

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

НУБІП України

УДК 373.5:37.091

ПОГОДЖЕНО
Декан гуманітарно-
педагогічного факультету,
кандидат філософських наук, доцент
І.М. Савицька

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій, кандидат
педагогічних наук, професор
С.О. Кубіцький

« ___ » _____ 2023 р. « ___ » _____ 2023 р.

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

Управління розвитком закладу загальної середньої освіти

НУБІП України

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Спеціалізація: виробнича

Магістерська програма: Управління навчальним закладом

НУБІП України

Виконала

_____ Т.М. Васильченко

Керівник магістерської роботи, доцент

_____ С.М. Рудик

НУБІП України

НУБІП України

Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління та освітніх технологій

Освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Магістерська програма «Управління навчальним закладом»

Спеціалізація виробнича

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій, кандидат
педагогічних наук, професор

Кубіцький С.О.

2022 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

студентки Васильченко Тетяни Миколаївни

1. Управління розвитком закладу загальної середньої освіти

Керівник магістерської роботи – к.пед.н., доцент Я.М. Рудик

затверджені наказом від « » 2022 р. №

2. Термін подання студентом магістерської роботи: 13 листопада 2023 р.

3. Вихідні дані до магістерської роботи: наукова та навчально-методична література, нормативно-правові документи, підручники, посібники, наукові публікації.

4. Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1) узагальнити теоретичні та методологічні основи для вибору методики створення та впровадження стратегії управління закладами освіти.

2) здійснити комплексний стратегічний аналіз закладу освіти – середньої загальноосвітньої школи №288 міста Києва.

3) розробити рекомендації з покращення стратегічного управління закладом освіти.

5. Перелік графічного матеріалу:

6. Дата видачі завдання « » 2022 р.

ВСТУП

Ефективне функціонування будь-якої освітньої системи залежить від ефективного управління нею. Останнім часом, з урахуванням суттєвих змін в

політичному і суспільно-економічному житті суспільства, проблеми удосконалення управління закладами освіти стали особливо актуальними.

Виявлося, що традиційний підхід до управління більше не відповідає вимогам сучасності і потребує негайної модернізації. Дослідження також підтверджують, що збереження застарілих методів управління освітніми системами є однією з основних причин повільного їх реформування та адаптації до сучасних вимог. Тому стає настільки важливою необхідність використання теорії і практики освітнього менеджменту.

Модернізація національної освіти має також включати інтеграцію в освітній простір Європи і світу, перехід до нового освітнього підходу і

впровадження інноваційних методів навчання. Основні засади стратегічних змін відображені в країнних нормативно-правових документах, таких як Закон України «Про освіту», «Національна доктрина розвитку освіти», «Концепція переходу до профільного навчання» і інші". Однією з ключових ознак цих змін у системі освіти є гуманістична спрямованість навчально-виховного процесу.

Розвиток окремих закладів освіти та якість освіти в цілому в країні залежать від спрямованості системи управління на інноваційний підхід до освіти.

Дослідження різних аспектів стратегічного управління в закладах освіти і забезпечення гуманістичної спрямованості інноваційних змін було

проведено в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, таких як С.Г. Натрошвілі, О.І. Мармази, М.М. Мартиненко, В.В. Тертички, С.М. Ніколаєнка та інших. У їх дослідженнях були розглянуті сучасні теорії та практика управління закладом освіти під час періоду оновлення і складних трансформаційних змін.

У сучасній науковій літературі з погляду освітнього менеджменту вже вичерпно представлені теоретичні засади керівництва освітою. Ці засади

становлять фундамент для розгляду питань щодо розвитку освітніх систем, якості освіти, систем управління освітою, управління закладами освіти, безперервної освіти, а також педагогічної освіти тощо. Освітній менеджмент розглядається як особливий вид управлінської діяльності, що включає в себе комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологій для управління різними типами і видами освітніх систем з метою їх становлення, ефективного функціонування та розвитку.

На сучасному етапі розвитку управління освітніми закладами виникають нові виклики, які потребують принципово нових підходів. Ці виклики включають в себе пошук ефективних методів і засобів для досягнення та збереження конкурентних переваг, розробку стратегій і тактик для досягнення довгострокового успіху та інші аспекти.

Мета магістерської роботи полягає у вивченні та обґрунтуванні комплексної системи методів для стратегічного управління закладом освіти. Ця система включає практичний інструментарій для створення, вибору і обґрунтування стратегій розвитку та підвищення конкурентоспроможності освітніх закладів. Крім того, робота має на меті розробити рекомендації з покращення ефективності управління цими закладами.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

1. Узагальнити теоретичні та методологічні основи для вибору методик, створення та впровадження стратегії управління закладами освіти.
2. Здійснити комплексний стратегічний аналіз закладу освіти – середньої загальноосвітньої школи №288 міста Києва.
3. Розробити рекомендації з покращення стратегічного управління закладом освіти.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком закладу освіти, а **предметом дослідження** є теоретичні, методичні та науково-практичні основи стратегічного управління закладами освіти.

В основі дослідження покладені теоретична та методологічна бази принципів стратегічного управління. У процесі проведення дослідження були

використані загальнонаукові та спеціальні методи для отримання знань про економічні явища і процеси. Методи індукції та дедукції використовувалися для виявлення загальних закономірностей у розвитку стратегічного управління. Вони базувалися на аналізі доступної інформації і встановленні характеристик окремих об'єктів управління на основі знань про розвиток конкретних процесів та явищ.

Методи аналізу і синтезу використовувалися для узагальнення позицій різних дослідників у сфері розробки і впровадження механізмів та моделей стратегічного управління. Крім того, метод порівняльно-історичного аналізу використовувався для вивчення еволюції теорії стратегічного управління з урахуванням змін у ринковому середовищі.

Інформаційною базою дослідження стали: законодавчі та інші нормативно-правові акти; результати наукових досліджень, опубліковані у монографіях, фахових наукових виданнях, збірниках наукових праць і матеріалах конференцій; інформаційно-аналітичні матеріали міжнародних організацій, державних органів влади України, інших установ та організацій; результати емпіричного аналізу механізмів управління закладами освіти.

Практичне значення дослідження полягає в можливості впровадження розроблених рекомендацій для поліпшення стратегічного управління розвитком закладу освіти. Це дозволить оновити та покращити зміст, методи та інструменти управління, що в свою чергу вплине на якість роботи закладу освіти. Результати цього дослідження можуть бути корисними для керівників закладів освіти різних типів, а також можуть бути використані слухачами курсів підвищення кваліфікації, керівниками освітніх установ, як джерело матеріалу для спецкурсів, написання курсових і дипломних робіт, і як основа для подальшого наукового аналізу цієї теми.

Обсяг магістерської кваліфікаційної роботи становить 96 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 8 таблиць і 3 рисунків, висновків, переліку використаних джерел, що містить 84 посилання, та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1.1. Поняття «стратегія» та її класифікація

Спостерігається поступовий розвиток стратегічного менеджменту як самостійної галузі в менеджменті. Термін "стратегічне управління" як ціла економічна категорія існує приблизно 30 років, проте теорія стратегічного управління набирає розвитку в кінці XIX – на початку XX століття. У цей період відбулися значущі зміни в різних сферах виробництва, пов'язані зі збільшенням масштабів виробництва, концентрацією капіталів та складністю технологічних схем, що сформувалися під впливом науково-технічної революції. У таких умовах необхідно було переглянути моделі управління, які ґрунтувались не на науково обґрунтованих принципах, нормах та стандартах, а в основному на практичних дослідженнях.

Людство протягом тривалого часу вивчало стратегію як явище та інструмент вирішення проблем, щоб знаходити відповіді на запитання про майбутнє та керувати навколишніми процесами. Це призвело до створення теорії та практики стратегічного управління.

У процесі своєї діяльності організація, незалежно від того, в який період і за яких умов вона функціонує, дотримується певної стратегії поведінки.

Стратегія управління є основою управлінського процесу і визначає його основні функції, такі як аналіз, планування, організація, контроль і регулювання. Для забезпечення ефективності управління, передусім необхідно зрозуміти його теоретичні та методологічні засади.

У практиці стратегічного управління відбулися значущі зміни у формуванні стратегічних знань, які перейшли з комерційного сектору в сферу державного управління. На сьогоднішній день в науковій літературі існує багато теоретичних підходів, визначень і тлумачень, що стосуються сутності стратегії як поняття. Історично поняття "стратегія" виникло у військовому

контексті і вказувало на планування і впровадження політики країни та військово-політичних союзів за допомогою доступних засобів. Слово "стратегія" походить від грецького "strategia" (stratos – армія і agkh – керувати), що означає "мистецтво генерала". Сучасний керівник закладу освіти повинен вміло керувати колективом для досягнення нових висот і успіхів, формувати імідж закладу та демонструвати високий рівень професіоналізму. Це, по суті, є його "мистецтвом генерала" [6, С. 24].

Щодо змісту та видів стратегій організації, в літературі зі стратегічного менеджменту існують різні точки зору. В американській науковій літературі розрізняють старий і новий підходи до визначення стратегії. Старий підхід базується на концепції стратегічного планування, яке відіграло ключову роль у розвитку стратегічного менеджменту. Для цього підходу характерним є визначення стратегії як "плану", а процес формування стратегії – як довгострокове планування.

Визначення стратегії в контексті стратегічного планування запропоноване Альфредом Чандлером, вказує на те, що стратегія – це "визначення основних довгострокових цілей та завдань організації, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей".

З одного боку, це визначення відображає традиційний підхід до стратегічного управління, де стратегія розглядається як метод розподілу ресурсів для досягнення мети. З іншого боку, в ньому увага акцентується на досягненні мети. Тобто, стратегія орієнтується на досягнення цілей через визначення курсу дій та розподіл необхідних ресурсів [47, С. 263].

Цей підхід також підтримують інші американські спеціалісти, такі як Д. Куїні, який визначає стратегію як "план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднати в єдине ціле", і У. Глюк, який розглядає стратегію як "єдиний організаційний план, який дозволяє мати надію на досягнення визначених менеджментом довгострокових цілей". Інше визначення стратегії підкреслює її загальний характер як "план досягнення мети". В ігровій теорії стратегія розглядається як план дій у конкретній

ситуації, що залежить від дій супротивника [34, С. 52]. Отже, стратегія представляє собою аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації та спробу адаптуватися до зовнішніх факторів і внести зміни внутрішнього середовища.

Це визначення відображає сучасний погляд на стратегічне управління, який враховує не лише розподіл ресурсів, але й досягнення конкретних цілей та адаптацію до змін у середовищі.

Новий підхід до стратегічного управління виник з цікавими дослідженнями канадського вченого Генрі Мінцберга, а також видатних американських менеджерів, таких як Ігор Ансофф, Майкл Портер, Пітер Друкер. Ігор Ансофф розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, які організація використовує у своїй діяльності. Він виділяє чотири основні групи правил:

Правила для оцінки результатів діяльності організації в теперішньому і майбутньому.

Правила, що регулюють стосунки між організацією і її зовнішнім середовищем.

Правила, що визначають внутрішні стосунки та процедури в організації.

Правила, за якими організація здійснює свою щоденну оперативну діяльність [3, С. 28].

Джон М. Брайсон вважає стратегію сукупністю принципів організації, а М. Шифрін розглядає її як докладний, всебічний план, спрямований на досягнення місії та організаційних цілей з найвищою ефективністю.

Майкл Портер використовує концепцію ланцюжка цінностей для аналізу внутрішніх процесів та взаємодій між різними компонентами організації з метою визначення, де і як створюється цінність. Він підкреслює, що стратегія, в першу чергу, визначає позицію організації на ринку через надання конкретних товарів або послуг [12, С. 76].

Учений Г. Мінцберг ідентифікує п'ять аспектів стратегії, які він позначає як "п'ять Р":

План (plan): це набір дій та сплановане втілення намірів.

Зразок, модель, шаблон (pattern): це певні типові способи поведінки.

Позиціонування (position): це процес пошуку свого місця на ринку, досягнення конкурентних переваг та знаходження компромісів.

Перспектива (perspective): це концепція або ідея розвитку організації.

Відволікаючий маневр (ploy): стратегія, спрямована на обхід конкурента або перехитрювання його [35, С. 92].

Нижче у таблиці 1.1 наведено перелік основних визначень стратегії.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «стратегія» [45, С. 83]

Автори	Визначення
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
Б.Д. Хендерсон	Стратегія – це обережне дослідження плану дій, яке розвиває конкурентну перевагу в бізнесі і примножує її

Велика кількість визначень стратегії відображає значну увагу до цього поняття у світовій та вітчизняній економічній літературі. Під час аналізу цих визначень важливо враховувати декілька ключових аспектів.

По-перше, більшість авторів визнає стратегію як план управління всією організацією в цілому.

По-друге, головною метою цього плану є досягнення довгострокових цілей фірми. Отже, стратегія розробляється та реалізується для всієї організації як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується лише концептуальних, ключових напрямків її діяльності.

Таким чином, стратегія управління є широкомасштабним передбаченням місії організації та досягнення довгострокових цілей розвитку.

Стратегія передбачає використання інновацій та змін у внутрішній організації через такі методи, як розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, організаційну координацію та прогнозування майбутніх змін у діяльності. Слід підкреслити, що стратегія організації постійно еволюціонує, включаючи плановані дії та адаптивні відповіді на зміни у зовнішньому середовищі.

Важливою рисою стратегії є її характеристика як мистецтва управління. Це вказує на творчий та неформалізований характер стратегічного процесу, і, отже, неможливо розробити стандартну стратегію – кожна стратегія є унікальною (Додаток А).

Після ретельного розгляду різних визначень стратегії можна зазначити, що стратегія – це комплексне поняття, і намагатися звести його лише до одного аспекту було б неправильною практикою. Стратегія повинна охоплювати напрямок дій, самі дії та досягнення цілей. Отже, стратегія може бути описана як конкретний план дій, спрямований на досягнення завдань та мети шляхом вирішення проміжних завдань.

Кожна організація, що конкурує на ринку, використовує свою власну стратегію. Ця стратегія може бути розроблена під час процесу планування або розгортатися приховано через діяльність різних підрозділів і відділів організації.

Для правильного визначення стратегії необхідно мати розуміння класифікації стратегій та обирати ті, які найбільш підходять для конкретної організації в конкретних обставинах. Система класифікації розподіляє стратегії за різними ознаками на окремі групи. Розглянемо кілька з них.

Один з основних критеріїв класифікації стратегій – їх ієрархія в системі управління. Відповідно до цього критерію виділяються чотири типи стратегій, які відповідають різним рівням управління організації.

Корпоративна стратегія – це вид стратегії, що визначає загальний напрямок розвитку всієї організації. Вона охоплює всі напрямки діяльності організації і створюється вищим керівництвом організації.

Корпоративна стратегія – це стратегія найвищого рівня для організації та напрямів її діяльності. Цей тип стратегії є характерним для диверсифікованих організацій, вище рівня менеджменту яких повинен створити та керувати ефективним портфелем бізнес-підрозділів; визначати пріоритети інвестицій та направляти корпоративні ресурси в найбільш перспективні галузі бізнесу.

Ділова стратегія визначається як стратегія найвищого рівня для спеціалізованих організацій або як другорядна стратегія для диверсифікованих підприємств. Основна її мета – розробка заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг, об'єднання стратегічних дій головних підрозділів, вироблення механізмів реагування на зміни у зовнішньому середовищі та розв'язання різних питань і проблем, пов'язаних з діяльністю організації.

Функціональна стратегія існує для кожного окремого напрямку функціональної діяльності диверсифікованої чи спеціалізованої організації. Її завдання включає конкретизацію аспектів корпоративної і ділової стратегії та визначення управлінських орієнтирів для досягнення функціональних цілей і завдань організації.

Операційна стратегія є ще більш специфічною стратегією для окремих підрозділів. Вона призначена для розв'язання конкретних завдань, пов'язаних з досягненням поставлених перед окремими структурними одиницями цілей.

Щодо етапів життєвого циклу організації, можна виділити стратегії зростання, утримання та скорочення.

Стратегія зростання відзначається як характерна для організацій, що тільки починають свій розвиток. Ця стратегія включає в себе вибір цільових сегментів, інтенсивне інвестування, проведення наукових досліджень та впровадження інновацій.

З іншого боку, стратегія утримання – це стратегія для організацій, що досягли стадії зрілості. Організації намагаються знижувати свої витрати і ціни, захищати свої позиції від конкурентів та шукати нові ринки збуту. Ця стратегія

вимагає збалансованості між витратами та доходами, а також у вибіркового інвестуванні.

Стратегія скорочення передбачає впровадження комплексу заходів для поступового припинення діяльності організації, які досягли завершальної стадії життєвого циклу [16, С. 109].

За організаційними критеріями можна виділити ряд окремих стратегій, включаючи маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну та соціальну.

Маркетингова стратегія визначає загальний план для узгодження маркетингових цілей організації з її можливостями. Виробнича стратегія будується на основі маркетингової стратегії та спрямована на досягнення відповідних рівнів розвитку організації відповідно до вимог маркетингової, корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій. Це пояснюється тим, що в ринковій економіці споживач є ключовим гравцем, і кожна організація намагається зрозуміти його потреби і смаки перед визначенням напрямків діяльності.

Під фінансовою стратегією розуміється загальний план для визначення фінансових результатів та фінансових потреб, а також визначення методів використання фінансових ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Серед функціональних стратегій особливе значення мають організаційна і соціальна. Організаційна стратегія розвивається під впливом потреб менеджменту і тісно взаємодіє з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, а соціальна стратегія формується на основі впливу суспільства, соціальних груп і інститутів, взаємодіючи з іншими функціональними стратегіями [46, С. 132].

За позицією на ринку виділяють різні стратегії, такі як стратегія лідера, стратегія претендента, стратегія послідовника і стратегія новачка в галузі.

Стратегія лідера передбачає збереження своєї позиції на ринку і зміцнення конкурентних переваг. Стратегія претендента на лідерство спрямована на створення власних конкурентних переваг, які відсутні у лідера галузі. Стратегія послідовника, як правило, включає в себе заходи, спрямовані

на фокусування і диференціацію. Організації, які обирають стратегію послідовника, стараються займати лише ті ринкові сегменти, які не входять до сфери їх стратегічних пріоритетів, і не намагаються конкурувати напряду з лідерами [79, С. 98].

Отже, ці стратегії мають свої особливості і область застосування. Крім того, існують інші стратегії, кожна з яких має своє практичне значення. Таким чином, стратегія є загальним планом розвитку організації в конкурентному середовищі.

1.2. Розвиток наукових поглядів на стратегічне управління

У контексті загального розвитку управління спостерігалася поступова еволюція стратегічного менеджменту, який поступово став окремою галуззю дослідження.

Науковий напрям стратегічного управління в економіці був сформований на початку ХХ століття, але теорія стратегічного управління починає свій розвиток вже в кінці ХІХ століття. У цей період відбулися значущі зміни в різних сферах виробництва, які пов'язані зі зростанням масштабів виробництва, концентрацією капіталів і зростаючою складністю технологічних процесів, що були сформовані за впливом досягнень науково-технічного прогресу. З такими змінами виникла необхідність в кардинальному переосмисленні моделей управління, які б не базувалися виключно на науково обґрунтованих принципах, нормах і стандартах, але також враховували емпіричні дані.

Щодо визначення стратегічного управління, то в літературі існують різні підходи до трактування цього терміну:

Функціональний підхід, який виник ще у 20-30-ті роки і був розвинутий представниками школи наукового управління. Згідно з цим підходом, стратегічне управління розглядається як сукупність дій, спрямованих на досягнення конкретних результатів.

Процесний підхід, який був сформований класичною школою менеджменту в 1920-1950-х роках. Він трактує управління як послідовність взаємопов'язаних дій, які значно впливають на успішність організації.

Системний підхід, запропонований неокласичною школою в XX столітті. Відповідно до цього підходу, організація розглядається як система взаємопов'язаних елементів, орієнтованих на досягнення цілей та взаємодію з зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід, який був розроблений Г. Деніссоном у другій половині XX століття. Згідно з цим підходом, метод управління визначається ситуацією, і найефективніший метод залежить від конкретних обставин [44, С. 132].

Отже, існують різні підходи до розуміння поняття стратегічного управління, і кожен з них має свої особливості.

На початку 90-х років з'явився новий підхід до визначення стратегічного управління, який можна охарактеризувати як концептуальний або синтетичний. Основні компоненти цього підходу включають спрямованість на досягнення тривалого успіху, максимальне використання досвіду теорії та практики управління для забезпечення стабільності конкурентних позицій у глобальному середовищі, стратегічну орієнтацію персоналу та вчасну реакцію організації на зміни в непостійному зовнішньому середовищі [72, С. 223].

У історії розвитку концепції та методології стратегічного управління і планування можна виділити три етапи та десять основних шкіл, що їх реалізовували.

Перший етап належить 50-60-м рокам XX століття і характеризується довгостроковим плануванням виробництва і розширенням на нові ринки. У цей період увага переважно приділялася формуванню довгострокових планів, а контроль за виконанням був основним методом управління.

Другий етап, який припав на 70-і роки XX століття, суттєво змінив підхід до стратегічного вибору. Він був визначений як вибір напрямку діяльності, який потребує перегляду попередніх успішних форм діяльності під впливом змін

споживчих потреб. Тобто управління на цьому етапі розглядалося як екстраполяція, коли майбутнє передбачалося на основі аналізу минулих тенденцій.

Третій етап розвитку стратегічного управління припадає на 80-і роки. У цей період швидкі зміни в зовнішньому середовищі ускладнили завдання своєчасної адаптації в усіх сферах суспільного життя. Це призвело до формування потенціалу для змін та можливостей в організаціях, які стали центром стратегічної поведінки та відповідали на виклики суспільства.

Отже, спочатку стратегічне планування, а потім стратегічне управління перетворили уявлення про стратегічну поведінку організацій. Тепер управління організацією полягало в тому, щоб вибір типу поведінки організації в даний момент став основою стратегічних рішень і основою для формування майбутнього. Рішення тепер базувалися на умовах, які виникали, прогнозуючи, що їх виконання повинно забезпечити можливість успішної реакції на майбутні можливі зміни, а не лише на виклики в теперішньому.

Отже, стратегічне управління – це процес, який:
спрямований на створення та впровадження стратегії розвитку середовища, в якому існує організація;

орієнтований на майбутнє, визначає цілі та шляхи розвитку, методи досягнення цілей;
прогнозує майбутні події;

є циклічним, здатним аналізувати та коригувати способи реалізації стратегічного плану на різних етапах його впровадження.

У літературі з менеджменту виділяються десять основних наукових шкіл, які розрізняються у своєму уявленні про стратегічне управління. Давайте коротко охарактеризуємо їх.

Школа дизайну. В цьому підході стратегію бачать як концептуальний процес, що базується на плануванні. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення конкурентних переваг, встановлення ключових

факторів успіху та стратегічний вибір є основними етапами цього підходу.

Однак, у цій моделі існує недолік – брак гнучкості в реалізації стратегії.

Школа планування. В цій школі, формування стратегії розглядається як офіційний процес. Автор цієї школи – Ігор Ансофф. Вона підкреслює кількісний підхід до цілей організації і розробку послідовності кроків та

процедур. Стратегія зазвичай формується лідерами, потім деталізується планувальниками і передається виконавцям. Деякі вчені описують цей підхід як послідовний розгляд SWOT-аналізу з ретельно деталізованими кроками,

кожен із яких супроводжується контрольними листами та способами їх

виконання, а також з увагою до визначення цілей та розробки бюджетів та

оперативних планів. Основний недолік цього підходу полягає у тому, що

фокус на внутрішніх процедурах може обмежити творчий вибір стратегії та

стратегічну креативність. Зазвичай загальна ідея стратегії обирається

імпульсивно, а потім ретельно вдосконалюється.

Школа позиціонування. Основні ідеї цієї школи засновані на військових стратегах, таких як Сунь-Цзи, К. Клаузевиц і інші. Важливими представниками є Майкл Портер, автор "Конкурентної стратегії", а також консалтингові

компанії, як Boston Consulting Group і McKinsey. У даному підході акцент

зроблено на змісті стратегії, який повинен адаптуватися до умов

функціонування фірми. При розробці стратегічних планів для підвищення

конкурентоздатності велике значення надається поточному статусу

організації.

Підприємницька школа. Представники цієї школи підкреслюють роль

підприємця і особистісних якостей, таких як інтуїція, мудрість, проникливість,

розсудливість та досвід, у формуванні стратегії. Мислителі-економісти, такі як

Карл Маркс і Йозеф Шумпетер, належать до цієї школи. Вони пишуть, що

підприємець є цінним завдяки своїй комерційній ідеї та готовності ризикувати

та діяти в нестабільних умовах. Школа підприємництва розглядає формування

стратегії як творчий процес, що вимагає мудрості і рішучості від лідера.

Когнітивна школа. Основоположником цієї школи є Герберт Саймон, який у 1947 році опублікував книгу "Поведінка керівника", а в 1960 році – книгу "Нова наука управлінських рішень". Вони стали основою для вчень цієї школи, яку іноді називають школою мислення. В її концепції формування стратегії розглядається як процес мислення, заснований на когнітивній психології, тобто на когнітивних процесах, що використовуються для виявлення моделей та осмислення світу.

Школа навчання. Вона розглядає формування стратегії як процес безперервного розвитку, що є результатом послідовних коригувань, внесених окремими людьми на всіх рівнях організації. Школа навчання розуміє стратегію як вічний процес "незавершеності", і це вважається не лише її недоліком, але і перевагою. Цей підхід здатен об'єднати людей, спрямованих на майбутнє, і здобути велику кількість прихильників. Школа навчання також розглядає навчання як процес, що має бути постійним і наголошує, що навчання не має бути самоціллю, але організація повинна поступово розвиватися шляхом навчання, враховуючи поточні обставини.

Школа влади. Ця школа має своїм представником Г. Аллісона та прихильниками, які зацікавлені в аспектах влади та політики. Її учасники намагаються узгодити принципи формування та розгортання стратегії у часі. В рамках цього підходу стратегія розглядається як політика, а формування стратегії розглядається як політичний процес. Школа влади також підкреслює важливість використання політичних засобів для впровадження стратегічних змін, але політика може також стати фактором опозиції стратегічним змінам. Таким чином, політика може впливати не лише на упорядкування діяльності організації, але і на її дезорганізацію. Крім того, в політиці часто відбуваються різкі зміни, тому організації повинні дбати про свою стійкість у відношенні до політичної нестабільності.

Школа культури. Засновниками цієї школи є Е. Петтігроу, Д. Джонсон, С. Фельдман, Дж. Лорш, Дж. Спендер, К. Рот, Д. Діке, Ф. Рігер. Згідно з підходом цієї школи, формування стратегії – це процес соціальної взаємодії,

що ґрунтується на загальних переконаннях і розумінні, що є серед учасників організації. Культура впливає на аналіз і спосіб мислення, який використовується всією організацією для прийняття рішень і формування стратегії. Як фактор інерції, культура може опиратися стратегічним змінам. У загальному розумінні цей підхід спрямований на створення стійкості в управлінні та здатність протистояти змінам.

Школа зовнішнього середовища. Основоположниками цієї школи є Д. Міллер, Г. Мінцберг, М. Ханан та Дж. Фріман. Представники цієї школи відзначають важливість факторів зовнішнього середовища у процесі формування стратегії. Вони підкреслюють, що організація повинна бути гнучкою у своєму адаптуванні до зовнішніх умов і відповідати зовнішнім стандартам, щоб досягти успіху. Цей підхід не обмежується внутрішніми ресурсами і замість цього акцентує увагу на ефективній реакції на зміни зовнішнього середовища.

Школа конфігурації. Представниками цієї школи є Д. Міллер, П. Хандавалл, М. Бір. Основна ідея полягає в тому, що в періоди стабільності кожна організація має свою конфігурацію організаційних структур, форм і наборів стратегій. Отже, формування стратегії є процесом трансформації, який визначається часом, місцем і умовами, і зміни в рамках цього підходу можуть бути радикальними і навіть руйнівними.

Таким чином, розвиток стратегічного управління є невід'ємним наслідком розвитку організацій, особливо в контексті зростаючої складності багатьох управлінських функцій, формування факторів економічного благополуччя та збільшення нових викликів зовнішнього середовища. Стратегічне управління можна розглядати як мистецтво і науку створення, впровадження і оцінки крос-функціональних рішень, які допоможуть організації досягти своїх цілей.

Фундатори теорії управління та стратегічного управління включають в себе видатних особистостей:

Анрі Файоль вніс вагому спадщину, встановивши основи єдиної теорії управління. Фредерік Тейлор, в свою чергу, розробив принципи раціонального управління людьми, що стали ключовими в управлінській практиці. Гарінгтон

Емерсон спрямовав свої зусилля на розробку теорії ефективної діяльності організації, що внесло вагомий внесок у управлінську науку. Генрі Форд

пропонував концептуальне бачення щодо раціонального виробництва, відзначивши важливість оптимізації виробничих функцій.

Теорію максимізації прибутку в 1919 році запропонував А. Маршалл, який висловив ідею, що економічні організації повинні застосовувати різні ресурси для збільшення різниці між доходами та витратами.

У 1920-х роках науковці сформулювали основи теорії формальних організаційних структур, а в 1926 році вперше використали термін "стратегія" як раціональне управління ресурсами.

У 1930-х роках були закладені основи неокласичної цільової теорії діяльності організації, в якій наголошувалося на досягненні кількісно вимірних цілей. Під час економічної кризи "Великої депресії" акцент був зроблений на високій прибутковості організації. В економічній науці почали

розвиватися інституціональні підходи, зробивши перші спроби інституційного обґрунтування механізмів управління організаціями.

У 1934 році Йозеф Шумпетер визначив підприємницьку теорію, яка описує економічну поведінку підприємця-інноватора. У 1939 році в своїй

роботі "Економічні цикли" він розглянув інноваційну теорію, розглядаючи нововведення з точки зору змін технологій і управління, а також нові

комбінації використання ресурсів [12, С. 78]. Інноваційна теорія акцентує увагу на особливих функціях підприємця, який є посередником між винаходом і інновацією. Підприємець, який впроваджує нову технологію в виробництво,

не повинен зупинятися, а має поширювати результати інноваційної діяльності, оскільки він сприяє науково-технічному прогресу. Технологічні інновації

розглядаються як ефективний засіб збільшення прибутку організації.

У 1940-х роках пріоритетними стали ідеї неокласиків, які віддавали перевагу створенню сприятливих відносин між членами колективу в управлінні. Також почали використовувати результати психологічних і соціологічних досліджень в теорії управління для розвитку теорії неформальних груп [47, С. 55].

У 1950-х роках в стратегічному управлінні стали використовувати кількісні методи аналізу. Електронно-обчислювальна техніка почала впливати на процеси ухвалення управлінських рішень, що призвело до розробки відповідного програмного та методичного забезпечення. Пітер Друкер в 1954 році сформулював концепцію цільового управління, обґрунтовуючи теоретичні та методологічні аспекти поняття та призначення цілей розвитку організації і розробив принципи та правила їхньої розробки, а також надав практичні рекомендації щодо реалізації стратегічного управління організаціями [44, С. 73].

П. Лоуренс та Д. Лорш розробили модель організації, яка складається з підсистем, і ці підсистеми мають потенціал розвивати конкретні якості, залежно від змін у зовнішньому середовищі. Ця модель організації спроможна до самоосвіти та саморозвитку. Дослідники розглядали цю організацію як багатозадачну, і вона може змінювати цілі свого розвитку, забезпечуючи високий рівень гнучкості управління [48, С. 19].

Оскільки стратегічне управління базується на аналізі та прогнозуванні майбутнього, був розроблений метод управління з визначенням цілей. За цим методом поточне середовище вважається стабільним і, як правило, передбачуваним, і вплив організації на зміни в зовнішньому середовищі не враховується. Основним недоліком цього підходу є те, що прогнозування майбутнього ґрунтується головним чином на аналізі тенденцій минулого, але ці тенденції не завжди відображають майбутнє [22, С. 104].

У 1960-х роках стратегічне планування почало швидко розвиватися і стало ключовою складовою стратегічного управління. Загалом вважається, що стратегічне планування спрямоване на зовнішнє середовище, а не на

внутрішніє. За методом стратегічного планування було розроблені нові методи та технології, такі як аналіз інвестиційних портфелів, метод експертної оцінки, сценарійне планування, матричний аналіз, ситуаційне планування, матриця перспектив стратегічного розвитку та інші [65, С. 238].

У цей самий період була висунута теорія максимізації темпів зростання. Згідно цієї теорії, стратегічне управління спочатку має забезпечити рівновагу між мобілізацією ресурсів і реалізацією продукції, а потім спрямовуватися на досягнення максимальних темпів зростання ресурсів організації в довгостроковій перспективі [29, С. 97].

Зміст поведінкової теорії, розробленої у цей період, полягає в тому, що організація на кожному етапі свого існування виділяється на досяжні цілі окремих членів колективу та використовує процедури суб'єктивного пошуку для вирішення проблемних ситуацій [28, С. 313].

У 1965 році І. Ансофф опублікував свою працю "Корпоративна стратегія", в якій стратегія розглядалася як сукупність аналітичних процедур. Він визначив "розрив" як різницю між поточним становищем організації і тим становищем, яке вона бажає досягти. Таким чином, він розглядав стратегічне управління з позицій синергетичного підходу [12, С. 43]. Концепцію

стратегічного управління І. Ансофф представив на конференції, організованій представниками Вищої школи управління при Університеті Вандербілта в травні 1973 року. А в 1979 році була опублікована важлива робота І. Ансоффа

"Стратегічне управління", в якій велика увага приділялася не тільки розробці стратегії, але й її реалізації. У своїх дослідженнях І. Ансофф чітко відділив стратегічний менеджмент від довгострокового планування та оперативного управління, вважаючи, що стратегічний менеджмент – це спрямованість планування, а не лише деталізація плану та методи визначення напрямку планування. Таким чином, він пропонує базувати стратегічне управління не на минулому, а на майбутньому.

Ці дослідження спонукали до розробки нових методів та технологій управління. Зокрема, вони сприяли створенню ситуаційної підстави для

планування, застосуванню різних аналітичних моделей, використанню експертних оцінок, розробці матриць для аналізу управлінських рішень та інших інновацій. Брюс Хендерсон, австрійський дослідник, вніс свій внесок, пропонуючи концепцію Бостонської матриці. Ця концепція базувалася на припущенні, що успішність організації залежить від її частки на ринку, який зростає швидкими темпами. Рекомендації щодо стратегічного управління організацією спиралися на прогнозування розвитку цільових ринків та вибір найбільш перспективних ринків. Основний акцент робився на взаємодії зі споживачами, які розглядалися як партнери організації [68, С. 119].

У 1970-х роках вчені почали розглядати організацію як відкриту систему, яка повинна постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Багато з них виразили критику щодо теоретичних підходів до управління організаціями, які були актуальними на той момент. Тому була запропонована концепція ситуаційного підходу, яка рекомендувала керівництву організації змінити метод стратегічного планування.

Основною порадою щодо визначення цілей організації була ідея складати плани, враховуючи майбутнє спочатку, а не відштовхуючись від минулого до майбутнього. Це планування мало базуватися на ретельному аналізі зовнішнього середовища та прогнозах експертів щодо його розвитку.

У кінці 1970-х років у багатьох організаціях виникла диспропорція у відносинах між власниками та менеджерами, а також між різними рівнями управління та робітниками. Управлінське керівництво стало стикатися з цією проблемою. Тому була розроблена теорія управління поведінкою виконавця. Згідно цієї теорії, організацію можна розглядати як економічне утворення, що розвивається під керівництвом генерального менеджера, який має більше інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище організації та схильний до ризику. У цьому контексті стратегічне управління повинно базуватися на визначеній місії організації, а практичне втілення стратегічних рішень має відповідати закріпленим нормам і правилам угод [32, С. 41].

У 1980-х роках розпочався інтенсивний процес розвитку методології стратегічного управління. Роботи Майкла Портера вперше представили теорію загальних стандартних стратегій, які може впровадити організація в залежності від умов у своєму внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Портер детально дослідив п'ять категорій ринкових суб'єктів: конкуренти, постачальники, замінники, покупці і нові учасники ринку. Він також розробив концепцію ланцюга цінностей [23, С. 127].

Теорія позиціонування, яка була висунута на той час різними авторами, вбачала стратегічне управління організацією як шлях до досягнення конкретної позиції у зовнішньому середовищі або в конкретній галузі, і в цій позиції необхідно було знайти джерело для зростання організації. В кінці ХХ століття виникли нові концептуальні підходи до стратегічного управління, які включали в себе часткову відмову від стратегічного планування та наголошували на перспективних ідеях, спрямованих на досягнення цілей організації [25, С. 369].

Сучасні теоретичні парадигми стратегічного управління ґрунтуються на ідеях видатних учених, таких як Кеніті Омає, Г. Хемел і К. Прахалад, Г. Мінцберг та П. Друкер. Кеніті Омає висуває теорію стратегічної інновації, яка підкреслює необхідність орієнтації організацій на основні фактори успіху і створення конкурентних переваг, включаючи активне проведення ініціатив.

Г. Хемел і К. Прахалад пропонують теорію стратегічної архітектури, яка ґрунтується на ключових компетенціях організації. Г. Мінцберг переконує, що стратегія не повинна розглядатися як конкретний результат аналітичних узагальнень, але є вихідною точкою для подальшого розвитку.

П. Друкер підкреслює важливість розробки та втілення стратегічних рішень на основі аналізу зовнішнього середовища, який визначає місію, цілі та завдання організації. Він стверджує, що оскільки не існує єдиної теорії розвитку організацій, кожна організація має розробити власну стратегію розвитку на основі наявних теоретичних підходів [1, С. 141].

Г. Кляйнер класифікує сучасні теорії стратегічного управління організаціями на чотири основні групи:

цільові теорії, які акцентують увагу на меті функціонування організації;
позиційні теорії, які зосереджуються на формуванні конкретної ринкової

позиції організації;

соціальні теорії, які розглядають організацію як соціальний суб'єкт, що має задовольняти різні потреби суспільства;

середовищні теорії, які розглядають організацію як систему, успіх якої значно залежить від якості її середовища [21, С. 49].

Отже, стратегічний менеджмент представляє собою впровадження концепції, яка об'єднує різні підходи, такі як цільовий, ситуаційний, системний та інтегральний. Ці підходи дозволяють визначити цілі розвитку, порівняти їх з наявними можливостями та втілювати їх у життя шляхом розробки та впровадження системи стратегій. Розвиток наукових поглядів на стратегічний менеджмент представлений на рисунку 1.1.

Сутність стратегічного управління полягає в визначенні перспектив, довгострокових цілей і способів досягнення цих цілей, а також в мобілізації колективу для їх досягнення. Стратегії організації формуються з різних джерел і включають в себе конкретні плани дій. Стратегічне управління – це складний процес, який включає розробку цих планів від постановки цілей до втілення їх у життя. Отже, стратегічний менеджмент формує конкретну картину майбутнього організації, визначаючи, яке оточення, ринкову позицію і конкурентні переваги вона має мати. Він також визначає необхідні зміни в самій організації. З урахуванням цих особливостей, стратегічне управління – це форма управління організацією, яка базується на використанні людського потенціалу, контролює зміни в організації, відповідаючи на зміни в навколишньому середовищі, і спрямована на досягнення конкурентних переваг та виживання в довгостроковій перспективі.

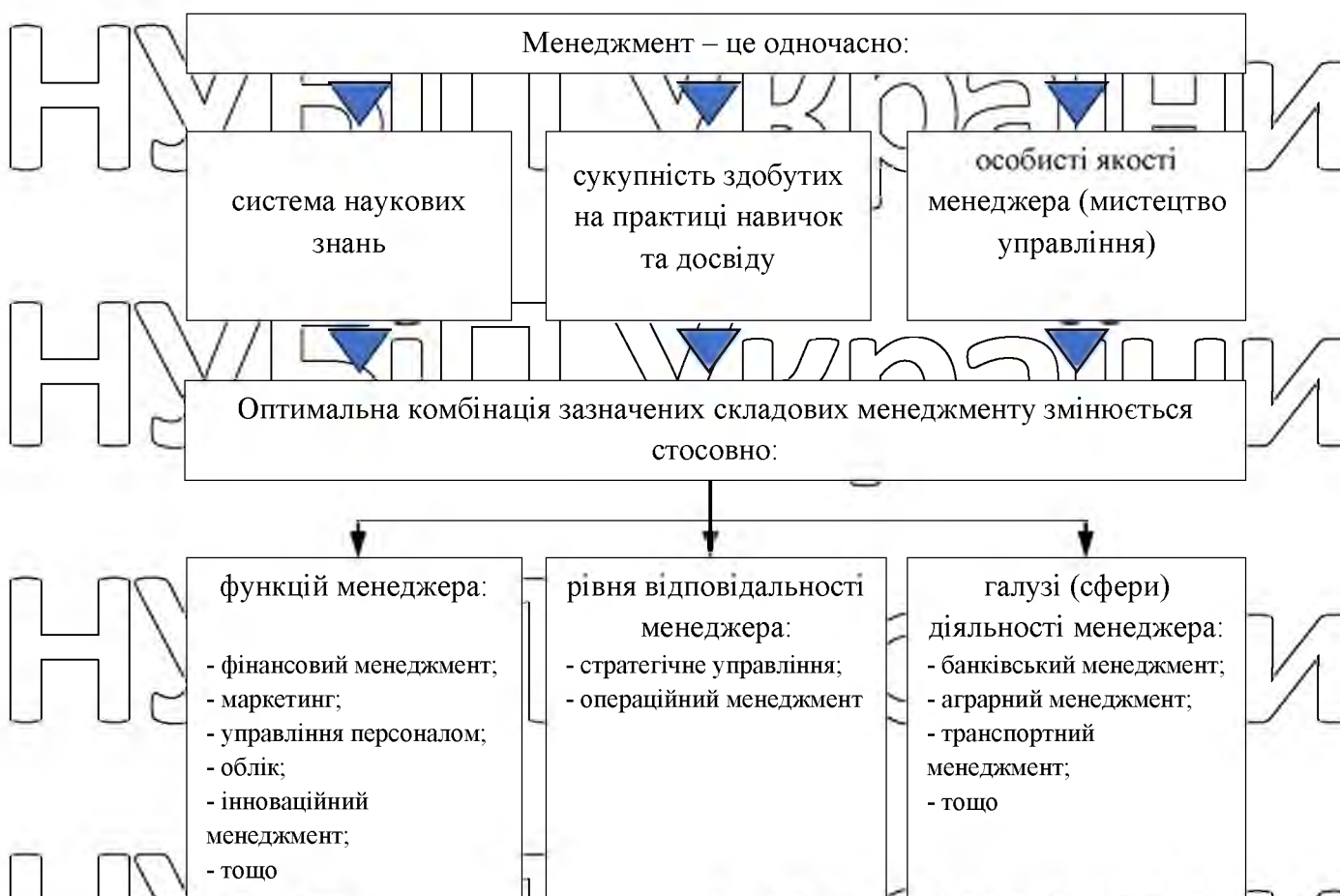


Рис. 1.1. Основні складові та сфери менеджменту [19, С. 43].

Метою стратегічного управління є формулювання місії, завдань, цілей та стратегій, а також розробка та виконання системи планування як інструмента для реалізації стратегічних настановок щодо вдосконалення організації та її підсистем, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність організації.

Об'єктом стратегічного управління є процеси, пов'язані з плануванням, коригуванням, координацією, контролем та управлінням розвитком та функціонуванням організацій і установ в різних сферах. Суб'єктом стратегічного управління є керівництво цих організацій. Однією з ключових особливостей стратегічного управління є активна участь всіх співробітників у процесі формування та впровадження стратегії. Наприклад, у багатьох західних організаціях співробітники беруть активну участь у створенні та реалізації стратегічних планів. Основні принципи стратегічного управління організацією можна сформулювати на основі аналізу об'єктів стратегічного

управління, процесів, що впливають на їх функціонування, і суперечностей, що виникають у процесі розвитку організації. Таким чином, стратегічне управління ґрунтується на комплексі принципів, які необхідно враховувати під час впровадження. Серед них важливі такі: мистецтво, що вимагає від менеджера знаходити індивідуальні рішення для кожної ситуації; цілеспрямованість, яка полягає в акцентуванні уваги на вирішенні конкретних завдань; поєднання стратегічних планів і оперативних планів, що передбачає взаємодію організаційних компонентів; гнучкість, яка служить основою для адаптації до зовнішніх змін та перегляду стратегічних планів відповідно до змін у внутрішньому середовищі.

1.3. Основні підходи та етапи здійснення стратегічного управління в освіті

В Україні важливо реформувати систему освіти в рамках загального процесу суспільних реформ. Одним з ключових аспектів цього процесу є реформування системи управління освітою. Державна національна програма "Освіта" («Україна XXI століття») визначає стратегічну мету реформ, якою є перехід до більш демократичного управління, децентралізація управління, покращення організаційних структур та функцій управління. У цьому контексті потрібно провести реформи, які охоплюватимуть організаційні, правові, економічні та фінансові аспекти управління освітою [30].

Перед вивченням стратегічного управління системою освіти важливо розробити чітке розуміння сутності освіти та її ролі у суспільстві. Освіта визначається як процес, за допомогою якого суспільство систематично передає людям інформацію, знання, розуміння, цінності, навички, моделі поведінки та інші компетентності. Цей процес включає в себе і професійну підготовку з метою досягнення певних навчальних цілей [5, С. 67].

Закон України "Про освіту" підкреслює, що освіта є основою інтелектуального, культурного, духовного, соціального та економічного розвитку суспільства та держави [30].

Однією з важливих галузей державної політики в Україні є освіта. Держава розуміє, що освіта має велике стратегічне значення для соціально-економічного, культурного та духовного розвитку суспільства. Освіта може покращити життя людей, служити національним інтересам, підвищувати міжнародний статус та репутацію нашої країни, а також створювати умови для самореалізації кожної особистості [31].

Управління системою освіти є спільними зусиллями держави, суспільства та громадськості, спрямованими на поліпшення освітньої системи.

Державне управління освітою включає в себе ряд заходів, спрямованих на корекцію та створення бази для економічних, соціальних, політичних та інших процесів, пов'язаних із освітньою системою. Стратегія стає ключовим інструментом, коли наявних ресурсів недостатньо для безпосереднього досягнення головних цілей. Головною метою стратегії є ефективне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей.

У понятті "управління освітою" включена систематична робота щодо створення необхідних умов для оптимального функціонування та розвитку освітньої галузі. Стратегічний менеджмент, як складова цього процесу, є важливим чинником сталого розвитку та забезпечує стійкий розвиток систем освіти в розвинених країнах протягом більше ніж двох десятиліть [41, С. 123].

Отже, стратегічне управління в галузі освіти – це система рішень і дій, які визначають та реалізують пріоритетні напрямки загального розвитку освітніх установ чи освітніх систем.

Стратегічне управління освітньою системою, перш за все, передбачає встановлення довгострокового та якісного напрямку розвитку, який поєднує цілі, стандарти, завдання та дії в єдину концепцію. Це визначає, яким чином ресурси повинні бути спрямовані на підтримку освітньої системи, враховуючи її внутрішні сильні та слабкі сторони. Розробка стратегії управління освітньою системою починається з визначення довгострокових спрямувань освітньої діяльності та основних принципів створення організаційної культури для досягнення місії. Таким чином, стратегічне управління системою освіти – це

концептуальна діяльність керівників освітніх установ і керівного персоналу освіти, спрямована на формулювання стратегії розвитку освітнього сектору та його складових. Суть стратегічного управління освітньою системою полягає в єдності п'яти управлінських процесів: аналізу середовища, визначення цілей, вибору стратегії, виконання стратегії, оцінки та контролю виконання [2, с. 123].

Народна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті - це офіційний документ, який визначає стратегію та основні напрямки розвитку освіти в цьому столітті. Згідно з національною доктриною, пріоритетами державної політики в галузі освіти є спрямованість на особистість в освіті, покращення системи безперервного навчання на протязі усього життя, сприяння розвитку ринку освітніх послуг та інтеграція української освіти в європейський та світовий контекст. Основні тези національної доктрини включають: "освіта спрямована на реалізацію національних ідей", "єдність освіти та науки є ключовим принципом державної освітньої політики" та "нова система управління освітою є державно-громадською". Модернізація управління освітою передбачає впровадження нових етичних стандартів управління, таких як партнерський підхід, який включає в себе відмову від формального спілкування, зміни методів та форм контролю, поліпшення процедур атестації та акредитації закладів освіти та інше [57].

На думку дослідників, які вивчають питання стратегічного управління, виникнення стратегічного управління є результатом еволюційного розвитку підходів до організаційного управління: від бюджетного та стратегічного планування через довгострокове управління до стратегічного управління, а також нового етапу – стратегічного підприємництва. Згідно сучасних поглядів, стратегічне управління є діяльністю, яка включає в себе вибір напрямку дій для досягнення організаційних цілей в умовах непостійного зовнішнього середовища, і при цьому організація розглядається як система. Поглибимо деякі аспекти проблеми стратегічного управління школою як відкритою

організацією. Стратегічний менеджмент, як комплексний підхід, включає в себе три ключових елементи:

- стратегія;
- структура управління, орієнтована на впровадження стратегії;
- організаційна культура.

Саме стратегія представляє собою довгострокове керівництво розвитком освітнього закладу, яке інтегрує місію, цілі, норми та дії в єдине ціле. За своєю суттю, стратегія є шаблоном для досягнення організаційних цілей.

Структура управління охоплює визначення різних рівнів керівництва та їх ієрархічних відносин, а також чітко налагоджений механізм їх взаємодії.

Організаційна культура розглядається як відносно новий компонент стратегічного управління. Вона включає в себе різні аспекти, такі як філософія, яка визначає суть існування освітнього закладу та його ставлення до персоналу, учнів і батьків; пріоритетні цінності, на яких ґрунтується система цінностей, норм поведінки, переконань і традицій, які формуються в організації; норми та правила поведінки, які визначають принципи внутрішніх відносин в організації; атмосфера в закладі освіти та взаємодія з зовнішнім середовищем тощо.

Управління закладами освіти в формі відкритої системи вимагає від керівника постійного аналізу факторів зовнішнього середовища, визначення наслідків позитивних та негативних змін і можливість їх коригування відповідно до соціального контексту, з урахуванням особливостей закладу.

Стратегія управління є основою для загального керівництва і виконання його основних функцій, включаючи аналіз, планування, організацію, контроль і регулювання. Суть стратегічного управління полягає у формулюванні стратегічних планів, і його ключовим завданням є забезпечення розвитку організації. Розвиток закладів освіти досягається через впровадження інноваційних процесів та якісних змін.

Стратегічне управління включає в себе основні компоненти, такі як розуміння організаційної стратегії, адаптація до зовнішнього середовища та

внутрішня координація діяльності і зусиль. Внаслідок розвитку управлінського мислення виникає розуміння організаційних стратегій і основних концепцій. Першою важливою передумовою для управління розвитком є переконаність керівника у необхідності змін, оновлення різних відділів закладу або самого закладу освіти загалом.

Для успішної реалізації стратегії управління системою освіти в Україні важливо використовувати основний освітній ресурс - інтелект, в поєднанні з інформаційними технологіями, інноваціями та інвестиціями, які стають каталізаторами розвитку держави. Ефективне використання інтелекту нації та сучасних

технологій може забезпечити створення інноваційних продуктів, які привертають значні інвестиції в економіку країни. Україна може здобути лідерство в наданні більш вдосконалених та високопрофесійних послуг, якщо буде продовжувати інвестувати в освіту. Українська освіта повинна стати

конкурентоспроможною на європейському та світовому рівні. Якщо освітній потенціал суспільства зростатиме, це сприятиме впровадженню нових та передових інформаційних технологій, зменшуватиме відставання в найближчі 10-15 років і суттєво наблизатиме Україну до стандартів та організації життя провідних країн світу [58, С. 136]. Узагальнюючи, можна стверджувати, що

освіта дійсно є ключовим каталізатором якісних змін в країні, а вміння правильно планувати та управляти допоможе підвищити міжнародну репутацію та імідж.

Отже, стратегічне управління закладом освіти спрямоване на забезпечення його майбутнього розвитку, а не лише на поточне функціонування. Цей підхід базується на творчості, узагальненні кращих практик та впровадженні інновацій. Сама стратегія, хоч і є концепцією досягнення успіху, не гарантує розвитку, адже її ефективність оцінюється під час її впровадження. Стратегічне управління вивчає стратегічні аспекти

керівництва організацією, принципи, методи та засоби досягнення довгострокових розвиткових цілей організації.

Для опису основ стратегічного управління закладами освіти, необхідно детально розглянути загальні принципи управління та принципи стратегічного управління в освітній галузі.

Досягнення цілей організації вимагає управління, яке включає в себе процеси планування, організації, мотивації та контролю. Принципи управління є основними правилами, які формують системи управління в будь-якій сфері життя суспільства [8, С. 12]. Зокрема, вчений А. Файоль виділяв загальні принципи управління, до яких він відносив такі: поділ праці, влада та відповідальність, дисципліна, єдність розпорядження (командування), єдність керівництва і розпорядження, підпорядкування приватних інтересів загальним, винагорода, централізацію, ієрархію, порядок, справедливість, сталість складу персоналу, ініціативу та єднання персоналу [64, С. 11].

Принципи управління закладами освіти відображають теоретично обгрунтовані та практично перевірені положення, які відображають сталі тенденції та закономірності, характерні для системи управління.

Прийняття уваги надзвичайно важливе в розумінні класифікації принципів стратегічного управління, як запропоновано А.А. Томпсоном і А.Дж. Стріклендом [71, С. 94]. Давайте коротко оглянемо ці принципи:

Розробка стратегії не обов'язково є виключно відповідальністю фахівців зі стратегічного планування.

Роль керівників у процесі стратегічного управління полягає в критичній оцінці і затвердженні стратегічних планів, а також, при потребі, в розробці або вдосконаленні складових стратегії.

Організації повинні розвивати як стратегічні, так і фінансові цілі.

Для акціонерів важливіше захоплення більш вигідного конкурентного становища в довгостроковій перспективі, ніж короткострокове покращення фінансових показників.

Встановлення цілей від верхівки організації сприяє менеджерам на нижчих рівнях у виконанні їх завдань і досягненні цілей організації.

Стратегія організації має повністю відповідати особливостям галузі і бути конкурентоспроможною в її зовнішньому середовищі.

Чіткі та обґрунтовані стратегічні цілі повинні спрямовуватися на захист та розвиток поточного та майбутнього становища організації в умовах зовнішніх загроз.

Стратегія повинна базуватися на внутрішніх ресурсах та конкурентних перевагах організації; в іншому випадку, вона може бути неефективною.

Успіх стратегії залежить від її адекватності ситуації в організації, від її переваг перед конкурентами та від її постійного вдосконалення.

Правильність стратегії грає вирішальну роль в її успіху.

Під час розробки ефективної стратегії для організації, розробники використовують її досвід, сильні сторони, ключові переваги та конкурентні можливості.

Основні переваги організації сприяють її здатності конкурувати успішно.

Стратеги спрямовують свої плани на створення оптимальних можливостей для зростання організації та забезпечення її безпеки від конкурентної небезпеки у майбутньому.

Стабільна конкурентна перевага ґрунтується на розробці ключових переваг і організаційних можливостей.

Організаційна структура організації повинна відповідати стратегії, і це передбачає розгляд стратегічно важливих видів діяльності та структурних підрозділів як базових блоків при її формуванні.

Нова стратегія має бути реалізована через нову організаційну структуру, а не в межах попередньої.

Вдосконалення процесу стратегічної диверсифікації може бути обмежено децентралізованими бізнес-підрозділами, якщо не будуть вжиті конкретні організаційні заходи для координації та коригування подібних дій та споріднених структурних одиниць організації.

Процес реалізації стратегічного плану може вимагати виділення від нього стратегічно важливих організаційних підрозділів.

Новітньо спроектовані системи, які відсутні у конкурентів, повинні стати фундаментом для конкурентної переваги організації.

Досягнення організацією своїх цілей є важливим показником продуктивності керівництва та її підрозділів.

Один з найбільш ефективних інструментів для реалізації стратегії організації – це система заохочення [15, С. 97].

Якщо не дотримуватися або порушувати принципи стратегічного управління, це може призвести до їх неієвості та руйнування, що, в свою чергу, може негативно позначитися на освітній діяльності закладу освіти. Кожен принцип має власні засоби та методи реалізації, які разом утворюють цілісний процес стратегічного управління. Кількість принципів повинна відображати наявність основних принципів, які визначають ефективність функціонування системи стратегічного управління.

Отже, для теоретично-методологічних засад управління закладами освіти вважаємо: принципи управління, використання системного, синергетичного, інноваційного підходів, теорії освітнього менеджменту тощо.

Урахування цих теоретично-методологічних засад є обов'язковим для досягнення ефективного управління сучасними закладами освіти. Орієнтація на досягнення довгострокового успіху закладів освіти різних рівнів у мінливих умовах зовнішнього середовища виправдовує перехід до стратегічного управління як одного з найбільш перспективних управлінських інновацій в освіті. Досягнення високої якості освіти стане більш реалістичним завдяки чітко визначеним цілям, детермінованим стратегіям для їх досягнення та стимулюванню працівників для ефективного реалізації визначених завдань.

Формування стратегії організації проходить крізь різні етапи (рис. 1.2.).

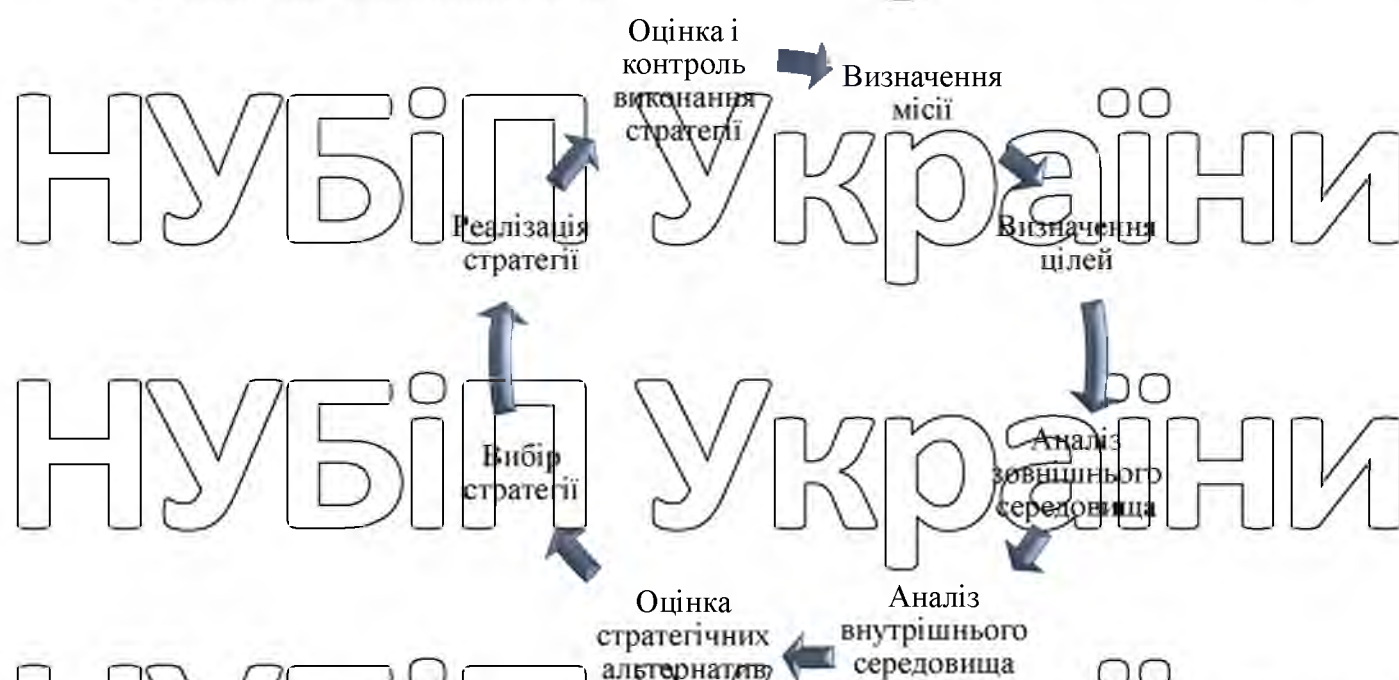
Початковий етап у процесі розробки стратегії організації включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, прогнозування майбутнього

розвитку організації, виявлення її переваг та недоліків, оцінку можливих загроз, і оцінку рівня конкурентоспроможності [1, С. 207].

На другому етапі формулюють місію, мету та конкретні цілі організації.

Якщо організація щойно створена, це роблять на першому етапі.

Третій етап включає стратегічний аналіз, що полягає в порівнянні між метою та цілями з результатами середовищного аналізу та усуненні розбіжностей між ними. Також цей етап включає розробку альтернативних стратегій для досягнення мети.



Вис. 1.2. Основні кроки у процесі стратегічного управління

Четвертий етап включає моделювання різних можливих сценаріїв розвитку та вивчення впливу кожного з них на альтернативні стратегії. Також визначаються конкурентні переваги при реалізації кожної з стратегій в різних сценаріях.

П'ятий етап характеризується вибором найбільш прийнятної стратегії з альтернативних варіантів. Якщо стратегія відповідає меті організації, її оцінюють за такими критеріями: відповідність вибраної стратегії потребам середовища; відповідність вибраної стратегії ресурсам та можливостям організації; ризиковість стратегії.

На шостому етапі формується остаточний варіант стратегічного плану організації.

Стратегічний план представляє собою послідовність інтегрованих за часом і простором кроків та дій, спрямованих на зміну поточного становища на досягнене бажаного. Його реалізація відбувається лише за наявності певних зовнішніх умов і вимагає постійного адаптування відповідно до змін у зовнішньому середовищі, в той час як стратегію змінюють лише в разі змін у внутрішньому середовищі.

На сьомому етапі формулюють тактичні та середньострокові плани, які базуються на стратегічному плані.

Процес стратегічного планування завершується на восьмому етапі, коли створюються оперативні плани та проекти. Після цього розпочинається процес реалізації стратегічного плану, який включає в себе організацію виконання стратегії, її практичну оцінку, контроль над виконанням, і можливі корекції, якщо на будь-якому етапі виявляються помилки у формулюванні стратегічного плану [7, С. 122].

Таким чином, формування та виконання стратегії – це неперервний процес, оскільки умови діяльності організації постійно змінюються, тому стратегічний план регулярно коригується.

Стратегія – це не просто набір заходів для призведення організації до порядку або цілей та завдань. Вона визначає відповідь на питання: "Як досягти поставлених цілей?" Вона включає в себе цілі та завдання, але, що ще важливіше, визначає сценарій того, як ці плановані події будуть відбуватися.

Висновки до розділу 1

Аналіз стратегічного управління, включаючи його еволюційні етапи та різні підходи до визначення стратегічного менеджменту, надав нам можливість визначити ключові аспекти стратегічного управління. Ці аспекти включають:

Стратегічне управління – це складний процес, що передбачає взаємодію між організацією та її середовищем.

Стратегічне управління – це цілеспрямована діяльність, що дозволяє визначити обсяг і напрямок дій організації для досягнення довгострокових цілей.

Стратегічний менеджмент – це особлива філософія управління, що базується на людському потенціалі та спрямована на формування попиту на основі потреб споживачів.

Різні підходи та інтерпретації стратегічного управління допомогли розширити наше розуміння стратегічного менеджменту як наукової дисципліни. Ми сформулювали принципи, визначили завдання та функції, розробили механізми та створили методологічну основу для його впровадження. У сучасних умовах стратегічний менеджмент може бути описаний як складний процес, спрямований на досягнення довгострокових цілей, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового успіху організації.

Отже, стратегія представляє собою загальний план дій, який вимагає раціонального розподілу пріоритетів та ресурсів для досягнення спільних довгострокових цілей. Таким чином, стратегічне управління – це реалізація концепції, яка поєднує цілеспрямований та комплексний підхід до діяльності, спрямовану на визначення цілей розвитку, їх відповідність можливостям організації та забезпечення їх за допомогою формулювання та впровадження стратегічної системи. Розвиток системи освіти відповідно до світових стандартів грає важливу роль в підвищенні інтелектуального, культурного та духовно-морального потенціалу суспільства та сприяє досягненню високої якості освіти та інноваційному розвитку нації.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

НУВБІП УКРАЇНИ

2.1. Характеристика діяльності середньої загальноосвітньої школи № 288 міста Києва

Середня загальноосвітня школа №288 розпочала свою діяльність у 1990 році. У 2023-2024 навчальному році заклад освіти функціонує зі складом, що складається з 39 класів і загальною кількістю 805 учнів. Початкова школа,

включаючи 1-4 класи, налічує 442 учнів, які розпочали своє навчання у віці від 6 до 7 років.

У школі другого ступеня, яка включає в себе 24 класи, навчається 260 учнів у 5-9 класах та 103 учні у 10-11 класах. У минулому році із закладу було випущено 44 випускників із 11-х класів та 74 учнів із 9-х класів. Мовою

навчання є українська мова. Починаючи з 1-го класу і аж до 11-го класу, вивчається англійська мова. Крім того німецька мова вивчається як окремий предмет в 11-Б класі.

У 9-ти класах впроваджено курс "Фінансова грамотність", а у 1-2-х

класах вивчається курс "Громадянська освіта". У 6 та 7 класах впроваджено курс "Ділова українська мова". У 8 класі проводиться навчання на курсі

"Основи споживчих знань". Учні 5-В до 6-Г класів вивчають курс "Українознавство". Школа функціонує в режимі п'ятиденного робочого тижня.

Педагогічний колектив славиться стабільністю і високим рівнем освітньої, кваліфікаційної та методичної підготовки. Навчання та виховання

учнів здійснюють 72 вчителі, з яких 32 мають найвищу кваліфікаційну категорію. Цей педагогічний колектив включає 5 учителів, які мають педагогічне звання "Вчитель - методист", а також 17 вчителів із педагогічним

званням "Старший вчитель". Крім того, 11 вчителів мають I кваліфікаційну категорію, 13 – II кваліфікаційну категорію, і 16 – кваліфікаційну категорію

"спеціаліст". Також у колективі є один педагогічний працівник із званням "Заслужений працівник освіти України".

Заклад освіти є треступеневим: I ступінь – початкова школа з терміном навчання 3 (4) роки; II ступінь – основна школа з терміном навчання 5 років (5-9 класи); III ступінь – старша школа з терміном навчання 2 (3) роки.

Початкова школа (школа I ступеня) забезпечує культурний, психічний і фізичний розвиток учнів, засвоєння елементарних знань з основ наук, формування вміння і бажання навчатися. Основна школа (школа II ступеня) забезпечує учням систематичні знання з основ наук, необхідні і достатні для продовження загальної середньої або професійної освіти, самостійної трудової діяльності, формує навички самонавчання і самовиховання. Старша школа (школа III ступеня) завершує загальноосвітню підготовку учнів на основі системної диференціації навчання, виробляє вміння самостійно здобувати знання, формує їхню громадянську позицію і науковий світогляд.

Порядок внутрішньої організації та сфери діяльності структурних підрозділів школи визначається положеннями, які затверджуються керівником (директором) школи та погоджуються уповноваженим органом. Основою для розроблення освітньої програми в школі є Державний стандарт початкової освіти, базової середньої та профільної середньої освіти. Освітня програма схвалюється педагогічною радою школи та затверджується її керівником. На основі освітньої програми школа складає та затверджує навчальний план, що конкретизує організацію освітнього процесу.

Виховання здобувачів освіти у школі здійснюється в процесі урочної, позаурочної та позашкільної роботи з ними. Цілі виховного процесу визначаються на основі принципів, закладених у Конституції України, законах та інших нормативно-правових актах України. Освітній процес у школі здійснюється відповідно до освітньої програми, розробленої та затвердженої відповідно до порядку, визначеного законодавством. Діяльність школи регламентується такими нормативними документами:

- статут школи;
- колективний договір між адміністрацією школи та трудовим колективом;

НУВІП УКРАЇНИ

– правила для учнів школи;
– правила внутрішнього трудового розпорядку, затверджені наказом школи

Для школи характерний лінійний тип організаційної структури. У цій школі, окрім ієрархічного підпорядкування, що базується переважно на оцінці

НУВІП УКРАЇНИ

праці працівників адміністрацією, існують також горизонтальні зв'язки між керівниками підрозділів (завучами) та педагогами (методичними об'єднаннями тощо). Предметні об'єднання вчителів взаємодіють у формі

нарад і консультацій. Методичні об'єднання беруть на себе певні управлінські

НУВІП УКРАЇНИ

функції, які частіше стосуються навчального процесу (наприклад, приймальні й екзаменаційні комісії) і зазвичай виконуються найбільш кваліфікованими вчителями, які пройшли спеціальні курси. Організаційна структура закладу

представлена на рис. 2.1.

НУВІП УКРАЇНИ

Основні ресурси школи включають людські, матеріальні, фінансові, технологічні, наукові та інформаційні ресурси. Така структура вважається ефективною через поєднання чіткого розподілу праці, ієрархії управління та системи правил і стандартів, що готова адаптуватися до нових викликів сьогодення.

НУВІП УКРАЇНИ

Концепція розвитку та функціонування школи № 288 спрямована на втілення положень Закону України "Про загальну середню освіту" та враховує сучасні тенденції у політичному та економічному житті країни. Вона сприяє

розвитку інтелектуального потенціалу суспільства та формуванню інтелектуальних цінностей. Школа намагається подолати розрив між

НУВІП УКРАЇНИ

культурою, наукою та освітою та надає учням нові можливості на основі глибокого розуміння минулого та сучасного України, світової культури та новітнього життєвого досвіду. Концепція розроблена з урахуванням законів

України, зокрема "Про освіту", Конституції України, Національної доктрини

НУВІП УКРАЇНИ

розвитку освіти, Державної національної програми "Освіта України XXI століття".

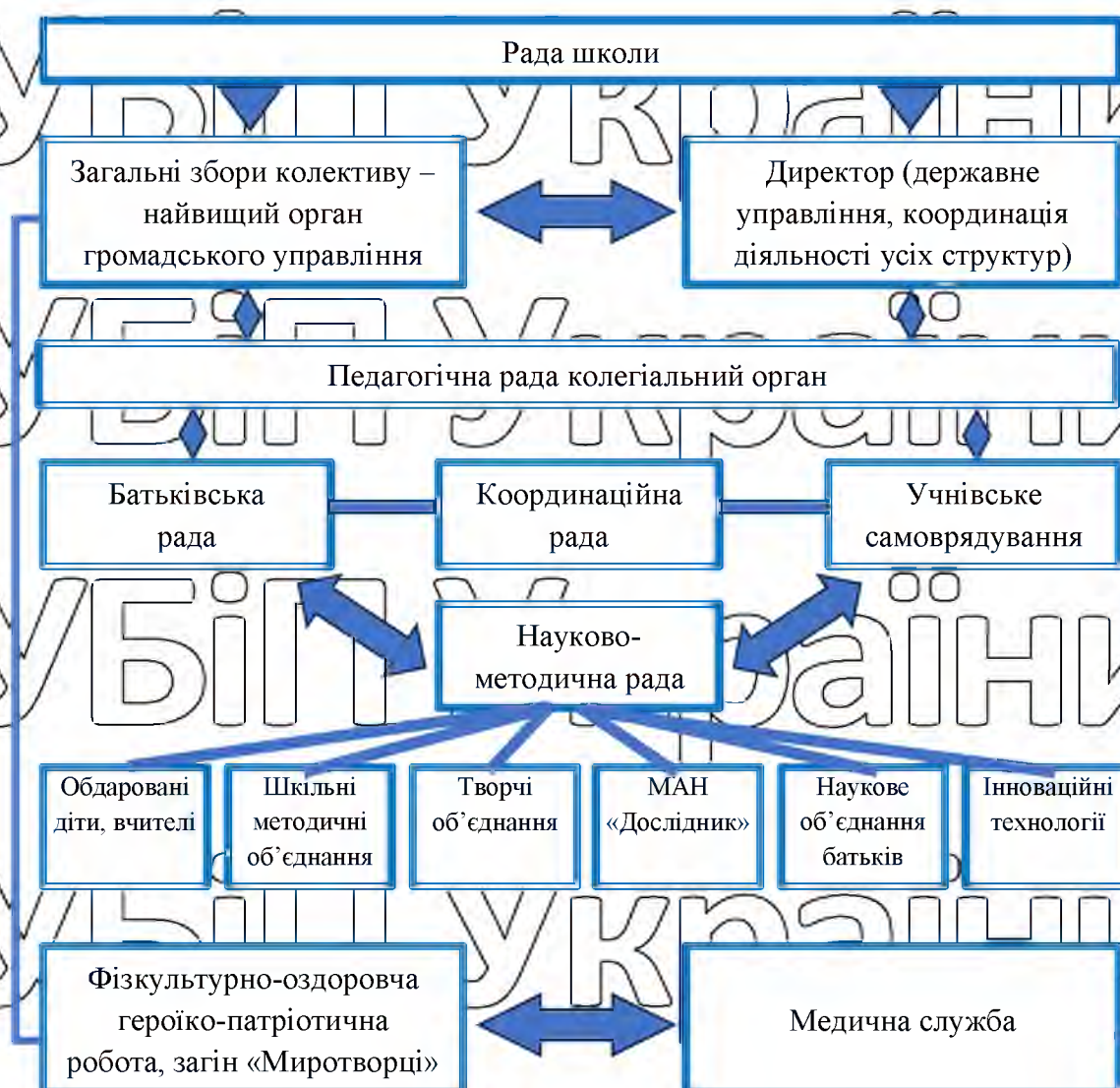


Рис. 2.1. Організаційна структура школи № 288 м. Києва

Основною стратегічною метою школи є створення сприятливих умов для розвитку учнів, їхнього активного навчання та виховання (формування цілісної системи знань і компетентної, соціально адаптованої особистості.

Планування навчального процесу повинно враховувати вікові та індивідуальні особливості учнів, прогнозувати їхні потреби в майбутньому розвитку особистості. Застосування особистісно орієнтованих педагогічних підходів базується на реальному знанні можливостей дітей [37, с. 99].

Основні принципи діяльності закладу освіти включають:

розвиток особистості учнів;

використання сучасних освітніх технологій для навчання та виховання;

поощрення учнів до критичного мислення та розвитку інтелектуальних здібностей;

формування моральних цінностей та навичок;

сприяння зміцненню фізичного здоров'я учнів;

Основні напрями розвитку школи поєднують:

інформатизацію та комп'ютеризацію навчально-виховного процесу;

впровадження психологічних аспектів у навчально-виховний процес;

застосування особистісно-орієнтованого підходу;

оновлення навчально-виховного процесу на основі інноваційних

освітніх технологій;

переорієнтацію навчально-виховного процесу на принципи співпраці та спільної творчості між учнями та вчителями.

Отже, концепція закладу освіти спрямовує педагогів на виконання ціннісних пріоритетів особистості, задоволення освітніх потреб учнів та створення розвивального середовища, в якому реалізується сучасна модель випускника та особистості.

Основним документом, що регулює навчально-виховний процес у школі, є навчальні плани. Вони розробляються на основі базових навчальних

планів, розроблених Міністерством освіти і науки України, і затверджуються начальником департаменту освіти і науки, а також головою ради школи. Згідно з навчальними планами, педагоги школи самостійно обирають програми,

підручники та навчальні посібники, які були схвалені Міністерством освіти і науки України і погоджують їх з інститутом післядипломної педагогічної освіти. Педагоги також можуть впроваджувати інноваційні методи навчання поруч із традиційними методами та формами навчальних занять.

Структура навчального року розплановується відповідно до рекомендацій Міністерства освіти і науки та зазвичай розпочинається 1

вересня. Її тривалість визначається обсягом навчальних програм з усіх предметів, і не може бути коротше 35 тижнів. Канікули протягом навчального року не повинні становити менше 30 календарних днів, а влітку – 8 тижнів.

Прийом учнів відбувається відповідно до наказу директора, який видаватиметься на підставі особистої заяви батьків і медичної довідки. У разі необхідності, учень може перевести себе до іншого закладу освіти протягом навчального року, і йому видадуть відповідні освітні документи (табелі успішності, довідка або свідоцтво) [18, С. 262].

Забезпечення навчально-виховного процесу здійснюється різними способами, включаючи уроки, індивідуальні та групові заняття, контрольні уроки, заліки та державна атестація;

перегляди, конкурси, концерти, лекції та бесіди; заходи, що проводяться поза класом.

При оцінці вимог до персоналу закладу освіти важливо враховувати, що відповідно до статуту та чинного законодавства, педагогічні працівники мають мати високі моральні стандарти, педагогічну освіту та/або професійну кваліфікацію педагогічного працівника. Вони повинні мати належний рівень професійної підготовки і здійснювати ефективну роботу, забезпечуючи високу якість та результативність. Також важливим є фізичний та психічний стан здоров'я, який дозволяє виконувати професійні обов'язки в закладах освіти системи загальної середньої освіти.

Керівництво школою здійснюється безпосередньо керівником (директором). Директор школи призначається на свою посаду шляхом укладення контракту через конкурсний відбір у встановленому порядку. Він несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність у закладі освіти. Директор виступає представником школи у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами. Він діє без потреби в довіреності в межах своїх повноважень, які передбачені законом та статутом школи.

Директор школи в межах своїх повноважень виконує наступні обов'язки: організовує роботу школи;

затверджує штатний розпис, який погоджується з уповноваженим органом;
 вирішує питання фінансово-господарської діяльності школи;

призначає на посади та звільняє з посади заступників директора, педагогічних та інших працівників школи, а також визначає їхні обов'язки;

забезпечує організацію навчального процесу та виконання освітніх програм;
 розподіляє педагогічне навантаження;

забезпечує функціонування системи забезпечення якості освіти у школі;

сприяє створенню умов для активного та відкритого громадського контролю над діяльністю школи;
 підтримує та сприяє діяльності органів самоврядування школи;

сприяє здоровому способу життя для учнів та працівників школи;

забезпечує створення безпечного навчального середовища в школі, яке не терпить насильства або цькування;
 розглядає заяви щодо випадків цькування, які надходять від учнів, їхніх батьків, законних представників, чи інших осіб, та виносить рішення про проведення розслідування;

організовує засідання комісії для розгляду справ щодо цькування та приймає відповідні рішення на основі результатів розслідування;
 забезпечує виконання заходів для надання соціальних та психолого-

педагогічних послуг учням, які були вплетані в цькування, стали свідками цькування або постраждали від нього;

повідомляє відповідні підрозділи Національної поліції України та службу у справах дітей про випадки цькування в школі;

виконує інші повноваження, які передбачені законом та статутом школи;

педагогічна рада є колегіальним органом управління школою, і в ній

повинні брати участь усі педагогічні працівники школи.
 Отже, управління школою є складною системою з багатьма внутрішніми зв'язками. Велику роль у його ефективності відіграє правильний розподіл

обов'язків у керівництві школою, включаючи директора та його заступників, які відповідають за навчальну, виховну, наукову та господарську роботу.

Діяльність директора школи регулюється Положенням про загальноосвітній заклад освіти. Згідно з цим положенням, директором може бути призначений

лише громадянин України з вищою педагогічною освітою (спеціаліст або магістр), тривалим стажем педагогічної роботи не менше 3 років та успішним

проходженням атестації керівних кадрів в освіті, відповідно до встановлених Міністерством освіти і науки України вимог. Директор є найвищою посадовою

особою у школі та діє від імені установи, представляє його інтереси в усіх організаціях, керує майном та фінансами, укладає угоди, видає фінансові

доручення, відкриває банківський рахунок, керує кредитами, видає накази в школі, і їх виконання обов'язкове для учнів та педагогів.

Управління, включаючи управління школою, передбачає використання

специфічних методів для досягнення поставлених завдань. У школі використовуються наступні методи:

економічний стимул для педагогічних працівників, який визначається в залежності від кількості та якості їх роботи, включаючи оплату за категорії та звання;

організаційно-розпорядчі методи, або адміністративні, які включають регламентацію діяльності виконавців, надання вказівок, розпоряджень та видання наказів;

психолого-педагогічні впливи, які включають в себе надання порад, прохань, побажань та подяк;

громадські впливи, включаючи залучення педагогів та учнів до управління закладом освіти;

громадський вплив, спрямований на розвиток демократії в колективі, толерантності, підвищення престижу та іміджу працівників школи.

Підсумовуючи, важливо відзначити, що управління в школі відбувається через різні напрями, такі як проведення інструктивно-методичних та теоретичних семінарів, учнівські колективи, педагогічні ради, методичні

об'єднання, наставництво та батьківські консультації. Соціально-психологічні методи впроваджуються в структуру школи через її статут.

Отже, можна зробити висновок, що заклад освіти як система є метою та орієнтиром, який самостійно керується і включає в себе різні взаємопов'язані компоненти. Він спрямований на формування особистості, здатної функціонувати в конкретному суспільстві. Заклад освіти також представляє собою цілісність, де взаємодіють учасники педагогічного процесу, а також духовні та матеріальні фактори, всі спрямовані на розвиток особистості та розвиток суспільства.

2.2 Аналіз освітнього середовища закладу освіти

Останнім часом, в умовах соціально-економічних реформ, система освіти вимагає орієнтації на вивчення та задоволення освітніх потреб своїх користувачів. Необхідність розробки та впровадження маркетингової діяльності в освітніх установах стала основою для прийняття управлінських рішень щодо формування та надання освітніх послуг, а також для створення позитивного іміджу та зайняття вигідної позиції на освітньому ринку. Важливо зауважити, що у сфері освіти не потрібно створювати попит на освітні послуги, оскільки згідно з чинним законодавством України, кожен громадянин має право на здобуття відповідної освіти.

Застосування конкретних елементів маркетингу в управлінні закладом освіти сприяє формуванню позитивного іміджу закладу. Керуючи закладом освіти, його керівник здійснює планування, аналіз та контроль усіх освітніх ініціатив закладу.

Процес визначення місії, візії, цілей, цінностей, принципів, напрямків та завдань передусім аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти. Внутрішнє середовище включає фізичні умови, культуру закладу, учасників навчального процесу, структуру, управління, плани, програми, інформаційне забезпечення та систему забезпечення якості освіти. Зовнішнє середовище включає різні фактори, які впливають на заклад освіти, такі як

економіка, соціальне середовище, політика, екологія, ринок, технології та міжнародні зв'язки.

Для найефективнішого аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища використовуються інструменти PEST-аналіз і SWOT-аналіз. PEST-аналіз спрямований на вивчення соціальних, технологічних, економічних і політичних факторів, які впливають на діяльність закладу освіти. SWOT-аналіз визначає сильні та слабкі сторони закладу, можливості та загрози, які можуть вплинути на його майбутність, і встановлює взаємозв'язок між ними, що може бути використано при розробці стратегії закладу.

Давайте ретельно розглянемо SWOT-аналіз та спробуємо використовувати його для розробки стратегії для закладу освіти. В 1963 році на конференції з проблем бізнес-політики в Гарварді професор Кеннет Ендрюс вперше впровадив аббревіатуру SWOT. Спочатку SWOT-аналіз базувався на візуалізації та систематизації інформації про поточний стан та тенденції. Пізніше, у 1965 році, професори Гарвардського університету (Деранд, Крістенсен, Ендрюс, Гат) розробили методіку використання SWOT-моделі для створення стратегії діяльності організації. Отже, SWOT-аналіз може бути застосований до різних видів організацій, окремих осіб та навіть країн для розробки стратегій у різних галузях діяльності.

Перевагою в проведенні SWOT-аналізу є здатність до об'єктивного мислення та здатність подивитися на об'єкт дослідження з боку. Об'єктивний SWOT-аналіз можливий тоді, коли дослідник здатний відступити від свого суб'єктивного судження та об'єктивно оцінити параметри SWOT, відіграючи роль конкурента або стороннього спостерігача.

SWOT-аналіз є універсальним методом, який використовується під час стратегічного планування діяльності закладів освіти. Основна ідея методу полягає в розподілі факторів та явищ, що впливають на діяльність та розвиток закладу освіти, на чотири категорії: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. SWOT-аналіз може бути основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, хоча сам по собі не містить всієї необхідної інформації.

Мета SWOT-аналізу полягає у визначенні можливостей та загроз для закладу освіти через ідентифікацію його сильних та слабких сторін, а також сторін конкурентів. Мета полягає в збереженні і посиленні сильних сторін та в усуненні слабких, в узагальненні ситуації в закладі освіти та на ринку освітніх послуг.

Технологія проведення SWOT-аналізу включає три етапи.

На першому етапі проводиться процедура ідентифікації сильних та слабких сторін діяльності закладу освіти, а також визначення можливостей та загроз, що можуть виникнути в майбутньому. Зазвичай, складові цієї матриці деталізуються з урахуванням певних аспектів. На сьогоднішній день існує різноманітні класифікації факторів внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти, оскільки складно визначити групи факторів, які не мають перекриттів.

На другому етапі, знайдені можливості та загрози, виявлені під час аналізу, розподіляються на три групи в залежності від їх впливу на організацію та ймовірності впливу. Результати цього розподілу відображаються у вигляді матриці.

Третій етап включає процес встановлення ланцюгів зв'язків між компонентами матриці, які можуть бути використані при розробці стратегії.

Після цього, з урахуванням знайдених можливостей та загроз, розробляються групи впливу, такі як "Можливості – Сильні/слабкі сторони" та "Загрози – Сильні/слабкі сторони". Це дозволяє створити матрицю (див. Додаток Б).

Цей етап аналізу надає можливість зробити стратегічні висновки, структурувати проблеми та завдання, які стоять перед закладом освіти, і знайти шляхи їх вирішення. Це визначає цілі розвитку закладу освіти.

Отже, SWOT-аналіз є найкращим інструментом для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Він використовується для ідентифікації та усунення слабких сторін закладу освіти, покращення його репутації, оцінки стратегічного розвитку з використанням наявних

можливостей та уникнення зовнішніх загроз. Давайте розглянемо приклад проведення SWOT-аналізу для середньої загальноосвітньої школи № 288 м. Києва (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Результати SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Добре розвинута система управління в колективі. 2. Достатній рівень компетентності керівників. 3. Достатній рівень кваліфікації педагогів. 4. Наявність інноваційного потенціалу у роботі вчителів. 5. Наявність командної роботи у колективі. 6. Достатній рівень задоволеності вчителів роботою. 7. Позитивний імідж закладу освіти. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недосконала система соціального забезпечення. 2. Відсутність ефективної системи кар'єрного зростання. 3. Відсутність зацікавлення працівників у підвищенні кваліфікації. 4. Низький рівень заробітної плати. 5. Відсутність механізмів додаткової фінансової мотивації вчителів. 6. Недостатньо розвинена система мотивації педагогів.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість залучення додаткових грантових коштів на розвиток закладу освіти. 2. Можливість отримати додаткове фінансування для розвитку закладу освіти. 3. Можливість стати опорним закладом. 4. Високий рівень корпоративної культури працівників. 5. Покращення іміджу закладу. 6. Покращення зовнішнього вигляду будівлі закладу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Несприятлива соціально-економічна політика в країні. 2. Перехід висококваліфікованих кадрів до інших закладів освіти. 3. Скорочення фінансування. 4. Наявність конкурентів із більш досконалою системою управління, технічним забезпеченням.

На основі представлених даних видно, що заклад освіти має переваги і перспективи. Подробиці щодо впливу можливостей наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Матриця вірогідність – вплив можливостей

		Вплив можливостей		
		Сильний	Поміркований	Малий
Вірогідність використання	Висока	Можливість отримати додаткове фінансування для розвитку закладу		
	Середня		Можливість залучення додаткових	Покращення зовнішнього вигляду закладу

Низька	Можливість стати опорним закладом	грантових коштів на розвиток школи
--------	-----------------------------------	------------------------------------

Наступним етапом є оцінка факторів загроз та їх можливих наслідків (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Матриця вірогідність – наслідки загроз

		Наслідки загроз		
		Руйнівні	Тяжкі	Легкі
Вірогідність реалізації загроз	Висока		Перехід висококваліфікованих кадрів до інших закладів освіти	
	Середня	Несприятлива соціально-економічна політика в країні	Скорочення фінансування	Наявність конкурентів із більш досконалою системою управління
	Низька			

На підставі виділених сильних та слабких сторін внутрішнього середовища та можливостей і загроз зовнішнього середовища, побудуємо матрицю SWOT, в якій наведемо альтернативні варіанти стратегій розвитку школи № 288 міста Києва (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фінальна матриця SWOT-аналізу

		Можливості	Загрози
		Зовнішнє середовище	Зовнішнє середовище
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість залучення додаткових грантових коштів на розвиток закладу освіти 2. Можливість отримати додаткове фінансування для розвитку закладу освіти. 3. Можливість стати опорним закладом 4. Високий рівень корпоративної культури працівників. 5. Покращення іміджу закладу. 6. Покращення зовнішнього вигляду будівлі закладу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неприятлива соціально-економічна політика в країні. 2. Перехід висококваліфікованих кадрів до інших закладів освіти. 3. Скорочення фінансування. 4. Наявність конкурентів із більш досконалою системою управління технічним забезпеченням.
	Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращити систему мотивації працівників закладу, використовуючи методи 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовжити вдосконалення системи управління в колективі.

<p>2. Достатній рівень компетентності керівників.</p> <p>3. Достатній рівень кваліфікації педагогів</p> <p>4. Наявність інноваційного потенціалу у роботі педагогів.</p> <p>5. Наявність командної роботи у колективі.</p> <p>6. Достатній рівень задоволеності вчителів роботою.</p> <p>7. Позитивний імідж закладу освіти</p>	<p>стажування в закладах освіти в інших містах України або за кордоном.</p> <p>2. Збільшити використання ІКТ для покращення інноваційного потенціалу працівників та отримати можливість стати опорним закладом у місті.</p> <p>3. Покращувати соціально-психологічний стан педагогічного колективу для підвищення корпоративної культури закладу.</p> <p>4. Активізувати зв'язки з громадськістю для покращення іміджу школи</p>	<p>2. Зменшити міграцію вчителів до інших закладів освіти за допомогою правильної мотивації.</p> <p>3. Шукати додаткові шляхи фінансування (участь у міжнародних проєктах, конкурсах, грантах).</p>
Слабкі сторони	СіМ	СіЗ
<p>1. Недосконала система соціального забезпечення.</p> <p>2. Відсутність ефективної системи кар'єрного зростання.</p> <p>3. Відсутність зацікавлення працівників у підвищенні кваліфікації.</p> <p>4. Низький рівень заробітної плати.</p> <p>5. Відсутність механізмів додаткової фінансової мотивації вчителів.</p> <p>6. Недостатньо розвинена система мотивації педагогів.</p>	<p>1. Вдосконалити систему мотивації.</p> <p>2. Розробити можливі варіанти кар'єрного зростання для працівників школи.</p> <p>3. Знайти механізми додаткової мотивації вчителів (участь у проєктах).</p> <p>4. Розробити комплексне впровадження інноваційних технологій для розвитку креативності учнів, що у свою чергу покращить імідж школи.</p>	<p>1. Продовжувати нарощувати сильні сторони закладу освіти для подолання ймовірних зовнішніх загроз.</p> <p>2. Залучення коштів меценатів для надання матеріально-фінансової допомоги для усунення проблем.</p>

Отже, класичний SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати переваги та недоліки у функціонуванні освітнього закладу, а також визначити потенційні зовнішні ризики і можливості, враховуючи їх оцінку.

Проте, для розробки стратегії розвитку закладу освіти, SWOT-аналіз є лише однією з частин. Розглянемо ще один метод аналізу – PEST (STEP)-аналіз. PEST-аналіз включає в себе аналіз політичних, юридичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів (Додаток В). Цей метод є послідовним у вивченні факторів, допомагає зрозуміти ринок, визначити позицію закладу, його потенціал та напрямки діяльності. PEST-аналіз сприяє уявленню зовнішнього оточення освітнього закладу [40, С. 184].

На даний момент, проведемо аналіз впливу зовнішніх факторів на освітній заклад.

Один із ключових аспектів, який потребує першочергового розгляду, - це політичне середовище та його регулювання діяльності закладу освіти з боку держави. Дослідження цього аспекту надасть зрозуміння щодо регулюючого механізму планування бюджету на державному рівні, забезпечення ресурсами для закладів освіти, зміни в законодавстві та методи впливу держави на освітню політику.

Інформація, що отримана під час проведення PEST-аналізу, надає загальне уявлення про політичну ситуацію в країні, допомагає передбачити її майбутні розвиток і розробити власні стратегії пристосування до зовнішнього середовища [29, С. 162].

Важливим елементом у функціонуванні будь-якого освітнього закладу є економічне оточення. Аналіз економічного аспекту надає можливість зрозуміти, як розподіляються основні економічні ресурси на державному рівні. Під час вивчення економічного оточення, важливо приділити увагу показникам, таким як рівень економічного розвитку, ступінь конкуренції, рівень освіченості населення, рівень заробітної плати та інші. Суттєвим аспектом в аналізі є його системність, оскільки він має на меті оцінити всі

можливості для успішної діяльності освітнього закладу в поточних економічних умовах.

Соціальний аспект тісно пов'язаний із формуванням споживачьких уподобань, які визначають попит на освітні послуги закладу. Освітній заклад повинен отримувати інформацію про демографічну ситуацію, соціальний захист населення, зміни в способі життя, традиціях, охорону праці та здоров'я, структуру сімей, рівень освіти, віковий і статевий склад населення та інше. Ця інформація допомагає керівництву освітнього закладу передбачити зміни у суспільстві та розробити заходи для поліпшення надання освітніх послуг.

Технологічний аспект також важливий, оскільки заклади освіти повинні враховувати можливість втрати конкурентних переваг через технологічний вплив більш сучасних установ. Шляхом аналізу макросередовища, освітні заклади можуть визначити ключові фактори середовища та розробити стратегії, які дозволять їм витримати конкуренцію.

Отже, аналіз PEST призначений для діагностики політичних, економічних, соціокультурних та технологічних аспектів макросередовища, які впливають на діяльність освітнього закладу. Приклад аналізу PEST для школи № 288 наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз

		Опис факторів	Вплив фактора	Експертна оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6
Political	1	Зміна Міністра освіти і науки України	0,3	4	1,2
	2	Зміна голови району	0,1	3	0,3
	3	Зміна політичного складу керівництва Святошинської районної в м. Києві державної адміністрації	0,1	2	0,2
	4	Ймовірність розвитку воєнних дій	0,3	4	1,2
	8	Зміни у законодавстві, що регулюють правила роботи в освіті	0,2	4	0,8
		Ступінь впливу політичних факторів	1,0	Σ	3,7
E	1.	Зменшення видатків на освіту	0,2	4	0,8

2	Невиплата допомоги молодим спеціалістам у 2022-2023 навчальному році	0,1	2	0,2
3	Невиконання бюджету району	0,2	3	0,6

Закінчення таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Economic	4	Зменшення витрат на утримання закладу, проведення поточних та капітальних ремонтів	0,1	3	0,3
	5	Кредитні зобов'язання району перед кредиторами	0,25	5	1,25
	6	Зниження інвестиційної привабливості країни	0,15	3	0,45
Ступінь впливу економічних факторів			1,0	X	3,6
Socio-cultural	1.	Темпи зростання населення	0,1	3	0,3
	2.	Рівень міграції населення, трудова міграція	0,2	4	0,8
	3.	Пандемія COVID-19	0,2	5	1,0
	4.	Обмеження соціальної активності	0,1	4	0,4
	5.	Рівень охорони здоров'я	0,1	4	0,4
	6	Зменшення кількості кадрового потенціалу	0,15	5	0,75
Ступінь впливу соціально- культурних факторів			1,0	X	3,5
Technological	1.	Запровадження НУШ.	0,2	4	0,8
	2.	Підвищення кваліфікації працівників закладу	0,2	5	1,0
	3.	Набуття навичок використання ІКТ технологій	0,2	3	0,6
	4.	Доступ до новітніх технологій	0,2	4	0,8
	5.	Ступінь використання, впровадження та передачі інноваційних технологій навчання	0,2	4	0,8
Ступінь впливу технологічних факторів			1,0	X	4

Завдяки проведеному аналізу, можна побачити які саме фактори мають найбільший вплив на діяльність школи. Узагальнимо найбільш значущі фактори за спадаючим рейтингом у зведену таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Зведена таблиця PEST-аналізу

Політичні фактори		Вплив	Економічні фактори	
Фактори	Вплив		Фактори	Вплив
Зміна Міністра освіти України	науки	1,2	Кредитні зобов'язання міської ради перед кредиторами	1,25
Ймовірність розвитку військових дій		1,2	Зменшення видатків на освіту	0,8
Зміни у законодавстві, що регулюють правила роботи в освіті		0,8	Не виконання бюджету міської ради	0,6
Соціально-культурні фактори		Вплив	Технологічні фактори	
Пандемія COVID-19			1	Підвищення кваліфікації працівників закладу
Рівень міграції населення		0,8	Ступінь використання, впровадження та передачі інноваційних технологій навчання	0,8
Низький соціальний статус педагога		0,75	Запровадження НУШ	0,8
Зменшення кадрового потенціалу		0,75	Набуття навичок використання ІКТ	0,6

Завершальним кроком аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вигляд. Всі фактори в порядку зменшення своєї важливості розміщуємо у фінальній таблиці PEST-аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фінальна таблиця PEST-аналізу

Фактори	Зміни вгалузі		Зміни на підприємстві	Стратегічні дії
1	2		3	4
	Політичні фактори			
Зміна міністра освіти і науки	Відмова від НУШ, 12 річної освіти		Зменшення фінансування, збільшення тижневого навантаження на вчителів	Недопущення скасування проекту НУШ
Ймовірність розвитку військових дій	Збільшення військового податку, мобілізація військовозобов'язаних педагогів		Збільшення військового податку, мобілізація військовозобов'язаних працівників	Виховання духу патріотизму учнів, існує щі національно-

Зміни у законодавстві, що регулюють правила роботи в освіті	Відміна 12 річної освіти, скасування автономії шкіл	Зменшення тижневого навантаження	патристичного виховання Робота з профспілковими комітетами, громадськими організаціями
---	---	----------------------------------	---

Закінчення таблиці 2.7

1	2	3	4
Економічні фактори			
Кредитні зобов'язання міської ради перед кредиторами	Зменшення фінансування освіти	Скасування надбавок до заробітної плати	Робота з профспілковим комітетом, звернення до міністра освіти і науки
Зменшення видатків на освіту	Зменшення фінансування	Зменшення видатків на капітальні, поточні, ремонтні роботи	Пошук меценатів, участь у проєктах
Не виконання бюджету міської ради	Зменшення фінансування	Затримка у виплаті заробітної плати	Судові позови, робота з профспілками
Соціально-культурні фактори			
Пандемія COVID-19	Перехід на дистанційну форму навчання, збільшення кількості кворих педагогів, смертельних випадків	Зниження якості надання освітніх послуг, організація форм дистанційного навчання.	Підвищення рівня самоосвіти педагогів, навчків роботи із GoogleMeet Zoom та ін.
Рівень міграції населення	Зменшення кількості учнів, кваліфікованих педагогів	Зменшення наповнюваності класів, конкуренція з іншими закладами освіти	Покращення іміджу закладу освіти
Низький соціальний статус педагога	Цілиність кадрів, наявність вакансій окремих навчальних дисциплін	Зниження якості надання освітніх послуг	Робота з профспілками, громадськими організаціями
Зменшення кадрового потенціалу	Плинність кадрів	Погіршення якості освітніх послуг	Розробка ефективного механізму мотивації
Технологічні фактори			
Підвищення кваліфікації працівників закладу	Збільшення видатків для заробітної плати для проходження курсової підготовки	Покращення якості освітніх послуг, іміджу школи	Максимальне використання набутих компетентностей в освітньому процесі
Ступінь використання, впровадження та передачі інноваційних технологій навчання	Вдосконалення системи освіти	Покращення якості освітніх послуг, іміджу школи	Обмін досвідом з іншими працівниками закладу

Запровадження НУШ	Реалізація освітньої реформи	Підвищення конкурентної спроможності освітньому ринку	Забезпечити реалізацію проєктів.
-------------------	------------------------------	---	----------------------------------

На підставі нашого проведеного аналізу можна прийти до висновку, що PEST-аналіз допомагає виявити вплив зовнішнього середовища і надає можливість реагувати своєчасно на всі можливі загрози, розробляючи стратегічні кроки.

Отже, SWOT-аналіз призначений для визначення сильних і слабких сторін закладу освіти, можливостей і загроз, у той час як PEST-аналіз спрямований на полегшення розуміння правил і умов, за якими варто проводити освітню діяльність закладу освіти.

2.3 Розробка стратегії розвитку закладу освіти та її впровадження

У мінливих умовах зовнішнього середовища, заклад освіти розробляє систему планів, які спрямовані на забезпечення його стабільного функціонування та перспективного розвитку.

Серед керівників закладів освіти на сьогоднішній день залишається актуальним питання щодо необхідності розробки методики стратегічного управління для їх установ. Втім, деякі дослідники висловлюють думку, що стратегічне управління має застосовуватись освітніми закладами лише в виняткових ситуаціях. Лорд Даренфорд, наприклад, підтримує цю точку зору, стверджуючи, що заклад освіти не може контролювати зовнішнє середовище та, отже, йому властиве лише оперативне планування.

З іншого боку, більшість дослідників прихильники іншої позиції. Вони стверджують, що стратегічне управління є ефективним інструментом для адаптації та розвитку освітніх закладів в сучасному конкурентному середовищі. Деякі вчені, такі як А. Келлер, Н. Блау, Г. Дудерштадт та інші, не лише аргументують необхідність стратегічного управління для освітніх закладів, але також ідентифікують його ключові компоненти.

Планування роботи закладу освіти відіграє важливу роль, оскільки ця управлінська функція є важливим інструментом для організації роботи закладу. План – це значуще управлінське рішення, яке необхідно розробити, ухвалити і втілити в життя.

Застосування стратегії розвитку до планування діяльності закладу освіти передбачає інтеграцію її в стратегію розвитку закладу, що охоплює як довгостроковий план, так і перспективний план розвитку закладу освіти, що охоплює середньотермінову перспективу. Метою стратегії розвитку закладу освіти є визначення чітко окреслених напрямків та послідовності дій для забезпечення ефективного функціонування конкурентоздатного закладу освіти у майбутньому. Тому процес розробки стратегії розвитку закладу освіти є складною системою взаємопов'язаних етапів.

Важливе значення у процесі формування стратегії розвитку закладу освіти надається стратегічному плануванню із залученням основних його складових. Представлена українськими дослідниками модель стратегічного планування для освітніх закладів включає наступні складові: аналіз внутрішнього та зовнішнього оточення; оцінку соціально-психологічного клімату в колективі; визначення та формулювання місії; встановлення стратегічних цілей та завдань, а також розробку плану дій [24, с. 133].

У контексті вищезазначеної моделі стратегії розвитку, до структурних елементів стратегії включають такі складові: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти; формулювання місії, візії, цінностей та принципів; визначення мети, стратегічних цілей, завдань і формулювання основних напрямків розвитку закладу; досягнення бажаних результатів (Додаток Г).

Під час розробки стратегії розвитку освітнього закладу важливо враховувати загальні підходи, включаючи аналіз освітньої політики, вплив соціальних чинників, освітні тенденції, очікування та амбіції інших учасників (як внутрішніх, так і зовнішніх) та інші аспекти. Проведення таких заходів допомагає врахувати різні фактори, такі як демократизація, децентралізація

влади, адміністративно-територіальна реформа, інформаційно-комунікаційні технології, глобалізація, гендерна політика, патріотизм, вплив мас-медіа, демографічна ситуація, престиж професій та екологічні питання, і багато інших [56, С. 199].

Важливо відзначити, що у процесі розробки стратегії діяльності закладу освіти, участь беруть вище керівництво, команда планувальників, а також керівники та фахівці підрозділів. Оптимальним варіантом є участь всіх працівників закладу у обговоренні та розробці стратегії освітнього закладу. У процесі розробки стратегії розвитку важливо визначити "архітектора" цього процесу, яким є вище керівництво, яке визначає основні етапи та послідовність впровадження стратегії.

Вище керівництво має завдання розробити процес формування стратегії, який повинен бути доступним та зрозумілим для всіх працівників закладу освіти, сприяючи їхньому залученню до розробки стратегії. Вищий менеджмент визначає загальні цілі розвитку закладу освіти та основні методи для їх досягнення.

Розробку оперативних планів виконують керівники середніх та нижчих рівнів управління. Також серед відповідальностей фахівців входить аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища закладу освіти та прогнозування його розвитку. Оцінку альтернативних стратегій, запропонованих для закладу освіти, здійснюють керівники підрозділів і персонал [66, С. 114].

Під час розробки власної стратегії закладу освіти, керівництво повинно враховувати, що стратегічне управління складається з декількох обов'язкових етапів, і без дотримання цих етапів не можливо успішно реалізувати обрану стратегію:

- проведення ситуаційного аналізу, включаючи аналіз поточного стану закладу освіти, визначення етапу його життєвого циклу, аналіз зовнішнього середовища (PEST, SWOT);
- визначення стратегічних цілей, бачення та місії;
- вибір методів та принципів для втілення стратегії;

розробка організаційної структури для впровадження визначеної стратегічної моделі.

Розробка та реалізація стратегії починаються з формування стратегічного бачення майбутнього організації. Це включає в себе визначення довгострокової перспективи розвитку, формування іміджу закладу освіти та цілей його діяльності. Стратегічне бачення – це погляди керівництва на те, які види діяльності заклад збирається здійснювати та який довгостроковий курс його функціонування [4, С. 253].

Сформулювання стратегічного бачення розганяє всі невизначеності стосовно довгострокових перспектив розвитку закладу освіти. Важливо зазначити, що місія орієнтована на споживача, в той час як бачення організації акцентує на принципах діяльності, які сприяють втіленню цієї місії. Під час розробки стратегічного бачення, керівники закладу освіти повинні визначити:

1) яке майбутнє вони уявляють для свого закладу освіти; 2) у якому напрямку він повинен розвиватися; 3) якими мають бути технології організації в майбутньому; 4) яке місце заклад освіти має зайняти в довгостроковій перспективі [42, С. 142].

Правильно сформульоване стратегічне бачення значно зменшить ризик виникнення випадкових, не до кінця обдуманих рішень і сприятиме єднанню колективу закладу освіти. Це означає, що ретельно обдуманий та визначений напрям розвитку організації допомагає раціонально розподілити ресурси і створити стратегію, яка гарантує її розвиток у необхідному напрямку [44, С. 75, 86]. Важливо відзначити, що місію слід узгоджувати та приймати колективно та за добровільною угодою, і вона не може бути розроблена або прийнята однією особою або окремою групою осіб у закладі освіти. Однією з основних задач стратегічного управління є визначення місії. Організація, як єдина система, формується та розвивається для досягнення своїх цілей.

Визначення місії представляє собою перший і основний крок у будь-якому управлінському впливі або діяльності. Воно становить основу для створення стратегій і планів, визначення критеріїв, нормативів і стандартів для

оцінки діяльності організації та результатів виконавців. Місія визначає основу організаційно-практичної діяльності, бо усвідомлення мети допомагає об'єднати колектив та мотивувати його до досягнення успіху [40, С. 171].

У процесі формулювання місії в управлінні важливо керуватися науковими принципами, що допомагають визначити характеристики для визначення мети та діяти послідовно:

визначити типові характеристики об'єкта управління та впровадити їх у мету;

визначити можливі небажані характеристики об'єкта, вжити заходи для їх відокремлення від впливу цих небажаних обставин на мету;

визначити можливі та бажані обставини і характеристики та внести їх до мети;

розробити заходи для обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин і стану об'єкта управління.

Формулювання візії закладу освіти розглядається як створення ідеального образу закладу в майбутньому, до якого він прагне. Візія відповідає на запитання щодо цілей, які заклад бажає досягти у майбутньому та який рівень досягнення він прагне досягти.

Стратегія розвитку закладу освіти повинна включати такі аспекти, як загальні цінності та принципи. Цінності можна вважати своєрідним фільтром для поведінкових моделей усіх учасників освітнього процесу, оскільки вони визначають, які людські та суспільні цінності є важливими для закладу освіти.

Діяльність закладу освіти базується на цінностях, які можуть включати патріотизм, колективізм, партнерство, дружбу, довіру, повагу, чесність, взаємодопомогу, відповідальність та інше. Принципи діяльності закладу освіти представляють собою основні положення і правила, які визначають, як він повинен функціонувати. В законодавстві України є загальні принципи, на яких ґрунтується система освіти, але можливе також формулювання інших принципів для діяльності закладів освіти [30].

Визначення мети закладу освіти є обов'язковою передумовою для стратегії розвитку. Загальна мета потребує подальшої деталізації через постановку конкретних цілей. У термінології управління, цілі розглядаються як "прогнозовані, спроектовані та бажані результати, до яких має прямувати заклад загальної середньої освіти, і які визначають його пріоритети та впливають на встановлення стратегічних пріоритетів" [73, С. 108]. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними і зазначеними в термінах часу. Стратегічні цілі визначають напрямки розвитку закладу освіти, що вказують, куди він спрямовує свої зусилля і яким він має стати через кілька років. Важливо, щоб стратегічні цілі відповідали візії закладу освіти, оскільки це наближає до досягнення успіху. Операційні цілі визначають, яким чином заклад освіти досягатиме свої стратегічні цілі та які кроки потрібно вжити для цього [16, С. 163].

Один з найбільш відповідальних етапів у розробці стратегії розвитку – визначення пріоритетних напрямків. Вибір цих напрямків може бути здійснений за різними критеріями: на основі встановлених цілей (покращення якості освітнього процесу, підвищення професійної компетентності працівників, розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти, створення сучасного освітнього середовища та інше); відповідно до структури річного плану роботи (покращення якості освітнього процесу, зміцнення навчально-матеріальної бази, співпраця з педагогічним колективом, розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти та інше) [2, С. 124]. Отже, в оформленні стратегії розвитку можна поєднувати різні варіанти. Проблема залишається в визначенні часових рамок для цілей, завдань і стратегії в цілому. На нашу думку, часові обмеження стратегії повинні встановлюватися відповідно до найдовших термінів, необхідних для досягнення цілей.

Процес встановлення послідовних етапів розробки та впровадження стратегії розвитку відіграє ключову роль. Управління цим процесом включає в себе кілька важливих кроків: прийняття рішення щодо створення стратегічного комітету, який буде працювати над формулюванням стратегії

розвитку закладу освіти; розподіл обов'язків в колективі; проведення ретельного аналізу внутрішнього та зовнішнього оточення; розробка місії, візії, цінностей та принципів закладу; визначення мети, стратегічних цілей та завдань; розробка довгострокового плану дій та очікуваних результатів; створення варіанта стратегії розвитку; експертиза робочого варіанту; схвалення стратегії розвитку педагогічною радою; представлення стратегії розвитку для схвалення засновником; впровадження стратегії у життя за допомогою наказу директора закладу освіти; встановлення зв'язків стратегії з іншими видами планів, освітньою програмою та положенням про внутрішню систему забезпечення якості освіти; контроль і коригування стратегії під час її реалізації; представлення звіту про виконання стратегії директором на щорічних загальних зборах колективу [28, С. 97].

Отже, проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, розробка місії, візії, цінностей та принципів, визначення мети, стратегічних цілей та завдань, встановлення основних напрямків діяльності та визначення очікуваних результатів є найважливішими аспектами у формулюванні стратегії розвитку закладу освіти. При цьому важливо враховувати суспільні тенденції, державну освітню політику, глобальні і вітчизняні освітні тренди, а також очікування внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін. Щоб реалізувати стратегію, потрібно розробити річний та перспективний план розвитку. Стратегія розвитку повинна бути узгоджена з освітньою програмою та внутрішньою системою забезпечення якості освіти (Додаток Д). Директор, як менеджер, відіграє важливу роль у формуванні стратегічного бачення розвитку закладу освіти. Основні напрями діяльності закладу освіти для досягнення основної мети визначає стратегія розвитку [37, С. 97].

Стратегічне управління закладом освіти включає два основних напрями: розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти та стратегічне планування. Перший напрям дозволяє аналізувати та оцінювати освітній процес як комплексну систему, в той час як другий, стратегічне планування, допомагає визначити напрями діяльності на середньострокову і довгострокову

перспективу. Ці аспекти відображаються у положенні про внутрішню систему забезпечення якості освіти та стратегії розвитку освітнього закладу.

Оскільки стратегія розвитку закладу освіти є ключовим документом у його діяльності, директор залучає до її розробки зацікавлені сторони. Існують різні методи розробки стратегії, одним із яких є проведення мозкового штурму для збору пропозицій за конкретними напрямками. Цей метод включає створення робочої групи, що складається з керівництва, заступників та представників педагогічного колективу та учнів.

Робоча група відповідає за розробку проекту стратегії та презентує його для обговорення на педагогічній раді. Важливо відзначити, що розробка стратегії розвитку закладу освіти має відбуватися у співпраці з засновником, оскільки в процесі виконання частини цілей стратегії може знадобитися підтримка з його боку.

Поглянемо на докладніше на прикладі стратегії розвитку школи № 288 міста Києва.

Середня загальноосвітня школа № 288 Святошинського району міста Києва є комунальним закладом загальної середньої освіти I-III ступенів, що пропонує різні рівні освіти, включаючи початкову, базову середню і профільну середню освіту. Діяльність школи керується відповідно до Конституції України, законів України, інших нормативно-правових актів та міжнародних угод України, які надаються Верховною Радою України.

Концепція розвитку та діяльності школи орієнтована на виконання Закону України «Про загальну середню освіту» і розроблена з урахуванням ситуації щодо політичних та економічних процесів у державі та завдань оновлення змісту національної освіти та виховання. Вона спрямована на формування інтелектуального потенціалу суспільства, розвиваючи найкращі традиції української освіти та прагнучи до неперервності освіти і виховання. Ця концепція допомагає подолати розрив між культурою, наукою та освітою, надаючи особистості нові можливості на основі глибокого знання минулого і сучасної України, всевітньої культури та найновіших життєвих досягнень.

Вона базується на законодавстві України, включаючи Закони «Про освіту», Конституцію України, Національну доктрину розвитку освіти та Державну національну програму «Освіта України XXI століття».

Стратегічною метою школи є створення умов для психологічного та фізіологічного комфорту учнів, формування в них всебічної системи знань з усіх предметів, сприяння їх активному ставленню до власних досягнень та виховання компетентних та соціально адаптованих особистостей.

Усвідомлення потреб у розвитку та вихованні учнів передбачає пряму залежність між проектуванням змісту та методичного забезпечення від вікових та індивідуальних особливостей дітей. Це вимагає глибокого знання можливостей дітей та передбачення їхніх потреб у найближчому майбутньому. Такий підхід дозволяє застосовувати особистісно-орієнтовані педагогічні методи [83].

Місія школи полягає в створенні навчального середовища, що сприяє розвитку творчої особистості, яка володіє навичками та компетентностями, які важливі у різних сферах інтелектуальної діяльності. Школа ставить перед собою завдання виховувати сучасного випускника, який здатний реалізувати свій потенціал.

Візія школи № 288 передбачає створення закладу освіти з інтелектуально-емоційним освітнім середовищем, в якому працюють творчі та креативні педагоги, віддані етичним цінностям та особистому професійному росту.

Цінності школи включають:

досконалість у своїй справі, навчатися і навчати;

повагу до особистості як дитини, так і дорослого;

колективізм, партнерство та дружбу;

патріотизм і прихильність духовним та культурним цінностям країни;

здоровий спосіб життя;

рівні можливості;

головною цінністю закладу освіти є його добре ім'я та честь, які базуються на спільній праці вчителів, учнів і їхніх батьків.

У навчальній діяльності школи визначені основні завдання:

задоволення потреб в отриманні загальної середньої освіти на рівні державних стандартів;

розвиток особистості кожної дитини на основі аналізу її індивідуальних здібностей, інтересів та потреб;

виховання морально, психологічно та фізично здорового покоління;

формування соціальної та громадянської позиції, високого рівня правової, екологічної, духовної та моральної культури;

розвиток творчих здібностей учнів, їх здатності до самостійного здобуття та використання знань і навичок;

створення умов для професійного самовизначення.

Розвиток закладу освіти здійснюється через ряд ключових напрямків:

Оновлення навчально-виховного процесу на базі інноваційних освітніх технологій.

Підкреслення психологічного компонента в навчально-виховному процесі.

Застосування особистісно-орієнтованого підходу.

Інтеграція інформатизації та комп'ютеризації у навчально-виховний процес.

Перехід до принципів співробітництва та співтворчості між учнями та педагогами.

Основними цілями розвитку закладу освіти є:

Підвищення якості освітнього процесу.

Розвиток професійної компетентності педагогічного колективу.

Формування здорового способу життя серед учнів.

Інтеграція ІТ-орієнтованого навчання.

Створення сучасного освітнього середовища.

Розвиток постійнодіючої системи безперервної освіти педагогів.

Оптимізація системи матеріально-технічного та дидактичного забезпечення навчального процесу.

Покращення матеріально-технічної бази для впровадження нових державних стандартів та інші.

Головною метою школи є надання якісних освітніх послуг, щоб сформувати учнів як цілісних особистостей і свідомих громадян.

У своїй діяльності заклад дотримується таких принципів:

Об'єднання навчання, виховання та розвитку.

Демократичний підхід.

Взаємодія та взаємодопомога між учнями, вчителями і батьками.

Забезпечення однакових можливостей для розвитку і здійснення потенціалу кожним учнем.

Гуманістичний підхід, який надає перевагу загальнолюдським духовним цінностям.

Прозорість та публічність у прийнятті та виконанні управлінських рішень.

Отже, концепція стратегічного розвитку закладу освіти спрямована на виконання ціннісних пріоритетів особистості, задоволення освітніх потреб учнів і створення сприятливого середовища для реалізації сучасної моделі випускника та особистості.

Висновки до розділу 2

Формулюючи стратегію розвитку закладу освіти, важливо враховувати кілька основних компонентів:

аналіз: це включає в себе оцінку як внутрішнього, так і зовнішнього середовища закладу освіти;

місія, візія, цінності та принципи: формулювання місії (призначення), візії (майбутньої перспективи), цінностей та принципів, які визначають цілі та цінності закладу освіти;

мета, стратегічні цілі та завдання: визначення конкретних цілей та завдань, які потрібно досягти;

основні напрямки та очікувані результати: опис того, яким чином буде досягнуто цілі та які результати очікуються від діяльності закладу освіти.

Розробка, формулювання та впровадження стратегії розвитку проходить кілька етапів:

аналіз: вивчення внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність закладу освіти,

розробка стратегії: спільна робота колективу закладу освіти для створення стратегії розвитку;

експертиза і аналіз зв'язків: перевірка коректності стратегії та оцінка її взаємозв'язку з іншими планами діяльності закладу освіти, освітньою програмою та положенням про внутрішню систему забезпечення якості освіти;

схвалення і впровадження: схвалення стратегії педагогічною радою та затвердження її засновником. Після цього стратегія впроваджується в дію за допомогою наказу директора закладу освіти;

контроль і коригування: здійснення контролю та коригування стратегії під час її реалізації;

звітність: підготовка звіту про виконання стратегії розвитку, який представляється директором на щорічних загальних зборах колективу закладу освіти.

Важливо враховувати суспільні та освітні тенденції, державну освітню політику, а також очікування зовнішніх і внутрішніх зацікавлених сторін під час розробки стратегії. Стратегія розвитку повинна бути узгоджена з освітньою програмою та внутрішньою системою забезпечення якості освіти.

НУВБІП УКРАЇНИ

3.1. Досвід стратегічного управління закладами освіти в країнах ЄС

Освіта є одним із найсуттєвіших елементів для досягнення стійкого та ефективного розвитку суспільства, який в змозі задовольнити його поточні і майбутні потреби, вирішити соціально-економічні, екологічні та інші проблеми людства.

Наразі в нашому суспільстві проводяться реформи з метою забезпечення стійкості та економічного розвитку. Однією з ключових реформ є децентралізація, спрямована на ефективне управління сферою освіти органами місцевого самоврядування та підвищення якості освіти на всіх рівнях, щоб адаптувати систему освіти до поточних вимог. Аналіз тенденцій та особливостей розвитку освіти та вдосконалення системи управління освітою інших країн мають велике значення для реформування освіти в Україні, надаючи можливість передбачення та виявлення можливих ризиків та ефективного управління освітою на місцевому рівні.

Суттєвою складовою забезпечення якісної освіти є ефективне керівництво закладом освіти, яке в поточний момент потребує кардинальних змін. Закон України "Про освіту", "Про вищу освіту" та Національна доктрина розвитку освіти в Україні в XXI столітті визначають стратегічне завдання вирішення цього питання, а саме – забезпечити перехід від традиційної до громадсько-державної форми управлінської діяльності [30; 31].

Інтеграція України в Європейське співтовариство є однією з головних пріоритетних мет цілей стратегічного розвитку нашої країни. Оскільки посилення інтеграційних процесів в європейському співтоваристві має вирішальне значення для сучасної української політики, наша оновлена освітня система повинна враховувати як національні, так і загальноєвропейські аспекти та відповідати загальноєвропейським

НУВБІП УКРАЇНИ

стандартам розвитку. Для успішного вирішення цієї складної задачі необхідно вивчати та використовувати досвід, який накопичено в Україні та за кордоном.

Особливу увагу слід приділити думкам видатних освітян з історії інших країн, які стосуються управління закладами освіти. Вчений Г. Манн вніс значний внесок у розвиток теорії та практики управління освітніми закладами.

У своїх дослідженнях він приділяв важливу увагу питанням організації закладів освіти та розвитку шкільного життя, а також процесам управління освітніми установами [52, С. 103].

Педагогічна концепція К. Ушинського відстоювала ідею національного виховання та визначала способи її практичної реалізації. Він вважав, що не існує єдиної системи управління, яка підходила б для всіх, оскільки кожен народ має свою унікальну національну систему виховання зі своєю особливою метою та інструментами для її досягнення [45, С. 77].

На сьогоднішній день в Україні ще не вивчено повністю питання практичного застосування зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком закладів освіти, особливо з країн Європейського Союзу. Зі свого боку, в Європейському Союзі відсутня єдина методика стратегічного управління як механізм державного управління, і немає чіткого нормативного регулювання вимог щодо впровадження системи стратегічного управління.

У країнах Європейського Союзу характерно відмінне підходить до довгострокового планування, де великий акцент робиться на розробці та реалізації конкретних політичних заходів у різних сферах відповідно до зазначених показників, які викладені в Директивах ЄС, замість комплексних стратегічних планів для досягнення загальних цілей. Такий підхід до стратегічного управління в країнах ЄС має свої переваги та недоліки.

Серед переваг цього підходу можна відзначити точне визначення очікуваних результатів діяльності, високий рівень об'єктивності та оцінювання, а також прямий зв'язок між наданими директивами та фактичними результатами.

Серед недоліків цього підходу можна виділити відсутність системності в процесі, централізоване управління та проблеми у координації між країнами-учасницями на виконавському рівні.

Дослідження впровадження стратегічного управління в розвитку освітніх закладів свідчать про те, що рівень використання інформаційних технологій в освітньому процесі не відповідає сучасним вимогам, і поліпшення системи освіти є важливим чинником для стимулювання економічного росту та соціального розвитку суспільства та для забезпечення добробуту громадян.

Підписання Маастрихтської угоди у 1992 році відзначило новий етап у розвитку освітньої стратегії. Ця угода відкрила можливість закріплення освітнього сектору на законодавчому рівні та сприяла включенню його до спільної стратегії, спрямованої на підготовку молоді до дорослого життя в рамках Європейського Союзу. Однією з особливостей цієї стратегії в галузі освіти є відмова від уніфікації освітніх політик країн-членів ЄС. Згідно з законодавством ЄС, організація та зміст освіти залишаються в компетенції країн-членів ЄС. У той же час, Європейський Союз може лише підтримувати та доповнювати діяльність країн-членів у певних сферах освіти з метою зміцнення "духу європеїства".

Цільові сфери відповідно до законодавства включають [67]:

1. Підвищення якості освіти, включаючи розвиток європейської освіти, сприяння співпраці між освітніми установами, обмін інформацією та знаннями щодо загальних засад функціонування освітніх систем та обмін молоддю та педагогами тощо.
2. Розвиток системи професійної підготовки, включаючи оптимізацію та покращення системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників освіти, сприяння співпраці в галузі професійної підготовки між освітніми закладами, обмін інформацією та досвідом щодо загальних проблем професійної підготовки в країнах-членах Європейського Співтовариства.

Основні принципи управління якістю освіти були сформульовані в рекомендаціях Європейського Союзу і включають в себе процесний підхід в розробці змісту навчальної та організаційної роботи, а також підкреслюють важливість загальної оптимізації управління якістю надання освітніх послуг.

Принцип розуміння ключової компетенції включає в себе інструменти, які допомагають освітнім установам забезпечувати конкурентні переваги. Серед цих інструментів можна виділити культуру менеджменту якості, майстерність, технології та практичний досвід.

В основу цього принципу покладено раціональне керівництво, яке включає в себе місію, стратегію, перспективний план розвитку освітнього закладу, мотивацію студентів, концепцію управління якістю надання освітніх послуг та інші важливі аспекти.

Принцип залучення персоналу передбачає використання творчого потенціалу науково-педагогічних працівників закладу освіти, що сприяє досягненню прогресу в розбудові системи менеджменту якості.

Організаційна взаємодія між керівництвом закладу освіти, співпраця з вітчизняними та зарубіжними освітніми установами відповідають принципу співпраці з партнерами.

Принцип фокусування на цінностях виховання спрямований на використання аксіологічного та особистісно-зорієнтованого підходів в управлінні якістю освіти, а також врахування потреб, цінностей, інтересів та орієнтацію молоді на національні та загальнолюдські цінності.

Коригування стратегічного плану розвитку закладу освіти в умовах змінного середовища, перебудова організаційної структури та змісту освітніх програм відповідно до нормативних документів та врахування потреб ринку праці відбуваються відповідно до принципу швидкого реагування.

Принцип постійного вдосконалення поширюється на всі рівні системи управління закладами освіти і включає в себе постійне підвищення результатів освітньої діяльності, оптимізацію процедур, процесів, вдосконалення системи зворотнього зв'язку та дотримання встановлених

стандартів, створення сприятливих умов для ефективної діяльності закладу освіти.

Принцип автономності закладів освіти передбачає, що ці заклади діють у межах чинного законодавства України і пов'язаний з такими функціями управління, як аналіз та ухвалення рішень.

У системі управління освітою країн Європейського Союзу виділяються наступні тенденції: впровадження новітніх моделей та підходів до управління результативністю, пристосування організаційних структур до вимог суспільства, використання практики управління на основі зарубіжних

принципів корпоративної культури, децентралізація управління освітою, різноманітні джерела фінансування та незалежність у розпорядженні коштами.

Отже, для всіх країн ЄС характерними є децентралізація управління та інтеграція засад управління освітою, включаючи організацію інформаційного, методичного, технологічного забезпечення, планування, стандартизацію, сертифікацію, моніторинг, оцінювання результатів діяльності, звітування, коригування планів та прогнозування тенденцій розвитку національних освітніх систем. У Лісабоні на засіданні Європейської ради ЄС в березні

2000 року було визначено стратегічну мету перетворення ЄС на "конкурентоздатне та соціально інтегроване європейське суспільство знань, сформувавши найбільш динамічну знанневозорієнтовану економіку у світі, здатну до сталого розвитку, зростання кількості робочих місць та забезпечення соціальної гармонії" [81, С. 292].

У цьому документі були визначені вимоги до країн-членів ЄС, виконання яких сприятиме створенню найбільш конкурентоздатної економіки у світі. Держави-члени ЄС були зобов'язані:

- 1) робити найбільше зусиль, щоб кількість молоді, яка не здобула середню освіту, не перевищувала 10%;
- 2) зменшити вдвічі існуючий гендерний дисбаланс серед випускників у сфері математики, природничих наук та технологій;

3) максимально збільшити відсоток 24-25-річних громадян ЄС із закінченою середньою освітою до не менше 85%;

4) зменшити від 20% до 15,5% кількість 15-річних громадян ЄС із низькими навичками читання;

5) зробити так, щоб частка дорослого населення, яке навчається протягом життя, становила 12,5% від усього числа працюючого населення [84, С. 31].

Отже, ці зобов'язання вимагають покращення соціальної сфери і радикальних змін у європейській економіці. Освіта в цьому контексті займає ключове місце в стратегії ЄС для формування високоякісного людського ресурсу.

Очевидно, що "принцип доповнюваності", відзначений автономним функціонуванням національних систем освіти країн-членів, не може більше повністю досягти цілей, визначених у Лісабоні. Тому ЄС переходить до застосування "відкритого методу координації", що передбачає впровадження стратегії, яка включає розробку загальних політик, завдань та інструментів для їхньої реалізації.

Серед основних завдань, спрямованих на поліпшення якості та результативності систем освіти в країнах ЄС, виділяють такі [22, 54]:

1. Покращення якості та результативності навчання та підготовки вчителів у країнах-членах Європейського співтовариства.

2. Забезпечення рівного доступу до інформаційних технологій.

3. Збільшення частки осіб, які навчаються та спеціалізуються в галузях техніки та природничих наук.

4. Рациональне використання освітніх ресурсів.

Для створення цілісної системи освіти необхідні значні інвестиції в освіту як зі сторони державного, так і приватного секторів.

Збільшення інвестицій у людські ресурси розглядалося як інноваційний крок, оскільки саме вони стали ключовим інструментом у побудові знань суспільства.

Важливою проблемою на шляху підсилення європейського співробітництва є визнання кваліфікацій між країнами-членами Європейської спільноти. Розробка спільних дипломів, кваліфікацій та систем акредитації з метою поліпшення якості освіти в країнах Європейського Союзу залишається ключовим завданням [27].

Аналіз досягнень у виконанні заявлених у Лісабоні цілей показує стійкий розвиток кожної країни в цьому напрямку, проте разом із досягненнями існують проблеми. На сьогодні викликами є наступні [10]:

1. Зменшення кількості педагогічних працівників передпенсійного та пенсійного віку та залучення нових кваліфікованих вчителів.
2. Прискорення студентської мобільності.
3. Збільшення інвестицій у освіту на кожного студента.
4. Збільшення кількості молоді, яка вивчає математику, природничі науки та технології.
5. Залучення 12,5% дорослого населення ЄС до різних форм навчання протягом життя.

Важливою метою керівництва ЄС в найближчій перспективі є збереження державних видатків на освіту, оскільки зменшення цих видатків матиме дуже негативні наслідки у майбутньому. Отже, інвестування в освіту молодих людей є набагато доцільнішим заходом, ніж пошук фінансових та організаційних ресурсів для підвищення кваліфікації або перекваліфікації дорослих.

Що стосується проблем у системі вищої освіти європейських країн на сучасному етапі, їх можна узагальнити у чотири групи [56, С. 198]:

1. Внутрішні проблеми, зокрема проведення наукових досліджень та ефективна організація навчального процесу.
2. Зовнішні проблеми – конкурентоспроможність закладів освіти.
3. Рівень та якість управління закладами освіти.

4. Проблеми, пов'язані зі змінами умов, в яких функціонують заклади освіти, включаючи фінансові питання та потребу суспільства в неперервній освіті.

Ці проблеми спонукають європейські країни до пошуку нових підходів у реформуванні системи освіти і розробці нової стратегії, політики та законодавчої бази в галузі освіти.

Основною стратегією для модернізації системи освіти залишається широке використання інформаційних технологій [28, С. 115].

Порівняльний аналіз вимог до інноваційної освіти, викладених у європейських і національних документах, а також в матеріалах експертних груп і досліджень окремих учених, дозволяє виділити важливі аспекти майбутньої європейської інноваційної системи професійної освіти та навчання. Все це разом сприяє:

- створенню професійного середовища, яке відповідає потребам, можливостям та здібностям особистості;
- забезпеченню багаторівневості професійної освіти;
- здійсненню послідовності професійних програм різних рівнів.

У 1980 році розпочала свою діяльність Європейська освітня інформаційна мережа. Одним з головних компонентів цієї Європейської співпраці в галузі освіти стало порівняння інноваційних ідей та перспективних практик. Ця мережа розвивала свою роботу в кількох напрямках, починаючи від розширення академічних мереж, створення спільної документації, збирання статистики і закінчуючи впровадженням ключових механізмів освітньої політики ЄС [54].

Згодом ідея значущості людських ресурсів для підвищення конкурентоспроможності національних економік набуває все більшої ваги для ЄС. Це призвело до обміну студентами, викладачами та учнями з метою сприяння співпраці між університетами та забезпечення мобільності студентів всередині кордонів ЄС. Результати реалізації Програми Erasmus показують,

що на сучасному етапі за схемою обміну Erasmus щорічно беруть участь сотні тисяч студентів та вчених з тридцяти європейських країн [23, С. 137].

Пізніше програма Erasmus стала частиною програми Socrates з метою надання студентам кваліфікацій та дипломів, які визнаються всіма країнами-членами ЄС. Для досягнення цієї мети були впроваджені такі інструменти [27]:

1. Європейська кредитна трансферна система (European Credit Transfer System - ECTS), яка представлена у вигляді спеціального додатку до диплому, який містить опис змісту, рівнів та статусу курсів, що були пройдені.

2. Європейська біографія (European CV).

3. Європропуск (EUROPASS).

У 1989 році була запущена програма Tempus для професійної підготовки людського потенціалу. Ця програма спрямована на впровадження трансєвропейської схеми співробітництва в галузі вищої освіти, зокрема з метою перебудови сектору вищої освіти в країнах Центрально-Східної Європи через розвиток міжуніверситетської співпраці, включаючи обміни студентами та викладачами.

Однією з ключових складових забезпечення високої якості освіти стало забезпечення рівного доступу до інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ). Це планувалося досягти завдяки високоякісному програмному забезпеченню, а не лише за рахунок належного обладнання та широких комунікаційних можливостей.

Другою важливою частиною стратегії для підвищення якості освіти був розвиток "практичних навичок" для суспільства. З визнанням цієї задачі як вельми важливої, ЄС зробив великі зусилля у напрямку створення стандартизованого переліку базових навичок для громадян. Тривала робота призвела до прийняття в 2006 році Європейської довідкової системи ключових компетентностей для навчання впродовж життя. Ця система рекомендована для впровадження в національні системи освіти країн-членів ЄС [38, С. 103].

Європейська система ключових компетентностей включає в себе вісім основних компетентностей, а саме: мовна (володіння рідною та іноземною мовами), математична та базові науково-технічні знання, цифрова грамотність, навички навчання, міжособистісні вміння, міжкультурна готовність, соціальна та громадянська компетентність, підприємливість та культурне самовираження [38, С. 104].

Однією з важливих завдань для країн ЄС є стимулювання освітніх установ до постійного розвитку, включаючи відкритість до нових ідей, взаємодію зі світом економіки та бізнесу та врахування реальних потреб громадян [15, С. 133].

Стійкий розвиток освіти в ЄС базується на широкому впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у освітній процес. На сьогоднішній день, впровадження цих технологій у провідних закладах освіти країн ЄС розвивається, але є недостатнім.

Для успішного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес необхідно створити сприятливі умови, включаючи адекватне фінансування, яке має бути надане у відповідних масштабах та вчасно. З цією метою можна встановити норми, що передбачають пріоритетне фінансування таких проектів.

Отже, перевагами стратегічного управління та планування в ЄС є:

- створення чітких та повністю узгоджених передбачуваних результатів;
- висока об'єктивність та рівень культури оцінювання;
- прямий зв'язок між рішеннями та їх результатами.

Між недоліків впровадження стратегічного управління та планування в ЄС можна віднести:

- фрагментацію та непослідовність процесу;
- централізовані узагальнення;
- проблеми у встановленні виконавчого зв'язку між країнами-учасницями ЄС.

Отже, в сучасному управлінні освітніми закладами в Україні та за кордоном виділяються специфічні риси. Серед них важливими є децентралізація – передача функцій від вищих до нижчих рівнів управління, та перехід від державного до державно-громадського управління. Головною метою державно-громадського управління є поєднання державних та громадських зусиль у формуванні освітньої політики та навчальної діяльності [40, С. 126].

Зазначимо, що для України, зокрема для її інтеграції в європейський та світовий освітній простір, важливо вивчати та впроваджувати позитивний досвід управління освітніми закладами інших країн. Однак цей досвід слід адаптувати до національних особливостей України, враховуючи систему освіти та завдання закладів освіти. Громадські організації, органи місцевого самоврядування, батьківські комітети та освітні заклади відіграють важливу роль у цьому процесі.

Підсумовуючи, можна зазначити, що Україні слід вивчати та впроваджувати позитивний досвід стратегічного управління вищими освітніми закладами країн ЄС. Важливими рекомендаціями в цьому контексті можуть бути:

- розробка управлінського процесу, спрямованого на підтримку постійно високої якості освітніх послуг;
- створення системи доступу громадян до якісної освіти, враховуючи міжнародні стандарти;
- орієнтація стратегічного управління закладів освіти на високу конкурентоспроможність, що є ключовою умовою успішної діяльності закладу на ринку освітніх послуг.

Отже, незважаючи на різницю в освітніх системах між країнами ЄС, Україною та іншими закордонними країнами, спостерігається загальна тенденція до розвитку громадської складової в освітній системі та децентралізації процесу управління закладами освіти.

3.2 Рекомендації для покращення стратегічного управління розвитком закладів освіти

Один з ключових факторів, який впливає на результативність роботи освітніх закладів, – це управлінська діяльність їх керівників. Керівник закладу має важливу роль в забезпеченні прав та інтересів організації, забезпечує злагодженість між інтересами суспільства та працівників, керує процесами, які стосуються виробництва, технічних аспектів та соціальних відносин, забезпечує системність та єдність у діяльності колективу, яким він керує.

Зокрема, в Україні була запроваджена програма "Директор XXI століття", яка має на меті розвивати та підтримувати професійний ріст директорів загальноосвітніх закладів. Ця програма включає в себе різні дисципліни, такі як основи менеджменту, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, фінансовий менеджмент, управлінська інформаційна підтримка, контрольно-аналітична діяльність, менеджмент освіти та інші.

Головним завданням є успішна реалізація цих програм. Крім того, в Україні проводиться Конкурс "Директор XXI століття", спрямований на визнання і заохочення професійної діяльності директорів загальноосвітніх закладів освіти. Завданнями цього Конкурсу є визначення найкращих директорів, поширення їхнього досвіду у сфері ефективного управління, створення бази даних з кращими директорами, громадське визнання їхнього внеску в розвиток освіти, формування позитивного іміджу директорів закладів освіти, нагородження найкращих директорів та публікація їхніх досягнень у спеціалізованих виданнях.

Отже, оцінка ефективності будь-якого закладу освіти тісно пов'язана з оцінкою роботи його керівника. Шляхом аналізу функціонування закладів освіти можна виявити як позитивні, так і негативні тенденції в управлінні ними. Тому керівники освітніх установ можуть запропонувати власні ідеї для поліпшення управління.

Сучасного керівника закладу освіти можна охарактеризувати як освітнього менеджера, який має сучасні методи управління, високий рівень професійної етики, передові уміння у сфері управління та проведення досліджень потреб у освітніх послугах та забезпечення якості цих послуг.

Кадровий потенціал управлінського складу закладів освіти має бути піддаваний особливому відбору та підготовці [37, С. 95].

Особливу увагу слід приділити збалансованому поєднанню теоретичної та практичної підготовки майбутніх управлінців, а також формуванню їх моральних якостей, знань, навичок та вмінь для виконання управлінських

обов'язків на майбутніх посадах. Важливо розробити систему заходів для створення професійного кадрового резерву [26, С. 190].

Для підвищення ефективності управління закладів освіти керівникам необхідно розглядати модернізацію методів та форм управлінської діяльності, підвищувати рівень науково-теоретичної підготовки, стимулювати самоосвіту та саморозвиток, розвивати професійну компетентність та впроваджувати інформаційну систему для кращого управління навчальним процесом [41, С. 233].

Організація управління освітніми закладами сприяє підвищенню якості у всіх аспектах їхньої діяльності, таких як фінансові, особисті та професійні аспекти. Вона встановлює високі та комплексні стандарти для управлінців. Однак існують обставини, які можуть вплинути на рівень організації управління:

1. Відсутність спеціальної управлінської підготовки для освітніх керівників.

2. Недостатній час та обмежена доступність інформації про об'єкти управління, швидкі зміни у ситуації.

3. Віддаленість в часі результатів діяльності, що ускладнює процес прийняття рішень та виконання управлінських функцій.

4. Відсутність достатнього досвіду керівництва.

З урахуванням вищезазначеного доцільно реалізувати наступні заходи:

1. Провести діагностику переваг і недоліків управління навчальними та педагогічними колективами, а також самоаналіз проблем і труднощів у управлінській діяльності. Це сприятиме розумінню перспектив і напрямків розвитку закладу освіти.

2. Сконцентрувати увагу на подоланні складнощів у виконанні управлінських контрольних-діагностичних функцій, особливо на компонентах стану та ефективності системи діагностики.

3. Використовувати сучасні наукові методи та технології для збору та аналізу інформації.

4. Продовжувати впроваджувати систему внутрішнього моніторингу закладу освіти, яка дозволить вчасно виявляти проблеми та приймати ефективні управлінські рішення.

5. Управляти розробкою методичних дискусій та семінарів, проводити адміністративний моніторинг та аналіз ефективності прийнятих управлінських рішень.

6. Забезпечити методологічний супровід впровадження принципів модернізації управління закладом освіти, таких як інноваційність, відкритість, модернізація основних управлінських функцій та державних публічних форм та методів управління.

7. Запровадити передовий досвід керівництва закладу освіти на основі сучасної психопедагогіки. Надавати пріоритет підвищенню власної конкурентоспроможності, систематично займатися самоосвітою і саморозвитком, а також здійснювати самоаналіз управлінських рішень.

З метою покращення функціонування освітніх закладів, керівники можуть вжити наступні кроки:

- впровадити електронний документообіг у галузі освіти, включаючи створення електронних документів, упорядкування електронних архівів та перехід до ведення електронних журналів та щоденників;

- покращити освітнє середовище і надати вчителям простір для відпочинку та дозвілля;

- систематично оновлювати навчальні технічні засоби, включаючи інтерактивні панелі, спеціалізоване програмне забезпечення та STEAM лабораторії;

- адаптувати території та приміщення закладу освіти до вимог санітарно-гігієнічних норм, включаючи огороження території, пристосування приміщень для дітей з обмеженими можливостями, обладнання комп'ютерних кабінетів, спортивних залів та туалетів;

- приділяти більше уваги психічному здоров'ю вчителів та учнів;
- покращити форми та методи дистанційного навчання;
- змінити співпрацю з профспілковим комітетом.

Під час обговорення управління освітніми закладами важливо відзначити внесок відомого американського педагога та освітнього організатора Горацио Манна. Він акцентував увагу на розв'язанні двох проблем - організації шкіл та підготовці вчителів. Манн обговорював питання упорядкування шкільних приміщень, організації шкільного життя та процес управління закладами освіти [73, С. 95].

Покращення процесів навчання і виховання значною мірою залежить від наукової організації, яка здійснює всю діяльність закладу освіти. У сутності, менеджмент вимагає від виконавця здатності планувати результати, систематично регулювати процес навчання і виховання, і вибирати такі дії, що забезпечують ефективність виконання різних завдань [18, С. 129].

Планування, як невід'ємний аспект управління, передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей закладу освіти. Планування є ключовою функцією управління освітніми закладами.

У стратегічному управлінні важливо визначати завдання, які необхідно виконати. Початковий етап управління охоплює майбутню діяльність колективу, поточну роботу та докладні плани. Стратегічне планування – це постійний процес, який регулярно повторюється, оскільки:

1) після досягнення перших цілей, освітній заклад не припиняє існування, а виставляє перед собою нові завдання;

2) через постійні зміни у зовнішньому середовищі реальна ситуація в галузі навчання та виховання не завжди відповідає постійно зростаючим вимогам [44, с. 245].

Підсумовуючи вищезазначене, важливо зазначити, що проблема якості управління є надзвичайно актуальною, оскільки вона безпосередньо впливає на якість освіти. Вдосконалення управління спрямоване на забезпечення найвищого рівня функціонування та розвитку закладів освіти і всіх аспектів їх діяльності та показників якості.

Висновки до розділу 3

Глобальні тенденції розвитку освітніх систем викликали необхідність вивчення, популяризації та поширення результатів досвіду провідних закладів освіти світу щодо формування та реалізації стратегічних рішень.

У сучасному світі, із врахуванням глобальних викликів, важливими інструментами стратегічного розвитку закладів освіти є:

1. Впровадження концепції "освіта протягом життя."
2. Розробка та впровадження нових освітніх технологій.
3. Використання інформаційно-комунікаційних технологій як ключового ресурсу для стратегічного розвитку закладів освіти.
4. Впровадження системи моніторингу та оцінювання на основі рейтингів стратегічної (ринкової) позиції установи тощо.

Важливим елементом для країн Європейського Союзу є підвищення відкритості закладів освіти для постійного розвитку. Це вимагає відкритості до нових ідей, співпраці з економічним та діловим світом та задоволення актуальних потреб громадян.

У сучасному розвиненому громадянському суспільстві влада стає більш залежною від громадян, оскільки громадськість має значний вплив на процеси планування та ухвалення рішень у роботі уряду. Органи влади встановлюють тісний контакт з громадськістю, враховують громадську думку та інформують

громадськість про свою діяльність. В освітній системі вплив громади проявляється найбільш інтенсивно.

Сучасний стан управління закладами освіти в Україні та за кордоном характеризується процесом децентралізації, що передбачає передачу деяких функцій і повноважень з вищих рівнів управління на більш низькі.

Ще однією важливою особливістю є перехід від державного управління до державно-громадського управління. Головною метою цього переходу є об'єднання зусиль держави та суспільства у вирішенні питань формування державної освітньої політики та інших аспектів освітньої діяльності.

При інтеграції України в освітній простір Європи та світу важливо враховувати досвід управління закладами освіти інших країн. Проте цей досвід повинен розглядатися і використовуватися з урахуванням національних особливостей України та її системи освіти. Громадські організації, органи місцевого самоврядування, батьківські асоціації та заклади освіти відіграють важливу роль у цьому процесі.

Отже, загалом, не дивлячись на національні відмінності в системі освіти та методах її реформування між Україною та іншими країнами, загальною тенденцією залишається розвиток соціальної складової системи та децентралізація управління закладами освіти. Впровадження стандартів забезпечення якості освіти є ключовим аспектом стратегічного управління освітніми закладами в Європейському Союзі, що допомагає підвищувати якість освіти та робить освітні процеси більш прозорими та довіреними.

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління закладом освіти повинно ґрунтуватися на теоретичних та методологічних принципах. Це система позицій, які включають чітке розуміння управлінських принципів та застосування різноманітних підходів у вирішенні управлінських завдань.

Аналіз наукової літератури стосовно "стратегічного управління" та "стратегічного управління в освіті" свідчить, що це складний процес, який враховує багато чинників. Він є ключовим елементом системи управління закладом освіти, визначає її структуру та має об'єктивний характер, але його реалізація є суб'єктивним процесом.

У сфері освіти, в закладах освіти, існують різноманітні освітні компоненти, які створюють можливість для впровадження дисциплін на різних рівнях у систему стратегічного управління шляхом міждисциплінарної взаємодії.

Головною метою стратегічного управління закладами освіти є встановлення стратегій, прогнозів, довгострокових цілей, методів їх досягнення та залучення колективу для досягнення цих цілей. Це сприяє підвищенню ефективності навчального процесу та включає в себе такі аспекти:

- визначення та послідовність впровадження довгострокових цілей у управлінському та педагогічному процесах, які відповідають інтересам закладу освіти та учасників освітнього процесу.

- визначення місії закладу освіти, вибір стратегії та її пристосування до зовнішнього середовища та потреб учасників навчально-виховного процесу;

- аналіз можливих шляхів досягнення цілей з урахуванням внутрішніх та зовнішніх ресурсів;

- розробка планів, проектів та програм розвитку для вдосконалення діяльності закладу освіти;

- вибір управлінських рішень для ефективної адаптації та зростання персоналу з метою подолання несподіваних змін та реалізації проектів;

• координація діяльності та спільна робота різних груп на основі міждисциплінарної взаємодії;

• підтримання постійних зв'язків закладу освіти із зовнішнім соціальним середовищем та врахування впливу зовнішніх факторів;

Стратегічне управління закладами освіти покладається на наступні фундаментальні принципи:

1. Ключовою цінністю для закладу освіти є кваліфіковані працівники, які є частиною колективу, спрямованого на досягнення спільних цілей.

Управління закладом повинно активно розвивати, мотивувати і планувати кар'єрний ріст педагогічних працівників

2. Робота закладів освіти має бути орієнтована на задоволення потреб користувачів освітніх послуг

3. Планування та організація діяльності закладів освіти повинні базуватися на аналізі зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу закладу.

4. Важливо мати гнучкий механізм реагування на зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі закладу освіти.

5. Забезпечення реалізації стратегічних цілей повинно базуватися на максимізації потенційних здібностей педагогічних працівників відповідно до місії закладу.

6. Важливо створити умови для довгострокового успішного функціонування закладу освіти.

7. Заклади освіти повинні бути готові впоратися з викликами зовнішнього середовища та здобути конкурентні переваги.

Засадами формування стратегії розвитку закладу освіти є проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, встановлення місії, візії, цінностей та принципів, визначення мети, стратегічних цілей та завдань, а також визначення основних напрямків і очікуваних результатів діяльності закладів освіти.

Для успішного майбутнього розвитку закладів освіти, важливо своєчасно та правильно ідентифікувати їх переваги та недоліки. Це дозволить налагодити та оцінити процес аналізу всієї наявної інформації. При визначенні сильних та слабких сторін організації, важливо керуватися певними рекомендаціями. По-перше, оцінювати показники вибору закладів освіти з точки зору користувачів на ринку освітніх послуг та типових дій закладів освіти. По-друге, потрібно ранжувати їх, щоб визначити пріоритетність факторів. По-третє, при визначенні внутрішніх переваг, необхідно відмовитися від нейтрального підходу та розглядати його як точку відсутності конкуренції для закладів освіти на ринку освітніх послуг. По-четверте, при виявленні внутрішніх недоліків, ми повинні відкинути показники, пов'язані із запрозами та можливостями у зовнішньому середовищі, які заклади не можуть безпосередньо контролювати.

Інтеграція України в Європейське співтовариство є одним із пріоритетів стратегічного розвитку держави. Оскільки з посиленням інтеграційних процесів в європейське співтовариство в сучасній українській політиці пов'язані великі надії, то оновлені стандарти освіти в Україні мають враховувати як національні, так і загальноєвропейські аспекти розвитку.

Стратегічне управління в освіті може бути визначено як сукупність рішень і заходів щодо формулювання та втілення ключових напрямків розвитку закладів освіти.

Загалом, підсумовуючи, можна відзначити, що у процесі дослідження були виконані всі поставлені завдання: була обґрунтована теоретична та практична сутність стратегічного управління розвитком закладів освіти, проведений стратегічний аналіз та сформульовано рекомендації для поліпшення стратегічного управління розвитком закладів освіти. Реалізація запропонованих рекомендацій для поліпшення стратегічного управління розвитком закладу освіти допоможе оновити та покращити методи та інструменти управління, що вплине на його якість роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: моногр. / за ред. Л. І. Федулова; Ін-т екон. прогнозування НАН України. К.: Фенікс, 2005. 320 с.

2. Алексюк А.А. Педагогіка вищої освіти України, історія, теорія/ А.А. Алексюк. К.: 1998. С. 123-125.

3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; под ред. Л.И. Евенко; пер. с англ. / И. Ансофф. М.: Экономика, 1989. 303 с.

4. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

5. Бебик В. М. Менеджмент освіти глобального суспільства / В.М. Бебик // Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології: кол. моногр. К.: МАУП, 2005. 440 с.

6. Бердник У. В. Менеджмент в організації: учебное пособие. / У. В. Бердник. М.: «Инфра-М», 1997. С. 23-25.

7. Біла С.О. Вплив чинників і діалектики розвитку ринкових відносин на реформування системи вищої освіти в Україні / С.О. Біла // Вісник КНУТД. 2011. № 5. С. 120-124.

8. Білецька В. В., Полянник О. М., Комоцька О. С. Тенденції розвитку вищої освіти в країнах Європейського союзу / Молодий вчений. 2018. № 43. С. 10-14.

9. Боголіб Т. М. Фінансове забезпечення розвитку вищої освіти і науки в трансформаційний період / Т. М. Боголіб. К: Знання, 2006. 324 с.

10. Болонська конвенція. Спільна декларація європейських міністрів освіти Європи [електронний ресурс]. Доступний з: http://eduknigi.com/ped_view.php?id=6.

11. Бондаренко О.О. Системне управління інноваційною діяльністю у вищому навчальному закладі. Вісник КНУТД. 2012. № 4. С. 295-302.

12. Василенко В. Стратегічне управління навч. посібник / В.А. Василенко, Г.І. Ткаченко. К.: ЦУД, 2003. 108 с.

13. Васильєв І.Б. Педагогічне проектування професійно-технічних закладів освіти нового типу / І.Б. Васильєв // Проф. освіта: теорія і практика. 1998. № 1/2. С.43-52.

14. Вітвицька С.С. Основи педагогіки вищої школи: методичний посібник для студентів магістратури / Вітвицька С.С. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 316 с.

15. Головатий М.Ф. Освіта України: зупинитися і оглянутися // Болонський процес: перспективи і розвиток у контексті інтеграції України в європейський простір вищої освіти: Моногр. / За ред. В.М. Бебика. К.: МАУП, 2004. 200 с.

16. Гончаров С.М. Основи менеджменту та маркетингу / С.М. Гончаров, В.Д. Дупляк. К., 1992. 281 с.

17. Даниленко Л.І. Менеджмент інновацій в освіті /Лідія Іванівна Даниленко // К.: Шк. світ, 2007. 120 с.

18. Даниленко Л., Карамушка Л. Освітній менеджмент: навч. посібник. Київ, Шкільний світ, 2003. 400 с.

19. Даниленко Л.І., Сергєєва Л.М. та ін. За заг. ред. В.В. Олійника. Сучасні підходи до управління професійно-технічними закладами: Навчально-методичний посібник. К.: ТОВ «Егіс Ілос», 2007. 104 с.

20. Демчук В.С. Основи освітнього менеджменту / В.С. Демчук. К.: Ленвіт, 2007. 263 с.

21. 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.

22. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. посібник / Г.А. Дмитренко. К.: МАУП, 1999. 176 с.

23. Дудко П.М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних переваг. Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 6 жовтня 2017 р. м. Київ, 2017. С. 125-136.

24. Економіка вищої освіти України: тенденції та механізм розвитку [монографія] / за ред. акад. НАПНУ В. П. Андрущенко. К.: Педагогічна преса, 2006. 208 с.

25. Економічні аспекти проблем розвитку вищої освіти в Україні [монографія] / І.М. Грищенко, С.В. Захарін, І.О. Тарасенко та ін. / за ред. член.-кор. НАПН України І.М. Грищенка. Х.: ХНУ, 2010. 478 с.

26. Економічні основи інноваційного розвитку вищих навчальних закладів України [монографія] / за ред. В.І. Лугового. К.: Педагогічна преса, 2009. 384 с.

27. Європейський освітній портал [електронний ресурс]. Доступний з: <http://www.eu-edu.org>.

28. Єгоров Г. С., Лавриченко Н. М., Мельниченко Б. Ф. Тенденції реформування загальної середньої освіти у країнах Європейського Союзу. К: Педагогічна думка, 2008.

29. Журавський В.С. Болонський процес: головні принципи входу в Європейський простір вищої освіти / В.С. Журавський. К.: ІВЦ «Вид-во «Політехніка», 2003. 200 с.

30. Закон України «Про освіту» // Відомості Верховної Ради (УРСР). 1991. № 1060-XII

31. Закон України «Про вищу освіту» // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 1556-VII

32. Зайчук В. Шляхи оновлення системи професійно-технічної освіти України / В. Зайчук // Проф.-техн. освіта. 2002. № 1. С. 2-5.

33. Захарін С.В. Аналітичне оцінювання організаційно-економічних та фінансових умов розвитку системи вищої освіти України / С.В. Захарін // Економічний вісник університету. 2013. № 20/2. С. 157-165.

34. Іванов Ю. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти споживчої кооперації на ринку освітніх послуг України / Ю. Іванов // Українська кооперація. № 4. 2011. С. 58-70

35. Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент [підручник] / І. Ігнат'єва. К.: Каравела, 2008. 480 с.

36. Інноваційні підходи до управління загальноосвітніми навчальними закладами / Є. І. Коваленко // Наук. записки [Ніжин. держ. ун-ту ім. Миколи Гоголя]. Психолого-педагогічні науки : зб. наук. пр. / Ніжин. держ. ун-т ім. М. Гоголя. – Ніжин : Вид-во НДУ ім. М. Гоголя, 2015. – № 3. – С. 7-14.

37. Калашнікова С.А. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів: діяльність європейської платформи модернізації вищої освіти» / С.А. Калашнікова // Вища освіта України. 2013. № 2. С. 95-101.

38. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. К.: Знання, 2006. 312 с.

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

40. Корсак К.В. Світова вища освіта: порівняння і визнання закордонних кваліфікацій і дипломів / К.В. Корсак / за ред. проф. Г.В. Щокіна. К.: МАУП-МКА, 1997. 208 с.

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

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

43. Макарова Т. М. Навчальний процес: планування, організація та контроль / Х.: Веста. Видавництво «Райок», 2007. – 160с. – С.38.

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

45. Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент / О. І. Мармаза. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с.

46. Мартиненко М.М. Основи менеджменту [підручник] / М.М. Мартиненко. К.: Каравела, 2005. 496 с.

47. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравелла, 2006. 320 с.

48. Марчук А. Глобалізація та її вплив на розвиток вищої освіти / А.Марчук [електронний ресурс]. Доступний з: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pippo/2011_1/Marchuk.htm.

49. Маслов В. І. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія / В. І. Маслов, О. С. Боднар, К. В. Гораш – Тернопіль: Крок, 2012. – 320 с.

50. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г.В.Щокіна, М.Ф.Головатого, О.В.Антонюка, В.П.Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.

51. Модель упродовження інноваційного менеджменту в системі середньої освіти / Драгунова В. В. // Інновац. педагогіка. – 2019. – Вип. 11, т. 1. – С. 31–34.

52. Монобаєва А. Моделі післявузівської бізнес-освіти в зарубіжних країнах / А.Монобаєва // Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. С. 100-105.

53. Маслов В. Принципи менеджменту в установах освіти / В. Маслов, В. Шаркунова // Освіта і управління 1997. № 1. С. 77-84.

54. Нартюк О. В. Стратегія «Європа 2020» як складова механізму оптимізації зайнятості населення в країнах ЄС. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2015. №2. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/12250>

55. Натрошвілі С.Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика / С. Г. Натрошвілі. К.: КНУТД, 2015. 320 с.

56. Натрошвілі С.Г. Українська національна освіта у контексті інтеграції до європейського освітнього простору: традиції чи інновації / Т.Г. Бабина, О.П. Ершова, С.Г. Натрошвілі // «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору» [Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції]. Київ, 2011. С. 197-203.

57. Національна доктрина розвитку освіти України в XXI столітті // Освіта. 2001.

58. Ніколаєнко С. М. Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України: монографія / Станіслав Миколайович Ніколаєнко. К.: Нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 419 с.

59. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах Нової української школи / Кондратьєва А. В. // Інновац. педагогіка. – 2019 – Вип. 12, т. 2. – С. 89–92. – URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/12/part_2/21.pdf.

60. Носенко Т. І., Панченко А. Г. Використання служб Google для організації практики студентів // Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка: зб. наук. пр. / Київ. ун-т ім. Б. Грінченка; редкол.: Огнев'юк В.О., Хоружа Л.Л., Безпалько О.В. [та ін.]. – К.: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2013. – № 19. – С. 67-69.

61. Підготовка керівника середнього закладу освіти: Навчальний посібник / За ред. П.Даниленко. – К.: Міленіум, 2004. – 272 с.

62. Планування діяльності закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект / Надія Мельник // Нова пед. думка. – 2020. – № 2 (102). – С. 45–50.

63. Пуховська Л. П. Професійна освіта та інновації: досвід країн ЄС / Л. П. Пуховська. // Науковий вісник. 2017. №14. С. 124-132.

64. Радкевич В. Інноваційні процеси в сучасній професійній школі / В. Радкевич // Професійно-технічна освіта: інноваційний досвід, перспективи: Науково-методичний збірник / Упорядник Н. І. Бугай. Вип. 1. К., 2005. С. 9-13.

65. Ренька Б.М. Стратегічне планування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом / Б.М. Ренька // Педагогічний процес: теорія і практика. 35. наукових праць. Вип. 2. К.: Вид-во «ЕКМО», 2009. С. 238-247.

66. Романовський О.О. Роль вищих навчальних закладів у розробці і впровадженні інноваційних технологій (на прикладі США) // Вісник КНУТД. 2012. № 4. С. 113-123.

67. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти. URL: <http://www.enga.eu/files/ESG%20in%20ukrainian.pdf>

68. Старша школа зарубіжжя: організація та зміст освіти / за ред. О.І. Докшиної. Київ: СПД Богданова А.М., 2006. 232 с.

69. Сучасний погляд на управління закладами загальної середньої освіти / Н.В. Лалак, К. В. Чебан // Освіта і наука. – 2018. – Вип. 2(25). – С. 125–129.

70. Сучасні підходи до управління загальноосвітніми навчальними закладами / О. Г. Шамрай // Наук. скарбниця освіти Донеччини. – 2013. – № 3. – С. 81–84.

71. Сучасні системи вищої освіти: порівняння для України. [Заг. ред. В.Зубка]. К.: НАУКМА, Вид. дім «KM Academia», 288 с.

72. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика [підручник] / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар. Тернопіль: ТНЕУ, 1997. 476 с.

73. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.

74. Тимошко Г. М. Органайзер керівника навчального закладу: методичні рекомендації / Г. М. Тимошко. Вид. 2-е, перероблене і доповн. – Ніжин: Видавець ІПІ Лисенко М.М., 2016. – 188 с.

75. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий [та ін.] ; за наук. ред. Л. Калініної ; Ін-т педагогіки НАПН України. – Київ: Пед. думка, 2018. – 224 с.

76. Управління закладом загальної середньої освіти в контексті Нової української школи / Чудна В. І. // Таврійський вісн. освіти. – 2019. – № 1. – С. 222–230.

77. Управління закладом освіти: теоретичні засади / А.І. Кузьмінський, І.І. Орос, Т.П. Кучай [та ін.] // Вісн. Глухів. нац. пед. ун-ту ім. Олександра Довженка. Педагогічні науки : зб. наук. пр. / Глухів. нац. пед. ун-т ім. Олександра Довженка. – Глухів : [б. в.], 2022. – Вип. 3(1). – С. 25–30.

78. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту [монографія] / Л.І. Федулова. К.: ЦУЛ, 2007. 348 с.

79. Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник / Ф.І. Хміль. К., 1995. 351 с.

80. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. / Є.М. Хриков. К.: Знання, 2006. 365 с.

81. Царенко І. О. Зарубіжний досвід управління якістю надання освітніх послуг вищими навчальними закладами. Стратегія якості в промисловості та освіті: збірник матеріалів XI Міжнародної конференції, 1-5 червня 2015 року. Варна (Болгарія): Технічний університет, 2015. С. 289-297.

82. Чикаренко І. А. Менеджмент-орієнтовані підходи, моделі та інструменти розв'язання проблем місцевого інноваційного розвитку Економіка і менеджмент – 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. 24-25 квіт. 2014 р. у 6 т. Дніпропетровськ, Біла К.О. – 2014. – Т.6. – С.150-153.

83. Шевченко В.М. Особливості формування механізмів державного управління навчальними закладами в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку України / В.М. Шевченко // Державне будівництво. 2010. № 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_1_47

84. Шейко В.М. Вища освіта в країнах Заходу: соціальні та етичні аспекти / В.М.Шейко. Х.: ХДАК, 1999. С. 31.