

5.4 Стратегія розвитку закладу освіти у менеджменті загальної середньої освіти

У Національній доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в Україні, підготовленій Національною академією педагогічних наук України до 30-річчя незалежності України, зазначено, що повна загальна середня освіта (далі – ЗСО) займає особливе місце в національній системі безперервної освіти як за масовістю охоплених учасників освітнього процесу, так і за масштабністю і важливістю завдань, які покликана розв’язувати. За період незалежності України ця освітня ланка зазнала кардинальних трансформацій і змін, утвердившись як демократична за характером і національна за змістом соціальна інституція, що забезпечує реалізацію конституційного права та обов’язку громадян щодо здобуття повної загальної середньої освіти. Істотної трансформації зазнали цільова спрямованість освіти, її зміст, організація освітнього процесу, дидактико-методичне забезпечення, підходи до оцінювання освітніх результатів, зокрема у напрямі посилення особистісної відповідальності і доброчесності. Це законодавчо закріплено Конституцією України, прийнятими законами України «Про освіту» (2017 р.) і «Про повну загальну середню освіту» (2020 р.), іншими нормативно-правовими актами [226].

Нинішня модернізація повної загальної середньої освіти відбувається відповідно до Плану заходів на 2017–2029 рр. із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» (далі – Концепція), схваленого урядом України у 2017 р. Метою цієї Концепції є забезпечення проведення докорінної та системної реформи загальної середньої освіти за такими напрямками:

- ухвалення нових державних стандартів загальної середньої освіти, розроблених з урахуванням компетентностей, необхідних для успішної самореалізації особистості;
- запровадження нового принципу педагогіки партнерства, що ґрунтується на співпраці учня, вчителя і батьків;

- підвищення мотивації вчителя шляхом підвищення рівня його оплати праці, надання академічної свободи та стимулювання до професійного зростання;
- запровадження принципу дитиноцентризму (орієнтація на потреби учня);
- удосконалення процесу виховання;
- створення нової структури школи, що дасть змогу засвоїти новий зміст освіти і набути ключових компетентностей, необхідних для успішної самореалізації особистості;
- децентралізація та ефективне управління загальною середньою освітою, що сприятиме реальній автономії школи;
- справедливий розподіл публічних коштів, що сприятиме рівному доступу усіх дітей до якісної освіти;
- створення сучасного освітнього середовища, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, вчителів і батьків;
- створення необхідних умов для навчання учнів безпосередньо за місцем їх проживання, зокрема у сільській місцевості, або забезпечення регулярного підвезення до шкіл [227].

Проведення такої докорінної та системної реформи загальної середньої освіти в країні проводиться з 2017 року у 3 етапи (2018–2019 рр., 2019–2022 рр., 2023–2029 рр.) щодо змісту ЗСО, педагогіки загальної середньої освіти, системи управління загальною середньою освітою, структури ЗСО, системи державного фінансування загальної середньої освіти, нормативно-правового забезпечення загальної середньої освіти з урахуванням досвіду провідних країн світу.

Аналітичний звіт Державної служби якості освіти України за результатами проведених інституційних аудитів 2020–2021 років визначив поступовий рух освітньої реформи, запровадження нових підходів у практику роботи керівників і педагогів, негативні та позитивні тенденції якості освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти. Експерти інституційних аудитів оцінили наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг

виконання поставлених цілей і завдань у школах, що пройшли інституційний аудит, переважно на достатньому рівні – 46 %, а на рівні, що вимагає покращення – 42 %. Аудити показали негативні тенденції щодо реалізації стратегічного управління закладами освіти, що передбачає наявність дієвих стратегій розвитку освіти, постійного здійснення самооцінювання та коригування освітніх процесів. Так експерти зафіксували, що частина стратегій є просто формальними документами, не затвердженими засновниками, з непередуманими та неузгодженими джерелами фінансування, що лише близько половини документів містять компоненти, характерні для стратегічного управління (місія, візія, стратегічні та операційні цілі, джерела фінансування) [228].

Актуальним для вирішення зазначених проблем є визначення завдань в контексті мети Стратегії людського розвитку, затвердженої Указом Президента України у 2021 році, а саме – створення умов для всебічного розвитку людини протягом життя, розширення можливостей реалізації потенціалу і свободи особистості, її громадянської активності заради формування згуртованої спільноти громадян, здатних до активної творчої співучасті у гармонійному, збалансованому та сталому розвитку держави. Таке соціальне замовлення детермінує необхідність формування та вдосконалення професійних компетентностей керівника закладу ЗСО – директора Нової української школи – лідера змін [229].

Отже, визначені Україною завдання щодо децентралізації влади, реформування місцевого самоврядування, адміністративно-територіального устрою та забезпечення проведення докорінної та системної реформи загальної середньої освіти відповідно до законів України («Про освіту», «Про повну загальну середню освіту»), Концепції «Нова українська школа» на період до 2029 року детермінують розроблення та впровадження нових підходів менеджменту щодо стратегічного управління та стратегічного планування на всіх рівнях управління розвитком територій та організацій [230, 231].

У Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року було визначено такі пріоритетні завдання:

- удосконалення системи стратегічного планування регіонального розвитку на загальнодержавному та регіональному рівні;
- посилення міжгалузевої координації в процесі формування та реалізації державної регіональної політики задля підвищення якості державного управління регіональним розвитком.

При цьому зазначалося, що необхідно ґрунтуватися на інтегрованому підході до формування і реалізації державної регіональної політики, який передбачає поєднання таких складових частин: секторальної (галузевої); територіальної (просторової); управлінської. Управлінська складова розглядається як застосування єдиних підходів до формування і реалізації політики регіонального розвитку, створення єдиної системи стратегічного планування та прогнозування розвитку держави і регіонів, оптимізація системи територіальної організації влади [232].

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695, також бачимо реалізацію пріоритету розвитку людського капіталу: «Стратегічною метою державної регіональної політики до 2027 року є розвиток та єдність, орієнтовані на людину – гідне життя в згуртованій, децентралізованій, конкурентоспроможній і демократичній Україні, забезпечення ефективного використання внутрішнього потенціалу територій та їх спеціалізації для досягнення сталого розвитку країни, що створює умови для підвищення рівня добробуту та доходів громадян під час досягнення згуртованості в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному та просторовому вимірах». Стратегічним баченням регіонального розвитку та держави в цілому є створення достатніх умов для комфортного проживання, самореалізації та розвитку громадян, підвищення якості їх життя у кожному регіоні. Державна регіональна політика сприяє кожному регіону та територіальній громаді в ефективному використанні їх потенціалу, переваг, ресурсів та можливостей для розвитку та

підвищення якості життя людини та відповідно на користь розвитку всієї України – економічно та екологічно стабільної, політично та соціально згуртованої держави.

У визначеній серед інших цим документом стратегічній цілі «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів» для реалізації оперативної цілі 1 «Розвиток людського капіталу» системно сформульовано завдання за напрямом «Розвиток загальної середньої освіти» на основі інтегрованого підходу планування розвитку територій (поєднання галузевого та територіального підходу) [233].

Актуальною вимогою цього часу в загальній середній освіті є розроблення та реалізація стратегії розвитку закладу ЗСО, що визначено у нормативно-правових актах у сфері повної загальної середньої освіти, а саме:

1. відповідно до п. 2 ст. 37 Закону України «Про повну загальну середню освіту» засновник закладу ЗСО або уповноважений ним орган (посадова особа) затверджує за поданням закладу ЗСО стратегію розвитку такого закладу; фінансує виконання стратегії розвитку закладу ЗСО (крім приватних та корпоративних закладів загальної середньої освіти), у тому числі здійснення інноваційної діяльності закладом освіти;

2. відповідно до п. 4 ст. 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту» керівник закладу ЗСО зобов'язаний забезпечувати розроблення та виконання стратегії розвитку закладу ЗСО; звітувати щороку на загальних зборах (конференції) колективу про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу освіти;

3. відповідно до п. 3 статті 40 Закону України «Про повну загальну середню освіту» педагогічна рада схвалює стратегію розвитку закладу освіти та річний план роботи;

4. відповідно до п. 3 ст. 41 Закону України «Про повну загальну середню освіту» піклувальна рада закладу (закладів) ЗСО аналізує та оцінює діяльність закладу ЗСО і його керівника; розробляє пропозиції до стратегії та перспективного плану розвитку закладу ЗСО та аналізує стан їх виконання;

5. відповідно до наказу МОН України від 09.01.2019 р. № 17 «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти» наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань визначені як вимога до організації управлінських процесів закладу ЗСО та внутрішньої системи забезпечення якості освіти [231, 234].

Важливим для нашого дослідження проблеми стратегічного планування розвитку закладів освіти в контексті підвищення рівня управлінської компетентності керівників і педагогічних працівників закладів освіти є аналіз праць зарубіжних (М. Альберт, І. Ансофф, А. Гаст, П. Друкер, Б. Карлоф, К. Макхем, М. Мескон, Б. Мулфорд, К. О'Нілл, М. Ноулз, Т. Пітерс, М. Портер, Ф. Хедоурі та ін.) та вітчизняних науковців (О. Боднар, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Л. Карамушки, Н. Клокар, В. Кремень, Н. Любченко, В. Маслов, В. Олійник, О. Пастовенський, В. Пікельна, Т. Сорочан, Г. Тимошко Г. Уотермен та ін.).

Також доцільним є врахування результатів досліджень О. Амосова, Є. І. Бородіна, К. Ващенко, Н. Гончарук, О. Ігнатенка, Ю. Ковбасюка, А. Кузнецова, Ю. Мельника, С. Серьогіна, Ю. Сурміна, В. Толуб'яка, А. Ушакової, А. Чемериса, І. Чикаренка, О. Чикаренко, Ю. Шарова щодо стратегічного планування у державному управлінні, системного підходу до стратегічного планування та прогнозування розвитку держави і регіонів.

Для розкриття предмета наукового пошуку з проблеми стратегічного планування в управлінні освітою в умовах світових глобалізаційних процесів та децентралізації влади ураховано наукові доробки щодо кластерного підходу до розвитку територій та організацій сучасних дослідників, зокрема, О. Калашникової, Н. Клокар, Н. Любченко, В. Федорової, І. Чикаренко.

Розроблені М. Бобровським, С. Горбачовим, О. Заплотинською рекомендації щодо побудови та оцінювання внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі ЗСО під час інституційного аудиту його діяльності

висвітлюють питання розроблення стратегії розвитку закладу ЗСО і планування його роботи як складові такої системи [235].

У наукових працях О. Пастовенського, М. Ренькас та опублікованих засобами You Tube-каналу відеолекціях фахівців К Линьова, О. Педько описано погляд щодо актуальних питань планування діяльності закладу загальної середньої, вищої освіти, роботи керівника і у закладу освіти із стратегічного планування висвітлено [236, 237, 238, 239].

Автором також приділено увагу в наукових розвідках щодо стратегічного управління і планування в умовах реформування державного управління та освітньої галузі [240, 241, 242, 243].

Розглянемо сутнісні характеристики стратегічного планування розвитку організації та технологічного аспекту розроблення стратегії розвитку закладу ЗСО в контексті вимог державної політики у сфері освіти.

У первинному смислі слово «стратегія» (грецького походження) означало мистецтво розміщення військ та ведення бою, мистецтво генерала, а пізніше набуло значення вибору певної лінії поведінки в політиці, а також плану дій залежно від поведінки суперників у теорії ігор. У теорії менеджменту сутність стратегії визначається різними авторами як: узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення мети шляхом розподілу ресурсів та координації (Б. Карлоф); спосіб поліпшення конкурентоспроможності організації (Г. Уотермен); сукупність правил, необхідних для прийняття рішень та діяльності організації (І. Ансофф); детальний комплексний план реалізації місії (М. Мескон). Ми поділяємо таку думку сучасних дослідників, що «стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку закладу освіти, який інтегрує місію, цілі, норми та дії в єдине ціле, визначає ресурсне забезпечення з урахуванням внутрішніх переваг і недоліків організації, очікуваних змін і пов'язаних із ними дій конкурентів» [244].

Джеррі Джонсон та Кеван Скоулз, автори «Дослідження корпоративної стратегії», вважають, що стратегія визначає напрямок і сферу діяльності організації на довгострокову перспективу, що вона повинна визначати, як

ресурси повинні бути налаштовані для задоволення потреб ринків та зацікавлених сторін. Майкл Портер, експерт із стратегій та професор Гарвардської школи бізнесу, наголошує на необхідності стратегії для визначення та передачі унікальної позиції організації та зазначає, що стратегія повинна визначати, як слід поєднувати організаційні ресурси, навички та компетенції для створення конкурентних переваг [245].

Розроблення стратегії організації є складовою стратегічного менеджменту. Саме тому розглядатимемо питання про стратегію розвитку закладу ЗСО у контексті державного стратегічного управління та стратегічного планування. Актуальними для нашого наукового пошуку є такі підходи дослідників щодо визначення понять «стратегічне управління» і «стратегічне планування»:

- стратегічне управління – особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, яке орієнтує всю діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та на внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своєї місії та забезпечення довгострокового виживання організації в мінливому середовищі [246, с. 678];

- стратегічне управління передбачає вміння моделювати ситуацію, аналізувати тенденції розвитку, на основі чого розробляти стратегію змін, використовуючи надійні методи, і впроваджувати цю стратегію в життя. Стратегічне бачення дає змогу визначати реальний стан речей, динаміку і перспективи розвитку окремого об'єкта або сукупності явищ, що утворюють систему, а також фактори, що прискорюють або уповільнюють рух до визначеної мети [247, с. 441–443];

- стратегічне планування – адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляду системи заходів щодо їх виникнення на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства [248, с. 677];

– стратегічне планування – це визначення цілей та процедур організації у довгостроковій перспективі, тоді як оперативне планування – це система управління організацією на поточний період часу [247];

– стратегічне планування розвитку територій – процес передбачення майбутнього та його досягнення, який включає розробку, затвердження та реалізацію стратегії та стратегічного плану розвитку території, охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм [249].

Так, стратегічному плануванню належить особлива роль особлива роль у функціонуванні системи, і воно передбачає організацію розроблення науково обґрунтованої стратегії розвитку суспільства в цілому і окремих територіальних громад, організацій, забезпечення координації ресурсів і зусиль колективів організацій різних галузей та регіонів. Сьогодні в умовах формування громадянського суспільства радикально підвищуються вимоги щодо результативності управління в умовах політичної конкуренції, що зумовлює необхідність чіткого цілепокладання та розробки програм досягнення цілей, наявності ефективних і водночас «м'яких» технологій планування за участю громадськості, тобто певного розвитку методологій і технологій розробки стратегій. Програма чи план будь-якого ієрархічного рівня мають базуватися на чітко визначеній цілі і прогнозі майбутніх подій, узгоджуватися з усіма зацікавленими системами, підсистемами і передбачати можливість координації під час їх виконання, формуватися з використанням чітких кількісних і якісних показників, що піддаються вимірюванню, передбачати стимулювання виконавців. Розроблення прогнозів і програм соціально-економічного розвитку України здійснюється в центральних органах виконавчої влади, при цьому відбувається тісна кооперація з Кабінетом Міністрів України (КМУ), регіональними органами виконавчої влади (місцевими державними адміністраціями, територіальними представництвами центральних органів виконавчої влади (далі – ЦОВВ) та об'єктами управління (підприємства і організації різних сфер життєдіяльності населення). Формування регіональної програми соціально-економічного розвитку передбачає співпрацю з ЦОВВ,

органами місцевого самоврядування (далі – ОМСВ), об'єктами управління, споживачами послуг, зацікавленими організаціями. Саме в цей період необхідно з'ясувати інтереси і потреби всіх учасників процесу, узгодити їх із загальнодержавними та визначити пріоритети або компроміси. Тобто процес планування доцільно організовувати як зустрічний – проекти програм розробляються одночасно на всіх рівнях (від сільської ради до КМУ), а потім здійснюється їх узгодження та уточнення. Під час формування прогнозів та програм, на думку авторів підручника «Державне управління», послаблюються відносини підпорядкування, активізується творча співпраця фахівців різних установ з виявлення і порівняння значущості проблем, узгодження шляхів їх розв'язання, пошуку ефективних засобів подолання суперечностей. Зв'язки планування вважають переважно горизонтальними і пропонують зобразити їх таким чином (див. рис.) [249].

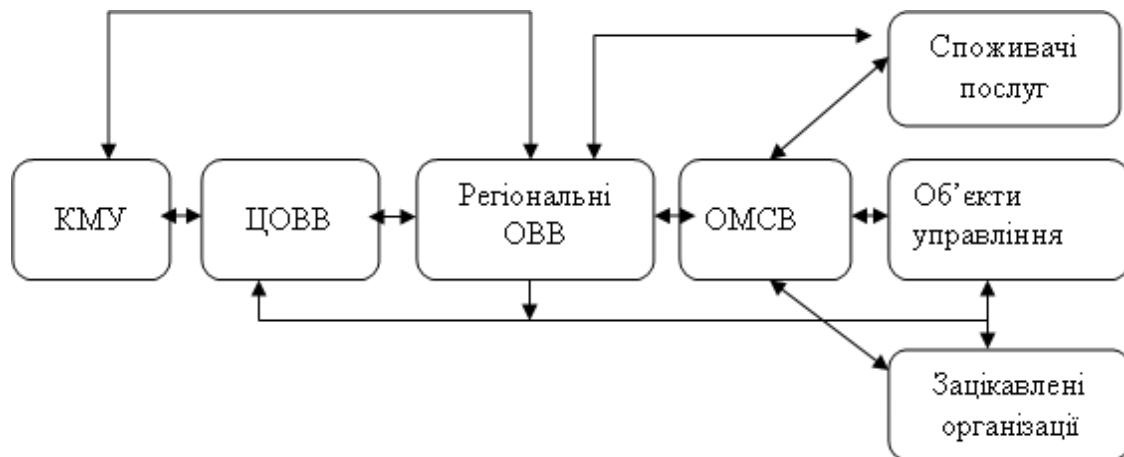


Рис. Схема відносин координації, що існують в процесі формування прогнозів

На думку дослідників, стратегічне планування розвитку територій містить декілька компонентів, змістовне наповнення яких може здійснюватися таким чином: 1) створення робочої групи; 2) оцінка соціально-економічного стану; 3) визначення політики, концепції розвитку; 4) формулювання бачення майбутнього; 5) SWOT-аналіз (сильні, слабкі сторони, можливості, загрози); 6) TOWS-аналіз (матриця стратегічного вибору); 7) формування пріоритетів, цілей; 8) встановлення завдань з кожної цілі; 9) легітимізація стратегічних документів; 10) реалізація, моніторинг та оцінка реалізації заходів стратегічних документів. Також нами було зацентовано увагу на актуальності створення

інтегративної взаємодії суб'єктів планування на основі кластерного підходу, основою якого є об'єднання суб'єктів освітньої, наукової, господарської, комерційної, громадської діяльності (вітчизняних та зарубіжних формальних та неформальних організації різних сфер впливу й рівнів підпорядкування) в єдину організаційну структуру із збереженням статусу юридичних осіб з метою створення конкурентних переваг продукту спільної діяльності [242, с. 25].

Важливе значення при розробці організаційного механізму проходження окремих процесів та функцій управління реалізацією стратегії фахівці надають таким функціям:

- управлінню вартістю, яке набуває особливого значення в умовах дефіциту бюджетних коштів і необхідності багато-джерельного фінансування проектів місцевого розвитку;
- управлінню часом, оскільки горизонти стратегічного планування у багатьох випадках обмежені термінами каденції виборчих органів;
- управлінню змістом та інтеграції результатів, оскільки діяльність органів місцевого самоврядування є багатовекторною, і рівень задоволення споживача-громадянина значною мірою залежить від узгодженості і цілеспрямованості дій у кожній сфері;
- управлінню ризиками, що є дуже важливим в умовах динамічного, мінливого та не завжди передбачуваного зовнішнього середовища. Отже, процеси управління стратегічним розвитком ОТГ, на їхню думку, не закінчуються із затвердженням підсумкового документу стратегії сесією селищної (сільської) ради, а переходять до наступної фази – фази управління реалізацією стратегії [251].

Розглянемо стратегічне управління закладом загальної середньої освіти як відкритою соціально-педагогічною системою, яке передбачає комплекс таких процесів:

- визначення й ранжування довгострокових цілей управлінського і педагогічного процесів, які відповідають закономірностям розвитку освітньої

галузі та інтересам закладу в контексті завдань державної політики у сфері освіти;

- формування стратегії розвитку закладу освіти;

- оцінювання і критичний розгляд можливих шляхів досягнення визначених цілей з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов функціонування закладу в даний період;

- вибір і поступову реалізацію суб'єктами менеджменту управлінських рішень щодо реалізації визначених соціально-економічних проєктів закладу, ефективною адаптації процесів управління, навчання, виховання учнівської молоді, безперервного навчання працівників закладу до змін;

- реалізацію ресурсного підходу (оцінювання потреби в людських, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних ресурсах тощо) для започаткування або підтримання процесів;

- зворотний зв'язок закладу освіти із зовнішнім соціальним середовищем і врахування факторів його впливу (соціальних, політичних, економічних, технологічних тощо).

Для нас актуальним є положення дослідників про те, що стратегічний підхід до планування розвитку будь-яких організацій, муніципальних утворень, галузей економіки тощо, передбачає не тільки розробку стратегічних орієнтирів, деталізованих через декомпозицію стратегічних та операційних цілей, а й визначення інструментів управління переходом від поточного стану системи до бажаного майбутнього [251]. Як зазначають науковці, зміст стратегічного управління школою полягає у вивченні теоретико-методичних основ і аспектів формування місії, стратегії організації як динамічної, стохастичної соціально-педагогічної системи. Метою стратегічного управління закладом ЗСО є визначення місії, цілей, бачення (візії), стратегії, розроблення системи планів, проєктів і програм розвитку як інструментів стратегічних орієнтирів задля покращення діяльності організації та її окремих складових, а також забезпечення

виконання завдань підвищення рівня конкурентоспроможності закладу освіти, його тривалого функціонування.

Розглянемо сутність цінностей, місії, візії, стратегічних та операційних цілей закладу освіти:

- Цінності закладу, по суті, є фільтром поведінкових моделей усіх учасників освітнього процесу. Вони визначають, що для закладу є важливим, які людські та суспільні цінності. Отже, це керівні принципи, які впливатимуть на дії для виконання місії та бачення організації.

- Місія закладу дає відповідь на запитання, чому заклад існує, яка мета його діяльності та для кого здійснюється освітня діяльність. Вона деталізує статус школи та забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей роботи закладу. Отже, місія є причиною існування організації. Це видимий та відчутний бажаний ефект для споживачів освітніх послуг (стейкхолдерів) та усього світу.

- Візія закладу освіти визначає, куди він рухається, де хоче бути. Формулювання візії дасть змогу відповісти на питання: чого прагне реалізувати у середньостроковій перспективі, яким прагне бути ваш заклад в майбутньому, як виглядає успіх для вашого закладу. Візія – це ідея, логічна конструкція образу бажаного майбутнього, це про те, як буде виглядати світ, коли ви виконаєте свою місію.

- Стратегічні цілі діяльності закладу освіти визначають, якою має бути заклад освіти за кілька років, задають напрями розвитку та фіксують, чого організація прагне досягти. Вони визначають сфери, на яких мають бути сконцентровані зусилля адміністрації та педагогічного колективу закладу. Стратегічні цілі обов'язково мають корелюватися з візією, адже їхнє виконання наближає заклад до її досягнення. Для максимальної ефективності цілі мають бути сформовані на основі SMART-критеріїв та, відповідно, бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та визначеними/обмеженими в часі.

- Операційні цілі визначають, яким чином заклад буде досягати стратегічних цілей та які кроки необхідно для цього зробити. В операційних цілях стратегія закладу переходить від загального до конкретного [252].

Керівники закладів освіти, засновники, керівники органів управління освітою проєктують зміни – управлінських структур, змісту, технологій освітньо-виховного процесу, різні варіанти розвитку закладів освіти. Таке проєктування покладається в основу перетворювальної діяльності. Для здійснення цього проєктування важливим є вміння керівника виокремлювати об'єкти, які підлягають перетворенню. Критерієм оптимального вибору об'єктів, які підлягають змінам, є здатність цієї сукупності після відповідних процедур модернізації забезпечити системний стратегічний розвиток закладу в цілому. Отже, стратегія розвитку охоплює не всі без винятку об'єкти управління, а лише ті, зміна яких є ключовою умовою розвитку закладу освіти. За ознакою кількості та взаємозв'язків об'єктів, які планується задіяти у стратегічних змінах, виокремлюють локальні, модульні та системні стратегії. Також розрізняють такі види стратегій закладу освіти: соціально-педагогічні; особистісно-розвивальні; інноваційні; маркетингові; комунікаційні; кадрові; ресурсні; антикризові та інші [244].

Ураховуючи різні погляди дослідників щодо складових стратегії [236, 237, 238], структура стратегії розвитку закладу освіти може бути такою:

- Вступ (Загальні роздуми про особливості функціонування закладу, досягнення, проблематика в діяльності, перелік нормативно-правової бази тощо).

- Розділ I. Місія, візія, цінності, принципи діяльності розвитку закладу освіти.

- Розділ II. Мета, завдання розвитку закладу освіти.

- Розділ III. Пріоритетні напрями та заходи з розвитку закладу освіти.

- Розділ IV. Очікувані результати розвитку закладу освіти.

Розповсюдженим у практиці щодо структури стратегії розвитку закладу є включення таких компонентів:

- вступна концептуально-ідеологічна складова: цінності, місія, візія, мета (цілі), завдання, принципи діяльності закладу;

- планування основних напрямів діяльності закладу: визначення цілей з кожного напрямку, упровадження нових освітніх технологій, інноваційних підходів, освітніх проєктів тощо, очікувані результати з кожного напрямку; послідовність реалізації стратегії:

- етапи реалізації, періоди, визначені терміни;
- імовірні ризики та способи їх подолання;
- очікувані результати, критерії та механізми їх оцінювання, особливості оцінювання реалізації стратегії.

У Законі України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» подано таке визначення: «технологія – результат науково-технічної діяльності, сукупність систематизованих наукових знань, технічних, організаційних та інших рішень про перелік, строк, порядок та послідовність виконання операцій, процесу виробництва та/або реалізації і зберігання продукції, надання послуг». Технологію (від гр. *techne* – мистецтво, майстерність, уміння та *logos* – слово, навчання, наука) ми розуміємо як: сукупність знань про способи і засоби здійснення відповідних процесів; змістову техніку провадження певної діяльності; сукупність методів та прийомів для досягнення бажаного результату; спосіб перетворення існуючого в необхідне, вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги). Механізм реалізації технології забезпечується формами, методами, прийомами та засобами здійснення діяльності та є її динамічною основою. Нам імпонує запропоноване Асоціацією з педагогічних комунікацій і технології США визначення педагогічної технології як комплексного, інтегративного процесу, який охоплює людей, ідеї, засоби і способи організації діяльності для аналізу проблем і планування, забезпечення, оцінювання і керування вирішенням проблем, що стосуються всіх аспектів засвоєння знань. З урахуванням зазначеного розглянемо технологічний аспект розроблення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. Вибір технології щодо розроблення стратегії розвитку закладу ЗСО – це завжди вибір стратегії, пріоритетів, системи взаємодії, тактик навчання та стилю роботи керівника

закладу із зацікавленими особами, яких ми визначаємо відповідно до законодавчих положень.

Вважаємо актуальним для розроблення стратегії розвитку закладу ЗСО застосування описаних нами та іншими авторами у наукових працях технологій форсайту, кластерного підходу, управління проєктами, «критичних технологій», педагогічного коучингу, реалізацію яких можна здійснити такими методами: стратегічного діагностування, стратегічного і системного аналізу (SWOT, TOWS, PEST (STEP)), ЗВЗ-аналізу освітніх систем, експертного оцінювання, «еталонного аналізу» (бенчмаркінгу (benchmarking)), побудови сценаріїв, контролінгу, експертних панелей, математичного моделювання, позитивної оцінки ситуації, колективної генерації ідей («мозкової атаки»), регресійного аналізу, прогнозної екстраполяції, координації та інтегрування видів діяльності, методом Дельфі тощо [242].

Мета форсайту – визначення можливого майбутнього, створення бажаного образу майбутнього та визначення стратегій його досягнення. Науковці визначають форсайт як спеціальну технологію формування пріоритетів розвитку та мобілізації максимально великої кількості зацікавлених осіб для досягнення якісно нових результатів у розвитку громад [253]. При цьому необхідно зазначити, що форсайт відрізняється від інших інструментів передбачення та прогнозування. Прогнози, як правило, формуються вузьким колом експертів і в більшості випадків асоціюються з передбаченнями малокерованих подій. В основі форсайту – оцінка можливих перспектив інноваційного розвитку, пов'язаних із впровадженням досягнень науки і техніки на відповідній території. При цьому окреслюються можливі технологічні горизонти, які можуть бути досягнуті при вкладенні певних засобів і організації систематичної роботи, а також ймовірні ефекти для розвитку громади. Важливою складовою технології є створення мереж висококваліфікованих і зацікавлених в його реалізації експертів із представників влади, бізнесу, громадських організацій і науковців, які взмозі сформулювати адекватну відповідь на політичні, економічні, соціальні та інші виклики. Окрім експертів, форсайт передбачає участь широкого кола

зацікавлених осіб-представників різних верств суспільства, так званих стейкхолдерів, не тільки у формуванні картини майбутнього, але і їх залучення до активних дій щодо реалізації ними ж передбачуваних змін. Отже, метою застосування технології форсайту є не стільки підготовка аналітичного прогнозу за найбільш проблемними напрямками, детальних сценаріїв або ретельно вивірених економічних моделей, скільки об'єднання зусиль основних учасників процесу змін, створення для них умови для консолідації та спільних дій на випередження. Тому в кінцевому рахунку, у форсайті важливий не тільки результат, але й процес його отримання. Методологія кожного конкретного форсайту завжди визначається з урахуванням завдань дослідження і певної області його застосування.

Найпоширенішим у форсайті є метод Дельфі, який був системно опрацьований у 1953 році у США спеціалістами корпорації RAND при дослідженні перспектив розвитку військового комплексу. Пізніше він вже був використаний у технологічному прогнозуванні та стратегічному плануванні на державному рівні. Суть методу полягає в тому, щоб за допомогою серії послідовних дій (опитувань, інтерв'ю, мозкових штурмів) домогтися максимального консенсусу при визначенні правильного рішення. Аналіз за допомогою цього методу проводиться в кілька етапів, результати обробляються статистичними методами. Основною відмінністю цього методу від звичайних опитувань експертів є забезпечення зворотного зв'язку з респондентами. Дельфі передбачає не разове опитування, а як мінімум дві (до 8) ітерації опитування однієї й тієї ж групи експертів. Анонімність опитувань дозволяє знизити вплив найбільш активних або авторитетних експертів на індивідуальні оцінки інших.

Метод включає 3 етапи: попередній (підбір групи експертів; чим більша кількість, тим довше процес; рекомендовано до 20 експертів); основний та аналітичний (перевірка узгодженості думок експертів, аналіз отриманих висновків та розробка кінцевих рекомендацій). На основному етапі виокремлюються кілька фаз:

- визначення проблеми – експертам розсилається питання і пропонується його розбити на підпитання. Організаційна група відбирає ті питання, які найбільш часто зустрічаються, та складає загальний опитувальник, який розсилається експертам з питаннями (чи можна додати ще щось; чи достатньо інформації; чи є додаткова інформація з питання?). На основі отриманих після цього 20 варіантів відповідей складається наступний опитувальник.

- опитувальник, підготовлений після першого раунду, розсилається експертам, які додають свій варіант вирішення та розглядають висловлені іншими експертами найбільш крайні точки зору. Експерти повинні оцінити проблему щодо аспектів: ефективність, забезпеченість ресурсами, в якій мірі відповідає початковій постановці завдання. Таким чином виявляються домінуючі судження експертів, зближуються їхні точки зору та відбувається їх ознайомлення з аргументами тих, чийі судження кардинально протилежні. Після цього всі експерти можуть змінювати думку, а процедура повторюється. Ітерації (від лат. *iteratio* – повторювання) повторюються, поки не буде досягнута узгодженість між думками експертами або не буде встановлено відсутність єдиної думки з проблеми. Результатом роботи експертів є остаточна оцінка та практичні рекомендації. Кількість ітерацій – від трьох і більше.

Термін «критичні технології» з'явився у середині XX століття. Так називали устаткування та сировину, що не вироблялися у США, але були необхідні для ефективного функціонування збройних сил. Метод пов'язаний з виявленням пріоритетів науково-технічного розвитку на середньострокову перспективу (зазвичай від 3 до 10 років). Найчастіше результатом його використання стають переліки технологій або напрямів досліджень і розробок, які вимагають першочергової уваги. На рівні громади такі «критичні технології» безпосередньо пов'язані з ресурсами та проблемами територій. Цей метод дозволяє чітко визначити ті наукові досягнення, які можуть бути використані у подальшому розвитку громади. При визначенні «критичних технологій» часто застосовується «еталонний аналіз» (*benchmarking*), суть якого у порівнянні з

іншими регіонами. Метод дозволяє не тільки визначити рівень розвитку технології в даному регіоні, але і співвіднести його з рівнем лідерів, виявити ступінь відставання і розробити стратегію з прискорення технологічного розвитку в секторах з високим інноваційним потенціалом [253].

Метод позитивної оцінки ситуації, розроблений у 90-х роках минулого століття, складається з 4-х фаз: 1) дослідження і розуміння (визначення позитивних ключових факторів; поширення позитивних історій; переосмислення ситуації від «багато не вдається» до «багато йде добре»); 2) ідеальне уявлення (визначення бажань для себе і організації; проект того, що може бути; мотивація та натхнення); 3) оформлення (вибір пріоритетів, уточнення бачень, цілей, принципів); 4) реалізацію (розроблення та узгодження заходів; визначення наслідків для учасників; інформування про результати). Такий метод сприяє оволодінню менеджерами інструментарієм стратегічного планування в загальній середній освіті.

При проведенні курсів підвищення кваліфікації керівників управлінь відділів освіти райдержадміністрацій, ОТГ, тренінгів з керівниками опорних шкіл та їх філій, директорами закладів ЗСО нами проводиться їх навчання щодо теоретичних основ та застосування методів та інструментів у форсайті, набір яких численний і різноманітний (метод Дельфі, «критичні технології», розробка сценаріїв, експертні панелі). З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій він постійно поповнюється. Прикладом цього є проведення опитувань експертів методом Дельфі з використанням мережі Інтернет. Також використовуються методи математичного моделювання, колективної генерації ідей («мозкової атаки»), регресійного аналізу, прогнозової екстраполяції тощо. Вибір набору методів для проведення форсайту залежить від таких факторів як область застосування, поле та горизонт форсайту. Результатом форсайту є Дорожня карта. Як результат форсайту, «Дорожня карта» являє собою офіційний документ, де відображені можливі шляхи розвитку громади в майбутньому. На її підставі формуються стратегії розвитку та довгострокові пріоритети. Фактично, дорожні карти припускають вже задане майбутнє з детальним описом

основних етапів і практично можливих шляхів його досягнення у цілеспрямованій діяльності стейкхолдерів, які представляють владу, бізнес, громадянське суспільство.

Міністерство освіти і науки України для спільного виконання визначених Законом України «Про співробітництво територіальних громад» повноважень [254], що належать до компетенції органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва, рекомендувало здійснювати таке співробітництво у формі «реалізації спільних проєктів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів; спільного фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності – інфраструктурних об'єктів». На нашу думку, актуальним є застосування технологій управління проєктами у формуванні нової моделі управління освітою об'єднаної територіальної громади (далі – ОТГ) та закладами ЗСО відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, реалізацію якої мають забезпечити суб'єкти ОТГ. Важливий внесок в цей процес можуть внести громадські ради при виконавчому комітеті об'єднаних територіальних громад, реалізація повноважень якої в управлінні освітою може базуватися на засадах управління проєктним циклом, логіко-структурну матрицю якого запропоновано автором практичного посібника «Розроблення та управління проєктами у публічній сфері: європейський вимір для України» А. Чемерисом [255] (табл. 1). Така матриця може бути використана в управлінні освітою ОТГ та опорним закладом освіти при обговоренні із зацікавленими сторонами проблем, мети, цілей та стратегії їх досягнення, пошуку шляхів їх досягнення, що у кінцевому підсумку сприяє успіху проєкту громади.

Таблиця 1

Модель логіко-структурної матриці (за А. Чемерисом)

Опис проекту (логіка втручання)	Об'єктивно вимірювані показники досяжності (індикатори)	Джерела перевірки (Як, коли і ким буде здійснюватися збір інформації)	Припущення і ризики
Мета	Показники вимірювання мети	Джерела і методи для перевірки досягнень	
Цілі проекту	Показники вимірювання цілей проекту	Джерела і методи для перевірки досягнень	Припущення щодо впливу на зв'язок між цілями про-екту і загальною метою
Результати	Показники вимірювання результатів	Джерела і методи для перевірки досягнень	Припущення щодо впливу на зв'язок між результатами і цілями проекту
Дії (заходи, види робіт)	Необхідні ресурси	Вартість ресурсів	Припущення та ризики, що впливають на зв'язок між діями і результатами

Під час проведення науково-практичних студій, семінарів-практикумів із керівниками та педагогічними працівниками закладів ЗСО з питань стратегічного планування нами активно застосовуються методи SWOT-аналізу та PEST (STEP)-аналізу (таблиці 2, 3).

Таблиця 2

Матриця SWOT-аналізу

S-strengths Сильні сторони закладу освіти (особливості, які містять основу розвитку):	W-weaknesses Слабкі сторони закладу освіти (особливості, які ускладнюють умови для розвитку):
➤ Наявність ... ➤ Ресурси: ➤ Наявність сучасних комунікаційних систем і мереж... ➤ Висока якість ➤ Людський потенціал: ➤ Прозорість та відкритість місцевої влади:	➤ Відсутність досвіду роботи... ➤ Відсутність..... об'єднуючої ідеї для ➤ Обмеженість ресурсів: ➤ Низький рівень ➤ Демографічний стан..... (

Продовження таблиці 2

O-opportunities Можливості зовнішнього середовища (умови, які можуть виникнути, створити в майбутньому сприятливі умови для розвитку закладу освіти):	T-threats Загрози зовнішнього середовища (умови, які можуть виникнути та стати в майбутньому несприятливими і навіть небезпечними для розвитку закладу освіти):
➤ Децентралізація та реформа державного управління, яка виявляється у..... ➤ Державна підтримка щодо ➤ Системні дії влади спрямовані на..... ➤ Надання допомоги бізнесу у.. ➤ Розвиток у місті.....	➤ Складна політично-економічна ситуація в ➤ Слабкість та нестабільність нормативно-правової бази, а саме..... ➤ Нестача фінансування, а саме ➤ Зростання трудової міграції і втрата трудових ресурсів, а саме..... ➤ Нестабільність.....

SWOT-аналіз є універсальним методом, що використовується у процесі стратегічного планування діяльності будь-якої організації, у тому числі і закладу освіти. З нього може починатися будь-які дії організації, наприклад, такі: дослідження нових ініціатив, нові стратегії розвитку, можливі зміни. Сутність методу полягає у розділенні факторів і явищ, що впливають на функціонування та розвиток організації, на 4 категорії: сильні (S-strengths) та слабкі (W-weaknesses) сторони, можливості (O-opportunities) та загрози (T-threats). Цей аналіз не містить усієї інформації для прийняття раціональних управлінських рішень, але дає змогу оцінити наявну ситуацію. Метою SWOT-аналізу є узагальнення ситуації в закладі та на ринку освітніх послуг, визначення шансів та загроз його існування через виявлення сильних і слабких сторін як закладу, так і конкурентів. Для реалізації аналізу потрібно розв'язати наступні завдання:

- визначити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища,
- можливості та загрози зовнішнього середовища;
- обґрунтувати отримані чинники;
- визначити рекомендовану стратегію.

Матриця PEST (STEP)-аналізу

Політичні (P - political) аспекти зовнішнього середовища	Економічні (E - economic) аспекти зовнішнього середовища
<i>Приклади політичних факторів: Вибори <u>Президента</u>, Вибори <u>Верховної Ради України</u>, Зміна <u>законодавства</u> України, Міжнародні групи, Вступ до <u>СОТ</u>, Державне регулювання в <u>галузі</u> тощо</i>	<i>Приклади економічних факторів: Динаміка <u>ВВП</u>, Інфляція, Динаміка курсу гривні, Динаміка <u>ставки рефінансування</u> НБУ, Динаміка зайнятості, Платіжоспроможність населення, Ринок і торговельні цикли, Витрати <u>Вашої організації</u>, Витрати на енергетику організації, Витрати на комунікації, Підвищення цін постачальниками, Зниження <u>купівельної спроможності</u> споживачів тощо.</i>
Соціальні (S - social) аспекти зовнішнього середовища	Технологічні (T - technological) аспекти зовнішнього середовища
<i>Приклади соціальних факторів: Зміни в базових цінностях, Зміни в стилі і <u>рівні життя</u>, Ставлення до <u>праці і відпочинку</u>, Демографічні зміни, <u>Релігійні чинники</u>, Вплив <u>ЗМІ</u></i>	<i>Приклади технологічних факторів: Тенденції <u>НДДКР</u> (науково-дослідних робіт), Нові <u>патенти</u>, Нові <u>продукти</u>, Розвиток <u>технологій</u> тощо.</i>

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на розвиток/бізнес організації. Політика вивчається, тому що вона регулює владу, яка в свою чергу визначає середовище компанії і отримання ключових ресурсів для її діяльності. Основною причиною вивчення економіки є створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності організації. Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціального компонента PEST-аналізу. Останнім чинником є технологічний компонент. Метою його дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Аналіз виконується за схемою «чинник – організація». Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, підметом якої є фактори макросередовища,

присудком – сила їх впливу, що оцінюється в балах, рангах та інших одиницях вимірювання. Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності. У конкретному розумінні за допомогою аналізу макросередовища організація формує свій особливий перелік ключових факторів середовища, встановлює тенденції, на які потрібно звернути увагу при проектуванні стратегії свого розвитку.

Алгоритм розроблення стратегії розвитку організації можна представити низкою послідовних процесів:

- аналіз і оцінювання соціуму (оточення);
- аналіз прогнозів і визначення можливих напрямів розвитку організації з урахуванням зовнішніх умов та внутрішніх можливостей;
- визначення, класифікація завдань організації, які відображають інтереси організації, освітнього ринку і ринку праці;
- аналіз внутрішньої специфіки організації;
- вивчення альтернативних шляхів розвитку організації;
- обґрунтування стратегії;
- визначення дій щодо реалізації стратегії;
- оцінювання розробленої або вибраної стратегії в контексті аналізу соціуму;
- конструювання нової стратегії у разі потреби.

На основі визначених законодавчих вимог можна виокремити такі етапи створення та впровадження стратегії розвитку закладу ЗСО:

- аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності закладу освіти;
- розроблення стратегії колективом закладу освіти за участю піклувальної ради;
- експертиза стратегії та аналіз її зв'язків з іншими документами з планування роботи закладу;
- схвалення стратегії розвитку закладу педагогічною радою;

- затвердження стратегії засновником закладу; упровадження стратегії в дію наказом директора закладу;
- контроль і коригування стратегії в процесі реалізації;
- звіт директора закладу ЗСО про виконання стратегії розвитку на щорічних загальних зборах (конференції) колективу закладу.

Процедура розроблення та впровадження стратегії розвитку закладу ЗСО має включати такі складові:

- Утворення наказом директора закладу освіти робочих (експертних) груп з розроблення стратегії розвитку закладу освіти.
- Визначення (уточнення/ коригування) місії, візії (бачення), цінностей, принципів діяльності.
- Аналіз сильних і слабких сторін внутрішнього середовища закладу ЗСО (SWOT-аналіз, TOWS-аналіз).
- Аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища закладу освіти (сучасні тенденції, чинники, напрями суспільного розвитку в державі, в освіті, очікування внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, учасників освітнього процесу) (SWOT-аналіз, STEP (PEST)-аналіз).
- Визначення мети, завдань, основних напрямів стратегії розвитку.
- Розроблення заходів та визначення дедлайнів їх виконання.
- Визначення очікуваних результатів розвитку.
- Експертиза стратегії, аналіз її зв'язків з іншими планами закладу.
- Схвалення стратегії педагогічною радою закладу освіти.
- Затвердження стратегії засновником закладу освіти.
- Упровадження стратегії розвитку в діяльність закладу наказом директора закладу освіти.
- Аналіз виконання та коригування стратегії розвитку закладу освіти.
- Щорічний звіт директора закладу освіти на загальних зборах (конференції) колективу закладу ЗСО.

Відповідно до нормативних вимог щодо стратегії розвитку керівник закладу ЗСО має забезпечити:

- розроблення стратегії розвитку закладу освіти, ураховуючи пропозиції всіх зацікавлених сторін;
- схвалення стратегії на засіданні педагогічної ради;
- затвердження стратегії розвитку закладом засновником закладу; виконання стратегії;
- звітування щороку на загальних зборах (конференції) колективу) про виконання стратегії розвитку.

Важливою частиною роботи директора як менеджера є формування стратегічного бачення розвитку школи. Стратегічне управління – це безперервний процес, обов’язковою частиною якого є розроблення Стратегії розвитку закладу освіти. Стратегія розвитку дає можливість визначити напрями руху закладу освіти для досягнення основної мети – забезпечення якості освіти. Професійним стандартом «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (2021 р.) визначено вимоги щодо компетентностей керівника закладу ЗСО з стратегічного управління закладом та стратегічного управління персоналом. Відповідно до цього стандарту для реалізації трудової функції «Стратегічний розвиток закладу загальної середньої освіти» керівник (директора) закладу ЗСО має набути таких компетентностей:

- А1. Нормативно-правова компетентність:
 - А1.1. Здатність керуватися в управлінській діяльності Конституцією, законами України і нормативно-правовими актами в галузі освіти.
 - А1.2. Здатність проектувати, розробляти документи.
 - А1.3. Здатність відповідати за реалізацію завдань загальної середньої освіти заступниками і педагогічними працівниками очолюваного закладу загальної середньої освіти.
 - А1.4. Здатність контролювати дотримання академічної доброчесності педагогічними працівниками.
- А2. Компетентність стратегічного управління закладом загальної середньої освіти:

- A2.1. Здатність визначати і враховувати запити та очікування всіх учасників освітнього процесу.
- A2.2. Здатність визначати стратегію розвитку закладу загальної середньої освіти і здійснювати стратегічне планування.
- A2.3. Здатність до інноваційного управління розвитком закладу загальної середньої освіти.
- A2.4. Здатність ефективно залучати і використовувати матеріальні й фінансові ресурси.
- A2.5. Здатність управляти змінами.
- A2.6. Здатність приймати і ухвалювати рішення, що ґрунтуються на оцінці існуючих альтернатив і ризиків.
- A2.7. Здатність здійснювати контроль і рефлексію управлінської діяльності.
- A3. Компетентність стратегічного управління персоналом:
 - A3.1. Здатність здійснювати ефективну кадрову політику.
 - A3.2. Здатність ефективно управляти персоналом.
 - A3.3. Здатність до створення організаційно-педагогічних умов для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників.
 - A3.4. Здатність мотивувати і стимулювати персонал закладу освіти до професійного розвитку.
 - A3.5. Здатність створювати саморозвивальне професійне середовище в закладі загальної середньої освіти.
 - A3.6. Здатність забезпечувати наставництво, залучати супервізорів.
 - A3.7. Здатність усвідомлювати об'єктивність особистого ставлення до управлінської діяльності, керувати власними емоційними станами [256].

Яку стратегію розвитку закладу освіти можна вважати ефективною? Ми поділяємо думку науковців про такі умови життєздатності, реальності стратегії розвитку закладу освіти:

- створення стратегії у самому закладі освіти (а не замовлення її висококваліфікованим фахівцям), залучення до її розроблення та схвалення всіх зацікавлених осіб та суб'єктів педагогічного процесу;
- наявність об'єктивних даних про заклад освіти;
- багатоаспектний аналіз діяльності закладу освіти;
- узгодження стратегії на різних рівнях державно-громадського управління, прозора та демократична процедура ухвалення стратегії;
- визначення та облік ресурсів закладу освіти, обґрунтування та розроблення послідовності оновлення та поповнення ресурсів, прогнозування ризиків і негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища на стан ресурсів, виявлення додаткових можливостей ресурсного забезпечення;
- прийняття пріоритету якості освіти, врахування вимог державної політики у сфері освіти, запитів батьків, наявність умов для інтелектуального та фізичного розвитку дітей, виховання особистості, громадянина;
- роз'яснення основних напрямів стратегії, необхідності змін у доступній формі батькам, громадськості, випереджальна спрямованість об'єктивної інформації щодо необхідності стратегічних змін з метою подолання небажаних соціальних проявів і чуток [244].

М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі пропонують оцінювати розроблені стратегічні плани, відповівши на такі запитання: чи сумісна стратегія з можливостями країни, регіону, територіальної громади, організації; чи можливо встановити передбачений ступінь ризику; чи враховані усі зовнішні загрози і можливості; чи є передбачений засіб використання наявних ресурсів найкращим чином [242].

Розробники Абетки для директора закладу ЗСО визначають такі питання, які пропонуються під час проведення інституційного аудиту закладів ЗСО для оцінювання реалізації вимог щодо стратегії розвитку закладу освіти:

- Чи наявна і оприлюднена стратегія розвитку закладу освіти?
- Хто був залучений до розроблення стратегії?
- Чи ознайомлені працівники закладу із стратегією розвитку?

- Чи обізнані стосовно мети діяльності та шляхів розвитку закладу?
- Чи враховує стратегія специфіку та умови діяльності закладу?
- Чи відбувається у закладі моніторинг досягнення цілей, які визначені стратегією?
- Чи відбувається коригування стратегії розвитку закладу? З якої причини? Як часто? Що саме потребувало корекції?

Методи, які застосовуватимуться для збору інформації із виконання цих вимог: вивчення документації (стратегія розвитку закладу, статут закладу, освітня програма, протоколи засідань педагогічної ради, технічний паспорт закладу, наказ про закріплення території обслуговування, кошторис закладу освіти [235].

Вважаємо за необхідне для визначення життєздатності стратегії розвитку закладу ЗСО оцінювати те, наскільки вона забезпечує реалізацію визначеної Законом України «Про освіту» мети освіти, а саме: всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору [230].

Отже, стратегічний менеджмент має превентивний характер, оскільки спрямований на перспективу. Розробка та обґрунтування стратегії розвитку організації є однією з найважливіших функцій управління. Стратегії відображають реакцію організації на фундаментальні завдання, які перед нею визначені на всіх рівнях управління, а мета стратегії розвитку полягає в досягненні довгострокових конкурентних переваг організації. Стратегія розвитку закладу освіти фактично визначає сенс його діяльності, постійно

розвивається і складається із запланованих дій та адаптивної реакції на зміну ситуації.

Тому, на нашу думку, для успішного продовження процесів реформування загальної середньої освіти в умовах децентралізації управління освітою необхідно визначити проблемні питання щодо стратегічного планування в менеджменті загальної середньої освіти. На нашу думку заслуговує на увагу питання щодо фахової підготовки осіб у сфері стратегічного та проєктного управління, які безпосередньо беруть участь у стратегічному плануванні та управлінні реалізацією проєктів місцевого розвитку, галузевих напрямів стратегічного розвитку. Це стосується не тільки працівників управлінського апарату органів самоврядування громад, а й керівників організацій, інших осіб (підприємців, працівників громадських організацій, комунальних закладів тощо) або визначених відповідальними за окремі стратегічні цілі та проєкти.

Саме тому оволодіння управлінцями і педагогами технологічним інструментарієм щодо стратегічного планування роботи закладу загальної середньої освіти сприятиме в найближчій перспективі їхньому успіху на ринку праці, який визначатиметься вмінням ставити цілі та досягати їх, критично мислити, навчатися впродовж життя, працювати в команді.

Також актуальним положенням щодо стратегічного управління є те, що сьогодні стратегії повинні набувати ризик-орієнтованого характеру, передбачати найбільш ймовірні ризики та намагатися їм запобігати задля підвищення ступеня реалізації стратегічних ініціатив, тобто мати антикризовий характер. Саме інтеграція стратегічного і проєктного підходів робить значний внесок у реалізацію такого завдання унаслідок того, що інтегрований підхід перетворює стратегію на портфель проєктів і програм. При цьому формування кожного проєкту передбачає аналіз ризиків і формування плану реакції на них. Для використання стратегії в антикризовому контексті механізм управління реалізацією стратегії має передбачати в залежності від діагностованого рівня настання ризиків та кризових небезпек здійснення оперативного корегування стратегії (реалізацію планів реакції на ризики) або зміни в її складі. Як

зазначають науковці, завдяки орієнтованості стратегії на заздалегідь визначені в проєктах ризики підвищується ступінь реалізованості стратегії. Крім того вирішенню цього ж завдання сприяє система моніторингу виконання стратегії, заснована на моніторингу окремих проєктів, а далі – моніторингу виконання цілей по гілках дерева цілей і до стратегії у цілому [253].

Такий підхід використання стратегії розвитку організацій в антикризовому контексті підтвердила ситуація, яка склалася в Україні з початку війни, яку російська федерація розв'язала 24 лютого 2022 року та веде проти України. В умовах війни Українська держава та її громадяни стають безпосередніми учасниками процесів, які мають надзвичайно велике значення для подальшого визначення, першою чергою, своєї долі, долі своїх сусідів, подальшого світового порядку. В умовах сучасних викликів та загроз, і водночас, великих перспектив розвитку, кардинальних змін у політиці, економіці, соціальній сфері пріоритетним завданням суспільного поступу, поряд із убезпеченням своєї суверенності й територіальної цілісності, пошуками шляхів для інтегрування в європейське та євроатлантичне співтовариство, є визначення нової стратегії виховання як багатокомпонентної та багатовекторної системи, яка великою мірою формує майбутній розвиток Української держави. Саме тому наказом Міністерства освіти і науки України від 6 червня 2022 р. № 527 затверджені заходи щодо реалізації Концепції національно-патріотичного виховання в системі освіти України до 2025 року. Інтеграційні процеси, що відбуваються в Україні, європоцентричність, пробудження громадянської і громадської ініціативи, виникнення різних громадських рухів, розповсюдження волонтерської діяльності, які накладаються на технологічну і комунікативну глобалізацію, міграційні зміни всередині суспільства, ідентифікаційні і реідентифікаційні процеси в особистісному розвитку кожного українця, відбуваються на тлі сплеску інтересу і прояву патріотичних почуттів і нових ставлень до історії, культури, релігії, традицій і звичаїв українського народу. Тому нині, як ніколи, потрібні нові підходи і нові шляхи до виховання патріотизму як почуття і як базової якості особистості. При цьому потрібно

враховувати, що Україна має древню і величну культуру та історію, досвід державницького життя, які виступають потужним джерелом і міцним підґрунтям виховання дітей і молоді. Вони уже ввійшли до освітнього і загальновиховного простору, але нинішні суспільні процеси вимагають їх переосмислення, яке відкриває нові можливості для освітньої сфери. На сучасному етапі розвитку України, коли існує пряма загроза денаціоналізації, втрати державної незалежності та потрапляння у сферу впливу іншої держави, виникає нагальна необхідність переосмислення зробленого і здійснення системних заходів, спрямованих на посилення національнопатріотичного виховання дітей та молоді – формування нового українця, що діє на основі національних та європейських цінностей [257]. Відтак, враховуючи всі обставини, виникає потреба в актуалізації концепції, яка б визначала нову стратегію цілеспрямованого і ефективного процесу виховання суб'єкта громадянського суспільства, громадянина-патріота України. Відповідно сьогодні на заклади загальної середньої освіти покладається важливе завдання формування системних змін щодо розроблених стратегічних документів закладу.

Як зазначалося у Національній доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в Україні, «безперервна модернізація освіти в умовах викликів інноваційного суспільства і відповідного становлення інформаційної цивілізації є закономірною і такою, що забезпечує стійкий людський розвиток». І в цьому процесі модернізації освіти в умовах викликів і загроз питання стратегічного планування розвитку закладу загальної середньої освіти потребує комплексних та виважених державних рішень, наукових орієнтирів та громадського обговорення.