

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА ШКОЛА ПРОФЕСІЙНОЇ ТА  
НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»**

**КАФЕДРА МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ОСВІТИ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

освітній ступінь – магістр

на тему: «Стратегічне управління розвитком закладу освіти»

освітньо-професійна програма

«Управління освітою»

Спеціальність 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»)

Виконав: здобувач вищої освіти  
2-го року навчання,  
спеціальності 073 Менеджмент  
Журавська Оксана Львівна

Керівник: Нагорняк Тетяна Леонтіївна  
доктор політичних наук, професор

Керівник: Желябовська Яна Олегівна  
асистент кафедри міждисциплінарної освіти

Рецензент: Дороніна Ольга Анатоліївна  
доктор економічних наук, професор

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025.

Київ – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Журавська О.Л.** «Стратегічне управління розвитком закладу освіти». Спеціальність: 073 Менеджмент. Освітня програма «Управління освітою». НаУКМА, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена визначенню специфіки стратегічного управління розвитком закладу освіти та обґрунтуванню напрямів удосконалення процесу стратегування розвитку закладу освіти в умовах невизначеності. У роботі досліджено теоретичні основи стратегічного управління закладом освіти, зокрема підтверджено надзвичайно важливу роль стратегічного управління у забезпеченні розвитку закладу освіти в умовах невизначеності, вивчено сутність та етапи стратегічного управління закладом освіти, розглянуто підходи до класифікації основних типів стратегій закладу освіти. За результатами вивчення сучасних теоретичних здобутків в сфері менеджменту та практик стратегічного управління запропоновано авторську класифікацію типів стратегій закладів освіти, що на відміну від існуючих охоплює інноваційні, системні, персоналізовані й цільові стратегії та дозволяє закладам освіти більш ґрунтовно обирати певний тип стратегії залежно від стану внутрішнього й зовнішнього середовища та рівня його невизначеності.

Дослідження особливостей стратегічного управління закладом загальної середньої освіти в умовах невизначеності проведено на фактичних матеріалах Ліцею №4 м. Житомира, який у 2022-2025 н.р. демонструє стійкі темпи розвитку, позитивну динаміку чисельності учнів та державно-громадську модель управління. В закладі освіти важлива роль відводиться стратегічному менеджменту. За результатами SWOT-аналізу виявлено можливості, що мають бути враховані при розробці нової стратегії закладу: розвиток партнерств із громадськими організаціями, бізнесом, міжнародними донорами; впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності управління; децентралізація управління освітою як шанс для автономного розвитку; участь у програмах підвищення кваліфікації для

управлінців. Високопрофесійний кадровий склад ліцею визнано його сильною стороною та чинником стратегічного розвитку на майбутній період.

У роботі визначено напрями удосконалення стратегічного управління розвитком закладу освіти. Зокрема, напрацьовано місію та бачення закладу на 2027-2030 рр та визначено 4 стратегічні пріоритети розвитку закладу (1. Забезпечення рівного доступу до інноваційної якісної освіти для формування компетентних, відповідальних і мотивованих громадян; 2. Практична орієнтація та професійна підготовка учнів; 3. Розвиток людського капіталу закладу освіти; 4. Формування сучасної моделі управління закладом освіти), що деталізовано за відповідними стратегічними завданнями.

Запропоновано напрями удосконалення управлінських механізмів в Ліцеї №4 міста Житомира: оптимізація оргструктури управління; запровадження сучасних управлінських підходів; цифровізація управління та удосконалення системи моніторингу. Надано рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів управління в системі стратегічного розвитку Ліцею.

Особливу увагу приділено пріоритету 3 «Розвиток людського капіталу закладу освіти», враховуючи його наскрізний характер. За даним пріоритетом запропоновано розробити в ліцеї чотири цільові програми: «Індивідуальна траєкторія професійного зростання», «Лідер змін», «Мотиваційна платформа розвитку персоналу», «Команда проривного успіху». З метою підтримки цих програм та покращення якості стратегічного управління в закладі визначено рекомендовані напрями розвитку корпоративної культури Ліцею №4 м.Житомира.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що їх впровадження в діяльність закладу загальної середньої освіти дозволить удосконалити процес стратегування в закладі з урахуванням сучасних підходів стратегічного менеджменту та обґрунтовано визначити стратегічні пріоритети розвитку закладу освіти в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, заклад освіти, стратегування, людський капітал, корпоративна культура, цифровізація управління.

73 стор., 8 таблиць, 10 рисунків, 3 додатки, 58 джерел

## ABSTRACT

**Zhuravska O.** Strategic Management of Educational Institution . NaUKMA, 2025.

The master's thesis is devoted to determining the specifics of strategic management of educational institutions and substantiating directions for improving the process of strategic planning for educational institutions in conditions of uncertainty.

The work examines the theoretical foundations of strategic management of educational institutions, in particular, emphasizing the crucial role of strategic management in ensuring the development of educational institutions in conditions of uncertainty, studying the essence and stages of strategic management of educational institutions, and considering approaches to the classification of the main types of strategies for educational institutions. Based on the results of studying modern theoretical achievements in the field of management and strategic management practices, the author proposes a classification of types of strategies for educational institutions, which, unlike existing ones, covers innovative, systemic, personalized, and targeted strategies and allows educational institutions to more thoroughly select a specific type of strategy depending on the state of the internal and external environment and the level of its uncertainty.

The study of the peculiarities of strategic management of a general secondary education institution in conditions of uncertainty was conducted based on actual data from Lyceum No. 4 in Zhytomyr, which between 2022 and 2025 demonstrates steady growth rates, positive dynamics in the number of students, and a public-private management model. Strategic management plays an important

role in educational institutions. The results of the SWOT analysis revealed opportunities that should be taken into account when developing a new strategy for the institution: developing partnerships with public organizations, businesses, and international donors; introducing digital tools to improve management efficiency; decentralizing education management as an opportunity for autonomous development; and participating in professional development programs for managers. The highly professional staff of the lyceum is recognized as its strength and a factor in strategic development for the future.

The research identifies areas for improvement in the strategic management of the educational institution's development. In particular, the mission and vision of the institution for 2027-2030 have been developed and four strategic priorities for the institution's development have been identified:

1. Ensuring equal access to innovative, high-quality education to develop competent, responsible, and motivated citizens;
2. Practical orientation and professional training of students;
3. Development of the educational institution's human capital;
4. Formation of a modern model of educational institution management.

These priorities are further detailed through corresponding strategic objectives.

Proposed areas for improvement of management mechanisms at Lyceum: optimization of the organizational structure of management; introduction of modern management approaches; digitization of management and improvement of the monitoring system. Recommendations were provided on the implementation of digital management tools in the Lyceum's strategic development system.

Particular attention is paid to priority 3, "Development of the human capital of the educational institution," given its cross-cutting nature. Under this priority, it was proposed to develop four target programs at the Lyceum: "Individual Professional Growth Trajectory," "Leader of Change," "Motivational Platform for Staff Development," and "Breakthrough Success Team." In order to support these programs and improve the quality of strategic management at the institution,

recommended directions for the development of the corporate culture of Lyceum No. 4 in Zhytomyr have been identified.

The practical significance of the results obtained lies in the fact that their implementation in the activities of a general secondary education institution will improve the process of strategizing in the institution, taking into account modern approaches to strategic management, and will make it possible to determine strategic development priorities more effectively in conditions of uncertainty.

**Keywords:** strategy, strategic management, educational institution, strategizing, human capital, corporate culture, digitalization of management items.



## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Система освіти в Україні тривалий час перебуває у стані постійних трансформацій, зумовлених суспільно-політичними, економічними та технологічними змінами, а останніми роками ще й відчуває складні виклики воєнного часу. У цих умовах ефективний розвиток закладу освіти неможливий без науково обґрунтованого стратегічного управління, що дозволяє визначити довгострокові пріоритети, забезпечити сталість функціонування й конкурентоспроможність закладу. Особливого значення стратегічне управління набуває в умовах війни, коли заклади освіти змушені працювати в умовах невизначеності, ризиків і необхідності швидкої адаптації до нових викликів. Таким чином, дослідження питань стратегічного управління розвитком закладу освіти має високу практичну значущість для забезпечення його стабільності, ефективності та інноваційного поступу.

**Стан вивченості теми дослідження.** Теоретичну основу дослідження становлять концепції зарубіжних науковців: І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, П. Друкера, що визначають закономірності формування та реалізації стратегій розвитку організацій. Еволюції ці теорії отримують у працях вітчизняних науковців І.Аблеєвої, Л.Пляцук, З.Галушки, І.Комарницького, О.Гарафонові, В.Гладкової, Л.Довганя, Ю.Каракая, О.Кравченко та інших. Тема стратегічного управління в освіті є міждисциплінарною, її досліджують фахівці з менеджменту і маркетингу, економіки і політології, наук про освіту, фінансисти і соціальні психологи, зокрема: Х. Бейтман, К. Макадам, Р. Болден, С. Джонс, Х. Девіс, П. Гентлі, Б. Джонгблуд, Ф. Кайзер, Л. Гарві, Д. Грін, П. Маккеффі. Питання управління ресурсами закладів освіти та лідерський потенціал українських ЗВО досліджували О.Дороніна, Ю. Рашкевич, Т. Добко, С. Калашнікова, С. Квіт, Т. Фініков, Т. Нагорняк, Л.Шаульська та багато інших науковців.

Попри наявність значної кількості досліджень, присвячених управлінню освітніми організаціями, питання формування та реалізації стратегій розвитку залишаються недостатньо розробленими в українській практиці. Багато закладів освіти не мають чітко визначених стратегічних орієнтирів, систем моніторингу результатів або ефективних механізмів залучення колективу до процесу стратегічного планування. Відсутність єдиних підходів до оцінювання стратегічної ефективності управління також ускладнює розробку і впровадження цілісних моделей розвитку. Отже, постає необхідність наукового обґрунтування принципів, методів і практичних інструментів стратегічного управління розвитком закладу освіти в сучасних умовах.

**Мета дослідження** – з'ясувати специфіку стратегічного управління розвитком закладу освіти та обґрунтувати напрями удосконалення процесу стратегування розвитку закладу освіти в умовах невизначеності на прикладі Ліцею № 4 м.Житомир.

**Об'єкт дослідження** – процес стратегічного управління закладом загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження** - вивчення теоретичних положень та надання практичних рекомендацій щодо стратегування розвитку закладу освіти в умовах невизначеності на прикладі Ліцею № 4 м.Житомир.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Робота виконана в межах комплексної науково-дослідної теми: «Міждисциплінарність у дослідженні сучасних світових політичних процесів і практик кризового управління для відновлення України» 0124U001900 (2024 - 2029 рр.)

Для досягнення визначеної мети дослідження в кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено такі **завдання**:

1. Систематизувати дослідження ролі стратегічного управління у забезпеченні розвитку закладу освіти в умовах невизначеності.

2. Дослідити сутність та етапи стратегічного управління закладом освіти.
3. Надати характеристику основних типів стратегій закладу освіти.
4. Визначити основні тенденції розвитку Ліцею №4 м. Житомира на підставі аналізу основних показників діяльності.
5. Провести оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища Ліцею №4 м. Житомира в системі стратегічного управління.
6. Дослідити практики стратегічного управління закладом загальної середньої освіти.
7. Обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку Ліцею №4 м. Житомира в умовах невизначеності.
8. Запропонувати напрями удосконалення організаційно-управлінських механізмів реалізації стратегії розвитку закладу освіти.
9. Надати рекомендації щодо розвитку людського капіталу ліцею та корпоративної культури як чинників успішної реалізації стратегії.

**Методи дослідження.** Досягнення мети дослідження забезпечується використанням комплексу загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, серед яких:

- *методи аналізу та синтезу* (для вивчення теоретичних основ стратегічного управління, виявлення актуальних підходів до управління закладами освіти в умовах невизначеності);
- *аналіз нормативних документів* (для вивчення практики стратегічного управління закладом вищої освіти, а також тенденцій розвитку освіти в умовах війни);
- *компаративний аналіз* (для проведення порівняльної характеристики основних типів стратегій закладів освіти);
- *аналіз рядів динаміки та фінансових показників* (для проведення аналізу основних показників діяльності Ліцею № 4 м. Житомира та визначення тенденцій його розвитку);

▪ методика SWOT-аналізу (для проведення оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища Ліцею № 4 м. Житомира, визначення сильних та слабких сторін закладу освіти);

▪ *метод спостереження* (для дослідження практик стратегічного планування в Ліцеї № 4 м. Житомира, а також особливостей реалізації пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти);

▪ *експертне оцінювання* (для обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку Ліцею № 4 м. Житомира в умовах невизначеності, напрямів удосконалення організаційно-управлінських механізмів реалізації стратегії розвитку закладу освіти та рекомендацій щодо розвитку людського капіталу ліцею та його корпоративної культури).

**Наукова новизна результатів**, отриманих в ході дослідження, полягає у такому:

▪ *запропоновано авторську класифікацію типів стратегій закладів освіти*, що на відміну від існуючих охоплює інноваційні, системні, персоналізовані й цільові стратегії та дозволяє закладам освіти більш ґрунтовно обирати певний тип стратегії залежно від стану внутрішнього й зовнішнього середовища та рівня його невизначеності;

▪ *отримали подальшого розвитку* напрями удосконалення організаційно-управлінських механізмів реалізації стратегії розвитку закладу освіти, практична реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності процесу стратегування.

**Джерельна та інформаційна база дослідження.** При проведенні дослідження використано наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань стратегічного управління, аналітичні матеріали з питань розвитку освіти в Україні, законодавчі акти, що регулюють діяльність закладів загальної середньої освіти, фактичну інформацію про діяльність, статутні документи та фінансові звіти Ліцею № 4 м. Житомира, результати власних спостережень автора.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що їх впровадження в діяльність закладу загальної середньої освіти дозволить удосконалити процес стратегування в закладі з урахуванням сучасних підходів стратегічного менеджменту та обґрунтовано визначити стратегічні пріоритети розвитку закладу освіти в умовах невизначеності. Безпосереднє практичне впровадження результатів дослідження буде забезпечено в діяльності Ліцею № 4 м. Житомира, директором якого є авторка кваліфікаційної роботи. Крім того, загальні рекомендації щодо удосконалення організаційно-управлінських механізмів реалізації стратегії розвитку закладу освіти, розвитку його кадрового потенціалу та корпоративної культури можуть бути впроваджені в діяльність аналогічних закладів загальної середньої освіти.

Результати кваліфікаційної (магістерської) роботи використані у діяльності Департаменту освіти Житомирської міської ради під час удосконалення підходів до стратегічного планування в закладах загальної середньої освіти міста ( додток А).

**Апробація результатів дослідження** забезпечена через їх презентацію обговорення на двох міжнародних науково-практичних конференціях:

- «Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України»
- (м. Київ, 5 червня 2025 року, Національний університет «Києво-Могилянська академія»);
- VI міжнародна наукова конференція «Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень» (м. Київ, 3 жовтня 2025 року).

За результатами участі у конференції опубліковано тези доповідей, що наведено в списку використаних джерел [11, 12] та представлено у Додатку Б.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, розділів, висновків, списку використаних джерел (58 найменувань) та додатків (4). Загальний обсяг магістерської роботи 83 сторінки комп'ютерного тексту, з них основного тексту – 70 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

#### 1.1. Роль стратегічного управління у забезпеченні розвитку закладу освіти в умовах невизначеності

Сучасне середовище, в якому функціонують заклади освіти в Україні, характеризується високим рівнем невизначеності, що визначається сукупним впливом правових, демографічних, воєнно-політичних та інших груп чинників. Умови, в яких проводиться освітня діяльність, переважно можна описати станом, коли суб'єкт управління не має можливості точно передбачити наслідки певних дій або рішень через нестачу повної інформації про майбутні події, фактори впливу або стан зовнішнього по відношенню до закладу освіти середовища.

При цьому умови невизначеності можуть визначатись такими характеристиками:

1. Неповнотою інформації, коли відсутні необхідні дані для прийняття обґрунтованого рішення.

2. Нестабільністю середовища, коли зовнішні обставини можуть швидко змінюватися (демографічна ситуація, політичні рішення, зміни освітнього законодавства тощо).

3. Непередбачуваністю наслідків, коли результат прийнятого рішення може бути іншим через вплив сторонніх факторів.

4. Ризиком і випадковістю, коли існує ймовірність як позитивного, так і негативного результату, але точну ймовірність важко або неможливо визначити.

5. Багатоваріантністю вибору, коли за альтернативами можливих рішень немає впевненості, що саме призведе до найкращого результату.

Серед основних чинників невизначеності, що впливають на розвиток освіти України, варто зазначити такі [11, с.163]:

- війна та політична нестабільність, що призводять до різких кардинальних змін у роботі закладу й вимагають негайного реагування;
- економічна криза та коливання фінансування (державного і місцевого), які зумовлюють необхідність пошуку альтернативних джерел;
- швидкий розвиток цифрових технологій і кіберзагрози в час війни, що потребує підвищення цифрових компетентностей персоналу та додаткового фінансування ІТ-інфраструктури;
- мінливі соціальні запити стейкхолдерів (батьків, учнів, громад) щодо формату (очне, змішане чи дистанційне навчання) та змісту освітніх послуг.

За цих умов, стратегічне управління в навчальному закладі це процес формування та реалізації довгострокових цілей з урахуванням змінного зовнішнього середовища, який базується на системному аналізі ресурсів, ризиків та можливостей [2].

Отже, в таких умовах заклади освіти для збереження конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг та підтримки прогресивного руху до намічених цілей мають ретельно підходити до вибору методів та інструментів управління й активно запроваджувати стратегічне управління, яке в практичній площині менеджменту довело свою ефективність.

Стратегічне управління — сфера діяльності вищого керівництва організації, що полягає у визначенні бажаних напрямів і траєкторій розвитку організації, постановці цілей, розподілі ресурсів і всього того, що дає організації конкурентні переваги [5, с.50].

Стратегічне управління, як динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання

обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління [40, с.109].

Дослідники Д. Глейдель та С. Хаттен стратегічне управління трактують як процес визначення та встановлення взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, що полягає в досягненні вибраних цілей і бажаного стану взаємовідносин з ним шляхом розподілу ресурсів, що дає можливість організації та її підрозділам діяти ефективно та результативно [5].

Стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій [8, с.14].

Погоджуємось з думкою дослідників, які зазначають, що моделювання стратегічного розвитку закладу освіти неможливе без урахування особливостей стратегічного управління, оскільки для розроблення та реалізації адекватної стратегії розвитку освітнього закладу необхідний певний механізм, який здатний упорядкувати стратегічний потенціал закладу освіти відповідно до вимог зовнішнього середовища [6, с.41].

В умовах невизначеності й тривалої війни стратегічне управління освітою стає критично важливим. Без сумніву, війна знищує інфраструктуру держави й людський капітал нації, проте війна народжує інновації і бренди, змінює ролі викладача і керівника закладів освіти. Стратегічне управління закладом освіти перестає бути інструментом чи механізмом у системі загального руху. Більш важливим стає стратегічне мислення і лідерство освітян [11, с. 157]. В умовах високого рівня невизначеності кожен керівник шукає гнучкі управлінські інструменти, які б сприяли адаптивності колективу до зовнішніх викликів зі зміцненням особистої мотивації.

Переваги усвідомленого стратегічного управління, що визначають доцільність його використання в управлінні та підтримці розвитку закладів

освіти в умовах невизначеності полягають в такому [8, с.16]:

- 1) забезпечення спрямованості всієї організації на ключовий аспект стратегії: «що ми намагаємося робити та чого прагнемо?»;
- 2) необхідність керівників чіткіше реагувати на зміни, нові можливості та загрозові тенденції;
- 3) можливість для керівників оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обґрунтовані та високоефективні проекти;
- 4) можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;
- 5) створення середовища, що сприяє активному керівництву та протидіє тенденціям, які можуть привести лише до пасивного реагування на зміну ситуації.

Стратегічне управління закладом освіти в умовах невизначеності підкреслює свою роль через виконання низки важливих функцій, серед яких виокремимо такі:

1. Аналітична функція (виявлення трансформаційного контексту): системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розпізнавання тенденцій (демографічних, технологічних, суспільних), виявлення ризиків і можливостей.
2. Прогнозно-концептуальна функція: формування місії, бачення і стратегічних цілей, що враховують варіативність майбутнього; розроблення сценаріїв розвитку.
3. Координаційно-організаційна функція: створення механізмів реалізації стратегії: розподіл відповідальності, ресурсу, встановлення процедур прийняття рішень.
4. Мотиваційно-кадрова функція: розвиток людського капіталу, створення систем навчання, наставництва, мотивації, формування культури адаптивності й інновацій.
5. Моніторингова і коригувальна функція: впровадження систем KPI,

індикаторів та механізмів зворотного зв'язку для швидкого коригування стратегії в нових умовах.

Стратегічне управління дозволяє закладам освіти не просто «виживати» в умовах невизначеності, а розвиватися планомірно, цілеспрямовано й стабільно. До того ж, стратегічне управління є ефективним інструментом подолання ризиків, якими супроводжуються умови невизначеності. Стратегічне управління — це не лише про розвиток і планування, а й про управління ризиками, тобто передбачення можливих загроз і підготовку до них. Саме завдяки стратегічному підходу керівництво закладу освіти може зменшити вплив невизначеності та запобігти негативним наслідкам.

Дослідники зазначають, що стратегічному розвитку сучасного освітнього закладу сприятиме [22]: наявність стратегічного мислення в керівного складу освітнього закладу та прагнення до постійних змін; встановлення адекватних пріоритетів розвитку освітнього закладу; створення підґрунтя для розвитку потенціалу освітнього закладу (наприклад, удосконалення освітньої (наукової) діяльності, накопичення ресурсів, формування позитивного іміджу тощо); забезпечення довготривалих конкурентних переваг освітнього закладу.

Отже, стратегічне управління дає змогу закладам освіти діяти системно, підвищувати ефективність, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток. Умови невизначеності роблять стратегічне управління не додатковою опцією, а ключовою компетентністю керівника закладу освіти. Воно забезпечує системність мислення, готовність до змін і здатність реалізувати розвиток навіть у мінливому середовищі. Упроваджена стратегія, підкріплена аналітикою, лідерством і гнучкими механізмами реалізації, дозволяє закладу не просто пристосовуватися до викликів, а перетворювати їх на можливості для якісного розвитку.

## 1.2. Сутність та етапи стратегічного управління закладом освіти

Освітня сфера порівняно з іншими сферами діяльності має свою специфіку, що накладає й відповідні вимоги до управлінських підходів, що застосовуються в закладах освіти. Так, зокрема, в освіті порівняно з бізнес-сегментом економіки або сферою державного управління, відмінними є цілі забезпечення високої якості навчання задля розвитку особистості, формування сучасних компетентностей та виховання соціально свідомих громадян), критерії ефективності діяльності закладу, система цінностей та тип мотивації персоналу тощо. Отже, це вимагає іншого характеру рішень (більш демократичних та колегіальних ніж в інших сферах) та стилю управління, що має бути швидше партнерським, де керівник виступає у ролі мотиватора, фасилітатора, стратега, а не «начальника».

З урахуванням вищевикладеного, доцільно звернутись до вивчення сутності поняття «стратегічне управління» в системі менеджменту закладів освіти. У своїй роботі Кравченко О. [26] узагальнює такі напрацювання вітчизняних дослідників (табл.1.1), що дозволяє зробити висновок, що стратегічне управління в освіті має свої акценти у вигляді позиціонування місця закладу освіти на конкурентному ринку освітніх послуг та забезпечення мотивації персоналу у підтримці стратегічного курсу розвитку закладу освіти.

Черниш О.В. стратегічне управління закладом освіти визначає як систему управлінських рішень, що покликані забезпечити вільне функціонування закладу освіти в умовах ринкового середовища. При цьому важливо, щоб стратегічне управління давало змогу закладу освіти адаптуватися або протидіяти певним чинникам, що впливають на розвиток закладу та його конкурентоспроможність [50, с.690].

Інструментом стратегічного управління виступає стратегія розвитку закладу освіти — особливий управлінський документ, що визначає місію, бачення, стратегічні цілі, пріоритети та механізми їх реалізації. Вона забезпечує системність, послідовність і узгодженість дій усіх учасників освітнього процесу, сприяє ефективному використанню ресурсів та адаптації закладу до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1.

**Тлумачення поняття «Стратегічне управління» в освітньому менеджменті [26, с.26]**

| Автори                            | Сутність поняття  |
|-----------------------------------|---|
| Калініна Л.,<br>Капустеринська Т. | Стратегічне управління – це рішення та дії, спрямовані на визначення та впровадження стратегії, що сприяє такій взаємодії між організацією та зовнішнім оточенням, за якої організація є конкурентоспроможною, а також створює можливості для досягнення організаційних цілей |
| Мармаза О.                        | Стратегічне управління в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти. Стратегія управління реалізується через програму розвитку, яка й забезпечує досягнення місії та цілей навчального закладу           |
| Пшенична Л.                       | Стратегічне управління в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти  |
| Певзнер М.                        | Стратегічне управління – це, перш за все, визначення генерального курсу закладу; організація його діяльності відповідно до генерального курсу; підвищення мотивації та зацікавленості викладачів і співробітників у реалізації цього курсу                                    |

Комплексне трактування даного поняття відносно закладу вищої освіти у своїй роботі надає проф. Т.Л.Нагорняк [38], проте вважаємо що це визначення може бути також прийнятним й для закладів загальної середньої освіти. Так, дослідниця визначає, що стратегія розвитку ЗВО – це інтегрований у часі і просторі довгостроковий чи короткостроковий, гнучкий курс, спрямований на досягнення закладом широкої впізнаваності, репутаційної та фінансової стійкості, провідних позицій у конкурентному середовищі шляхом реалізації послідовних кроків із вимірюваними індикаторами реалізації та зафіксованими відповідальними, що призводить до зміни поточного стану ЗВО на бажане [38, с.6]. Нагорняк Т.Л. стратегічне управління та планування визнає однією з управлінських практик, що сприяють розвитку потенціалу закладу освіти [39, с.191]. При цьому, вона зауважує, що стратегія розвитку закладу освіти має бути [38, с.7]:

- цілісним і гнучким документом;

- містити: місію, бачення (візію), цінності (за бажанням), пріоритети/напрями розвитку, завдання в межах пріоритетів/напрямів, наскрізні завдання для всіх напрямів (за необхідності), цільові показники реалізації та продукти впровадження Стратегії (може бути окремим документом);

- сформованою навколо однозначних за потрактуванням понять і категорій для всієї громади і зовнішніх стейкхолдерів;

- зрозумілою кожному причетному до її реалізації та зовнішнім стейкхолдерам;

- структурованою просто;

- візуалізованою яскраво для запам'ятовування.

У сучасних умовах стратегічне управління закладом освіти буде дієвим, якщо базуватиметься на низьці основоположних принципів (табл.1.2).

Таблиця 1.2

### Принципи розробки стратегії розвитку закладу освіти

| Принцип                      | Зміст принципу стратегування  |
|------------------------------|---|
| 1                            | 2   |
| Системність                  | Стратегія має охоплювати всі сфери діяльності закладу: освітній процес, управління, кадровий потенціал, матеріально-технічну базу, взаємодію з громадою.<br>Усі дії повинні бути узгоджені між собою та спрямовані на спільну мету. |
| Вимірність                   | Визначені в стратегії цілі повинні передбачати кількісний або якісний вимір у вигляді цільових показників, ступінь досягнення яких в звітному періоді буде вимірником ступеня прогресу стратегії                                    |
| Сталість                     | Стратегія розвитку закладу освіти має бути вектором послідовного довгострокового руху до сталого розвитку закладу (з обов'язковим врахуванням надбань попередніх періодів)  |
| Справедливість               | Стратегія розвитку закладу має бути орієнтована на врахування інтересів всіх груп стейкхолдерів і неприпущення несправедливого ставлення (дискримінації) до жодної з них  |
| Амбіційність                 | Стратегія має передбачати значний прорив у розвитку закладу освіти, зростання його конкурентоспроможності в регіоні та галузі освіти й вихід на новий рівень розвитку   |
| Відкритість (принцип участі) | Стратегія закладу освіти має бути відкрита для думок всіх ключових зацікавлених сторін, і в першу чергу громади в якій функціонує заклад освіти, а звіти про її реалізації мають оприлюднюватись у відкритому доступі               |
| Адаптивність                 | Освітнє середовище постійно змінюється, тому стратегія повинна мати можливість коригування відповідно до нових умов (законодавчих, фінансових, соціальних) та містити механізми оновлення стратегії.                                |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Реалістичність та досяжність | Стратегічні цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними та відповідати ресурсним можливостям закладу. Ідеї мають бути амбітні, але не відірвані від реальності. Особливого значення цей принцип набуває в умовах невизначеності та різних видів криз. |
|------------------------------|--|

Практична реалізація процесу стратегічного управління закладом освіти охоплює певну послідовність взаємопов'язаних етапів, що передбачають необхідність підготовки та впровадження відповідних управлінських рішень та спільних дій учасників даного процесу. Вивчення літературних джерел за темою стратегічного управління дозволяє зробити висновок, що науковцями виокремлюється різна кількість таких етапів (стадій): від трьох до семи [8, 26, 38, 39]. Ми пропонуємо зупинитись на 5 етапах та розглянути їх послідовність в закладі освіти (рис.1.1).

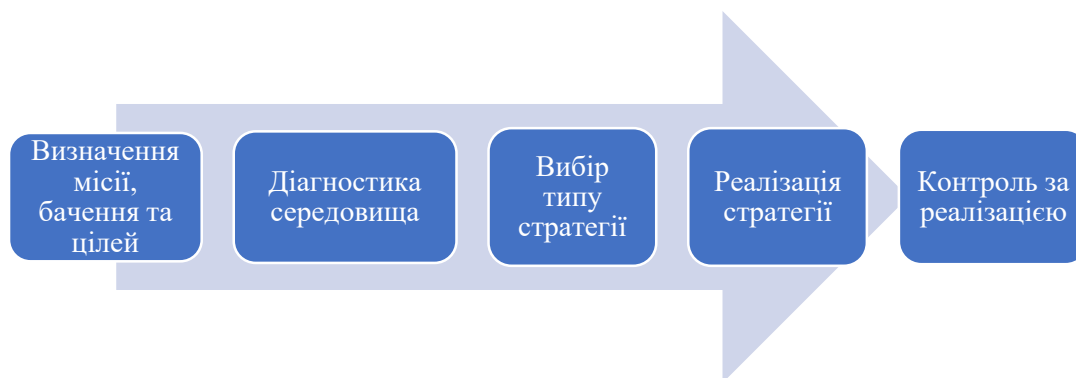


Рис.1.1. Етапи стратегування в закладі освіти

Етап *визначення місії, бачення та цілей* організації передбачає формулювання місії закладу освіти, визначення довгострокових і короткострокових цілей [26]. Місія — головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування. Формулювання місії повинно охоплювати: цілі та завдання закладу фірми з точки зору його основних послуг; робочі принципи фірми у відношенні до зовнішнього середовища, цінності організації; культура організації [8, с.18].

Етап *діагностики середовища* організації забезпечує основу для уточнення (в деяких випадках визначення) її місії та цілей і вибору відповідної стратегічної поведінки. При цьому відбувається оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом формулювання основних компонент та їхніх чинників і вибір з них таких, які дійсно мають значення

для закладу освіти; складання прогнозів майбутнього стану середовища [26].  
Діагностика зовнішнього середовища може відбуватись із застосуванням PEST-аналізу, що ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу) [8, с.35]. При цьому враховуються: політико-правове середовище (P); економічне середовище (E); соціокультурне середовище (S); технологічне середовище (T).

На етапі *вибіру типу стратегії* визначають, як досягти цілей і реалізувати місію закладу освіти. При цьому аналізують можливі стратегічні альтернативи і вибирають для їх реалізації конкретну стратегію, що відповідатиме заданим критеріям [26]. Даному етапу стратегічного планування більш детальна увага буде приділена у п.1.3 даної роботи.

*Етап реалізації стратегії* є найбільш тривалим порівняно з іншими, охоплює залучення всього колективу організації та визначає вектори її поточної діяльності, що можуть (мають) бути скориговані у разі зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Реалізація стратегії передбачає [26]: поглиблене вивчення стану середовища, цілей і сформованих стратегій; оцінку ресурсів і можливостей їх розподілу; створення умов для мотивації працівників під час реалізації стратегії; підготовку рішення щодо організаційної структури (розроблення оптимальної структури управління, оцінку існуючої організаційної структури та порівняння їх з метою оцінки масштабу необхідних змін; управління процесом перетворень).

Завершальний етап - *контроль за реалізацією стратегії*. Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація сприяє досягненню цілей організації і значно менше оцінює правильність виконання стратегічного плану чи окремих його етапів. За результатами стратегічного контролю здійснюється коригування цілей закладу освіти та напряду їх досягнення [8].

Таким чином, послідовна реалізація цих етапів в закладі освіти призведе до формування передумов його стратегічного розвитку. Щодо тривалості цих етапів, то слід зауважити, що реалізація перших трьох етапів (рис.1.1) може займати від одного до декількох місяців; етап реалізації стратегії закладу освіти в умовах тотальної невизначеності може бути скорочений порівняно з класичним підходом і наразі пропонується його фіксувати на термін до 5 років. Фінальний етап моніторингу та контролю має фактично виконуватись постійно, проте в кінці календарних періодів, в моменти завершення певних етапів стратегії та терміну її функціонування загалом відповідні стратегічні інструменти застосовуються менеджментом більш активно.

### 1.3. Характеристика основних типів стратегій закладу освіти

Як вже зазначалось, важливим етапом стратегічного планування та управління є вибір типу стратегії, що буде більш прийнятним для певного закладу освіти у поточних умовах його діяльності та на перспективу. Отже, вважаємо за необхідне вивчити питання щодо класифікації існуючих типів стратегій та умов їх ефективного впровадження.

Освітня сфера України в умовах війни попри очевидну вразливість демонструє стійкість та доволі високу адаптивність. Від початку повномасштабного вторгнення росії у 2022 р. система середньої освіти України стикається з безпрецедентними викликами і проблемами (на тлі вже наявних освітніх втрат, зумовлених відсутністю очного навчання під час пандемії COVID-19), серед яких, зокрема падіння якості освіти, руйнування шкіл, масова міграція населення (учнів, їхніх батьків, учителів), окупація територій, на яких проживають українські здобувачі й педагоги; скорочення фінансування сфери освіти, відсутність ресурсів на належну реалізацію реформи «Нова українська школа», подеколи деструктивні та/або популістські рішення освітньої політики, брак учителів з окремих предметів,

нестача укриттів, погіршений психоемоційний стан учасників освітнього процесу, робота в умовах постійного стресу, неможливість відновлення очного навчання в окремих регіонах України тощо [25, с.45]. У таких умовах зростає необхідність якісного стратегічного планування діяльності закладу освіти із відповідною поправкою на умови війни та проектування нових типів організаційних стратегій.

Задля ефективного стратегічного управління закладом освіти та його розвитку важливо ретельно підходити до типу стратегії, що буде проектуватись та реалізовуватись в закладі. Сучасна теорія стратегічного менеджменту пропонує різні підходи щодо класифікації типів організаційних стратегій. Дослідниця О. Кравченко у своїй роботі узагальнює класифікації стратегій розвитку підприємств за низкою таких ознак [26, с.37-38]:

- за ієрархією в організаційно-економічній структурі та у відповідній їй системі управління: корпоративна (портфельна)), ділова (стратегія бізнесу), забезпечувальні (функціональні, операційна);
- за функціональним критерієм: маркетингова, виробнича, фінансова, інвестиційна, соціальна, організаційних перетворень тощо;
- за стадіями життєвого циклу бізнесу: зростання, стабілізації (утримання), скорочення, ліквідації;
- за ступенем охоплення ринку чи рівнем глобалізації або, навпаки, диференціації бізнесу: вузької спеціалізації, диверсифікації, сегментації, інтернаціоналізації;
- за способами досягнення конкурентних переваг: мінімізації витрат, спеціалізації та широкої диференціації, фокусування, створення інноваційної цінності;
- за напрямками дії: консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна);
- за формою: стратегії поступового вдосконалення; стратегії оновлення; інноваційні стратегії;
- за характером поведінки на ринку: активна, пасивна;

- за характером економічного розвитку: інтенсивна, екстенсивна, змішана;
- за ступенем новизни для певної організації: традиційна, оригінальна;
- за спонтанністю виникнення: запланована (свідома, продумана); реальна (виникаюча, адаптована до змін ситуації).

У навчальному посібнику «Стратегічне управління» [8, с.245-247] автори класифікують стратегії організації залежно від таких класифікаційних ознак: рівень управління, на якому розробляється стратегія; стадія «життєвого циклу» підприємства; характер поведінки на ринку; позиція в конкурентному середовищі.

Класифікація стратегій розвитку дозволяє полегшити її вибір, обґрунтувати алгоритм поведінки закладу освіти в тій чи іншій ситуації, визначити напрями руху та способи досягнення конкурентних переваг, адже в нашому дослідженні нам необхідно виокремити орієнтири руху закладу освіти, відповідно до яких заклад освіти має досягти іншого якісного стану. Стратегічний розвиток закладу освіти вміщує як одну стратегію розвитку, так і цілий комплекс стратегій (стратегічний набір) [26].

Окремі з цих типів та класифікацій є прийнятними й для освітніх закладів, проте враховуючу специфіку освітніх установ, типи стратегій їх розвитку можуть бути дослідженні та опрацьовані більш поглиблено.

З урахуванням специфіки діяльності освітніх установ та їх особливої місії в суспільстві, у контексті обраної теми дослідження зупинимось на таких чотирьох типах стратегій закладів освіти, що виокремлені за змістовною ознакою (рис.1.2).



Рис.1.2 Типи стратегій розвитку закладів освіти

Розглянемо більш детально характеристику та умови застосування даних типів стратегій [12].

1. Інноваційні стратегії, що спрямовані на на впровадження нових освітніх технологій, методик навчання та інтеграцію інноваційних підходів у навчальний процес.

2. Системні стратегії, що передбачають комплексне вдосконалення всіх аспектів діяльності закладу – від управління та кадрової політики до змісту освітніх програм та матеріально-технічної бази.

3. Персоналізовані стратегії - зосереджені на індивідуальних освітніх потребах учнів, створенні умов для розвитку їхніх здібностей та талантів.

4. Цільові стратегії, що орієнтовані на досягнення конкретних, чітко визначених цілей (наприклад, цифрова трансформація, розвиток міжнародної співпраці закладу освіти, підвищення якості освіти, розвиток викладацького складу, диверсифікація джерел фінансування закладу освіти тощо).

До того ж в умовах війни заклади освіти залежно від наявного ресурсного потенціалу, безпекової ситуації в регіоні та інших актуальних ознак зовнішнього й внутрішнього середовища можуть обирати один з таких типів стратегії (за рівнем інтенсивності розвитку та адаптації до зовнішніх викликів) [12]:

1. Стратегія зростання, що передбачає орієнтацію на розвиток, розширення освітніх послуг, зміцнення конкурентоспроможності. Її можна

запроваджувати лише за таких умов: досконала система менеджменту, наявність достатніх ресурсів, відносна безпека регіону, активна підтримка громади чи партнерів.

2. Стратегія обмеженого зростання, що передбачає обережне розширення та розвиток лише у найбільш перспективних чи захищених напрямках. Умови застосування: нестабільність у регіоні, обмежене фінансування, але збереження потенціалу для руху вперед.

3. Стратегія «виживання» спрямована на збереження діяльності закладу, персоналу та надання базових освітніх послуги (мінімально можлива «активність»). Її застосування виправдано в таких умовах: високий рівень небезпеки (наближеність до лінії фронту), критичне скорочення ресурсів, значний дефіцит кадрів тощо.

4. Стратегія стабілізації орієнтована на збереження досягнутого рівня роботи без ризикових змін, фокус на підтримці внутрішньої стабільності. Умови застосування: нестабільне зовнішнє середовище, але немає критичної загрози існуванню закладу.

5. Стратегія адаптації спрямована на перебудову освітніх та управлінських процесів в закладі освіти під нові умови. Як правило, може бути запроваджена закладами із потужним потенціалом в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища та динамічних викликів.

Отже, очевидно що стратегія зростання має очевидну орієнтацію на розвиток; стратегія обмеженого зростання - на помірний розвиток у межах можливостей; стратегія стабілізації – на збереження існуючого рівня активності закладу; адаптаційна – на переорієнтацію під нові умови; «виживання» - на мінімізацію ризиків та загроз для збереження закладу. Який би тип стратегії не обирався б закладом освіти, стратегія повинна базуватися на аналізі поточного стану, чітко та реалістично визначати місію, візію та цілі, а також планувати конкретні кроки для їх досягнення. Усі дії мають бути спрямовані на створення стабільного освітнього простору, який підтримує учнів та педагогів в умовах війни.

Важливо, щоб стратегія, яка розробляється в закладі освіти в тому числі була б орієнтована й на перспективи відновлення галузі освіти в Україні. Експерти серед таких перспектив виокремлюють наступні [3]:

- ✓ освіта під час війни потребує координації та співпраці між державними органами, міжнародними співтовариствами, місцевими організаціями, соціальними працівниками та незалежними експертами для забезпечення максимальної освітньої можливості та захисту дітей в умовах навчання;

- ✓ необхідно забезпечити навчальні процеси не лише методичними матеріалами, а й соціальною та емоційною підтримкою, культурними заняттями, доступом до новітніх технологій;

- ✓ важливо забезпечувати доступні та рівні можливості для всіх учасників освітніх процесів із метою запобігання дискримінації та нерівності можливостей;

- ✓ необхідно сприяти підготовці й компетенції вчителів та викладачів до роботи з учнями, які мають відставання у навчальному процесі або психологічні травми, які перешкоджають цілковитій адаптації учнів у колективі або освітньому середовищі.

Вважаємо, що в умовах війни та повоєнного відновлення важливими пріоритетами стратегії закладу освіти (незалежно від обраного типу стратегії) мають бути: гнучкість та неперервність освіти (з урахуванням безпекової ситуації); цифрова трансформація освітнього процесу та системи менеджменту закладу освіти; безпека та психологічна підтримка учнів та колективу закладу освіти; співпраця зі стейкхолдерами (батьками, місцевими органами влади, громадськими організаціями тощо), професійний розвиток педагогів та управлінського персоналу.

## **Висновки до розділу 1**

Визначено, що в умовах невизначеності й тривалої війни стратегічне управління освітою стає критично важливим. На основі вивчення наукових джерел визначено, що сутність стратегічного управління найбільш повно відображена в такому підході: стратегічне управління як процес визначення та встановлення взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, що полягає в досягненні вибраних цілей і бажаного стану взаємовідносин з ним шляхом розподілу ресурсів, що дає можливість організації та її підрозділам діяти ефективно та результативно.

Стратегічне управління закладом освіти в умовах невизначеності підкреслює свою роль через виконання низки важливих функцій: аналітичної, прогностно-концептуальної, координаційно-організаційної, мотиваційно-кадрової, моніторингової і коригувальної.

Стратегічне управління закладом освіти визначається як система управлінських рішень, що покликані забезпечити вільне функціонування закладу освіти в умовах ринкового середовища. Основним його інструментом є стратегія розвитку закладу освіти як особливий управлінський документ, що визначає місію, бачення, стратегічні цілі, пріоритети та механізми їх реалізації. В роботі узагальнено принципи розробки стратегії розвитку закладу освіти.

Досліджено змістовне наповнення 5 етапів стратегування в закладі освіти (визначення місії, бачення та цілей; діагностика середовища; вибір типу стратегії; реалізації стратегії; контроль за реалізацією стратегії) та часові межі їх реалізації з акцентом на те, що в умовах невизначеності зовнішнього середовища тривалість етапу реалізації стратегії може скорочуватись, оскільки стратегування на довгострокову перспективу (до 10 років) є недоцільним.

Розглянуто теоретичні підходи щодо класифікації основних типів стратегій закладу освіти. Запропоновано авторський підхід, що пропонує виокремлювати інноваційні, системні, персоналізовані та цільові стратегії, а

також п'ять типів стратегій (за рівнем інтенсивності розвитку та адаптації до зовнішніх викликів).

## РОЗДІЛ 2

# ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

### 2.1 Основні показники діяльності Ліцею №4 м. Житомира

У даному дослідженні особливості стратегічного управління в закладі середньої освіти вивчатимемо на прикладі Ліцею №4 м.Житомира (далі – заклад). Ліцей має багату історію, що починається із заснування школи на Мальованці в кінці XIX століття. У 1920 році школа стала називатись 1-шою Житомирською єдиною трудовою школою другого ступеня навчання. Пізніше заклад мав назву – загальноосвітня школа I-III ступенів №1 м. Житомира, а у 2023 році школу №1 перейменовано в Ліцей № 4. На сьогодні ліцей є одним з провідних закладів загальної середньої освіти у місті.

Основними нормативно-правовими документами, які регламентують роботу навчального закладу є: Конституція України, Закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про основні засади мовної політики в Україні», Статут та інші чинні нормативно-правові документи у галузі освіти, зокрема рішення місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування.

Заклад освіти заснований на праві комунальної власності. Його засновником є Житомирська міська рада, а органом управління - департамент освіти Житомирської міської ради. Безпосереднє управління закладом здійснює директор. Директором може бути тільки громадянин України, який має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менш як 3 роки, успішно пройшов атестацію керівних кадрів у порядку, встановленому чинним законодавством [46, с. 12]. Крім

того, згідно Статуту у закладі створюється постійно діючий дорадчий колегіальний орган управління - педагогічна рада, яку очолює директор.

Вищим органом громадського самоврядування ЗОШ №1 є загальні збори (конференція) трудового колективу, що скликається не менше одного разу на рік. У загальних зборах трудового колективу беруть участь всі працівники закладу. Для участі у загальних зборах без права голосу можуть запрошуватися учні, батьки або особи, що їх замінюють, представники громадськості, представники засновника, управління освіти інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування [46, с. 14].

Головною метою Закладу є забезпечення реалізації прав громадян на здобуття початкової, базової та повної загальної середньої освіти.

Основними завданнями Закладу, що сприяють досягненню вказаної мети є такі:

- створення умов для здобуття початкової, базової та повної загальної середньої освіти на рівні не нижчому від Державних стандартів;
- виховання морально і фізично здорового покоління;
- розвиток природних позитивних нахилів, здібностей та обдарованості, творчого мислення, потреб і вміння самовдосконалюватися;
- формування громадянської позиції, власної гідності, готовності до трудової діяльності, відповідальності за свої дії;
- виховання шанобливого ставлення до родини, поваги до народних традицій і звичаїв української нації, державної мови, національних цінностей;
- виховання свідомого ставлення до свого здоров'я як найвищої соціальної цінності.

Проектна потужність закладу освіти складає 960 учнів. У 2024-2025 н.р. контингент учнів ліцею становив 855 осіб (табл.2.1). Для порівняння зазначимо, що за даними Департаменту освіти Житомирської міської ради, у 2023-2024 н.р. загалом по місту здобували освіту у закладах загальної середньої освіти комунальної та приватної форм власності 32383 учні.

Проведений аналіз динаміки контингенту демонструє позитивний приріст кількості учнів на 29,5% за досліджуваний трирічний період, що призвело до зростання кількості класів в закладі. Кількість учнів, які у 2022-2025 р. прибули в заклад загалом становила 162 особи, а тих, хто вибули – 128 осіб.

Таблиця 2.1

**Динаміка контингенту учнів ліцею №4 м. Житомира**

| Показник                            | 2022-2023 н.р. | 2023-2024 н.р. | 2024-2025 н.р. | Приріст (2024-2025 н.р. до 2022-2023 н.р.), % |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|---|
| Кількість учнів, осіб               | 660            | 847            | 855            | 29,5  |
| Кількість класів, од                | 23             | 35             | 35             | 52,2  |
| Середня наповнюваність класів, осіб | 29             | 24             | 29             | 0   |
| Рух учнів:                          |                |                |                |   |
| - прибуло                           | 25             | 76             | 61             | 144   |
| - вибуло                            | 29             | 46             | 53             | 82,7  |

*Джерело: складено автором за матеріалами [15-17]*

Аналіз причин руху учнів свідчить, що вибуття учнів зумовлені зміною місця мешкання родини або пов'язані з переїздами та воєнним станом в Україні. Основними заходами зі збереження контингенту учнів у 2022/2023 навчальному році (після повномасштабного вторгнення рф в Україну) були [15]:

- організація обліку дітей та підлітків на території обслуговування;
- спільна робота з ЗДО;
- контроль відвідування учнями навчальних занять;
- організація навчання за інклюзивною формою;
- функціонування гуртків;
- індивідуальна робота з учнями та батьками;
- надання закладом якісної освіти з можливістю здобуття освіти на різних формах навчання.

Слід зауважити, що зростаюча динаміка контингенту учнів за аналізований період є підтвердженням ефективності вищезазначених заходів, що були розроблені та запроваджені управлінською командою Ліцея.

У 2022/2023 н. р. шкільна освіта постала перед новими викликами: війна та продовження пандемії коронавірусу. Отже, це потребувало змін в організації навчального процесу та у таких умовах освітній процес в ліцеї було адаптовано до найбільш безпечної форми навчання – змішаної. У I семестрі заклад освіти на очній формі розпочинали навчання учні 1-х класів. З 12.09.2022 року на очну форму вийшли учні 3-А, 4-А класів. Після проведеного ремонту у найпростішому укритті на очну форму навчання вийшли більшість класів. У II семестрі з метою забезпечення рівного доступу до якісної освіти було прийнято рішення про навчання у змішаному форматі (очне та дистанційне навчання чередувалось між класами через тиждень). Отже, вважаємо, що в наявних умовах такий режим навчання можна визнати оптимальним (з боку учнів та батьків скарг на такий формат організації навчального процесу не надходило).

У 2024/2025 н. р. в закладі продовжували облаштування укриття, тому освітній процес адаптовано до найбільш безпечної форми навчання – змішаної для учнів 7-9 класів. Для якісного провадження освітнього процесу у дистанційному форматі використовуються такі освітні платформи та інструменти: Google Classroom, Learning Apps. org, Classtime, Quizizz, «На урок», «Всеосвіта», «МійКлас», «Всеукраїнська школа онлайн». Отже, зазначені факти свідчать про високий рівень адаптивності закладу та системи управління ним до викликів зовнішнього середовища та запитів основних груп стейкхолдерів (учнів та їх батьків) [17].

Зазначимо, що адміністрацією та педагогічним колективом закладу освіти проведено певну роботу щодо збереження й розвитку шкільної мережі та збереження контингенту. Станом на 06.06.2025 року на дистанційній формі навчання, як окремій формі здобуття освіти навчається 192 учні, з них:

учні 1–4 класів—56 осіб; учні 5–9 класів—95 осіб; учні 10–11 класів — 41. 95 учнів перебувають наразі за межами країни [17].

В умовах війни в закладі зростає питома вага учнів, які належать до пільгових категорій. Так, у 2023/2024 навчального року в закладі навчалися:

- 22 дитини-сироти та дітей, позбавлених батьківського піклування;
- 24 дитини з малозабезпечених сімей;
- 20 дітей з багатодітних сімей;
- 88 дітей учасників бойових дій;
- 8 дітей-членів сімей загиблого захисника України;
- здобувачів освіти з особливими освітніми потребами;
- 20 дітей з сімей внутрішньо переміщених осіб;
- 86 дітей з багатодітних родин;
- 21 дитина з інвалідністю;
- 26 дітей, які належать до потерпілих від Чорнобильської катастрофи;
- 44 дитини-напівсироти.

Основними напрямками роботи щодо забезпечення соціальної підтримки дітей пільгових категорій є виявлення, облік і створення умов для їхнього навчання, виховання й розвитку. Слід наголосити, що питання інклюзії та напрями роботи із зазначеними категоріями учнів мають знайти місце серед пріоритетів стратегії розвитку закладу на майбутній період.

У сучасних умовах основним стратегічним ресурсом закладу є його персонал. У 2024-2025 н.р. чисельність працівників в закладі становила 89 осіб, з яких 59 осіб (66,3%) – педагогічних працівників та 30 осіб (33,7%) – технічних працівників (табл.2.2).

Зауважимо, що зазначена динаміка абсолютно корелюється зі зростанням контингенту учнів ліцею за досліджуваний період (табл.2.1). При цьому, якщо приріст контингенту учнів становив 29,5%, то чисельність працівників в закладі зростає лише на 17,1%. Тобто, управлінські рішення щодо розширення штату є абсолютно обґрунтованими.

**Динаміка чисельності персоналу ліцею №4 м.Житомира, осіб**

| Показники                                     | 2022-2023 н.р. | 2023-2024 н.р. | 2024-2025 н.р. |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Загальна чисельність персоналу закладу освіти | 76             | 87             | 89             |
| з них:  |                |                |                |
| - педагогічних працівників                    | 48             | 59             | 59             |
| - технічних працівників                       | 28             | 28             | 30             |

*Джерело: складено автором за матеріалами [15-17]*

Очевидно, що тактичний та стратегічний розвиток комунального закладу неможливий без належного його фінансування. Статутом передбачено, що джерелами фінансування (формування кошторису) закладу є [46, с. 19]:

1. Кошти Засновника.

2. Кошти відповідного бюджету, що мають надходити у розмірі, передбаченому нормативами фінансування загальної середньої освіти для забезпечення вивчення предметів в обсязі Державних стандартів освіти.

3. Кошти або майно, що надходять безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової, матеріальної, гуманітарної допомоги, добровільні пожертвування, благодійні грошові і цільові внески підприємств, установ, організацій і окремих громадян.

4. Кошти, отримані за надання платних освітніх послуг відповідно до переліку, затвердженого Кабінетом Міністрів України, та у порядку, встановленому чинним законодавством.

5. Кредити банків.

6. Інші надходження, не заборонені чинним законодавством.

З використанням звітів про фінансові результати ліцею у 2022-2024 рр. (додаток Б), проаналізуємо динаміку доходів закладу (рис.2.1). Для порівняння зазначимо, що згідно звіту Департаменту освіти Житомирської міської ради у 2024 р. по місту видатки на галузь «Освіта» склали 2 084 943,6 тис. грн., в т.ч.: кошти місцевого бюджету та обласних трансфертів – 1 422 667,8 тис. грн

з них :

- загальний фонд 1 367 356,9 тис. грн.;
- спеціальний фонд 55 310,9 тис. грн.;
- державна субвенція – 662 275,8 тис. грн.

Зазначимо, що через співфінансування за рахунок коштів місцевого бюджету у 2024 р. відбулась реконструкція частини приміщень будівлі ліцею № 4 для облаштування тимчасового укриття (1 344,3 тис. грн.).

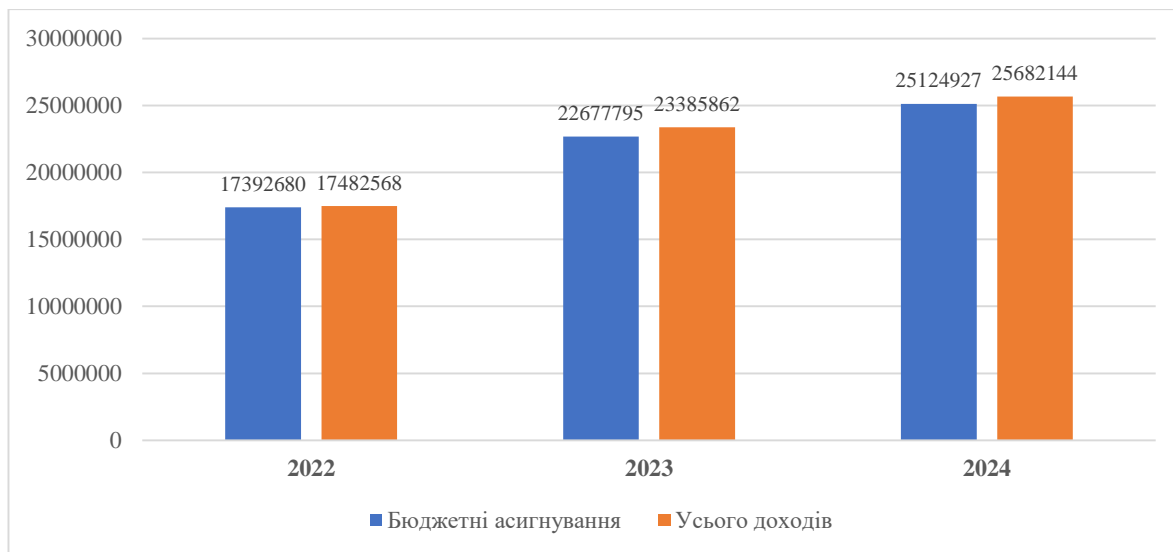


Рис.2.1. Динаміка доходів ліцею № 4 м. Житомира у 2022-2024 рр.

Як видно з представлених даних, основна частина доходів формується з бюджетних асигнувань, які мають тенденцію до збільшення. За 9 місяців 2025 р. до закладу надійшло 19 844 813 грн бюджетних асигнувань (за відповідний період у попередньому році - 18 341 735 грн). Дефіцит коштів становив -822 955 грн. За відповідний період у попередньому році мав місце профіцит 658 634 грн. Отже, можна зробити висновок, що розширення джерел фінансування закладу має стати одним з пріоритетів його стратегії на майбутній період, що дозволить ліцею збільшити темпи розвитку за основними напрямками його діяльності.

## 2.2 Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища Ліцею №4 м.Житомира в системі стратегічного управління

Як зазначалось в розділі 1, оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища організації є важливим етапом стратегічного планування його розвитку. Дослідники зауважують, що результативність стратегічного управління закладом освіти залежить від врахування внутрішнього потенціалу та ризиків зовнішнього середовища для визначення його реального рівня конкурентоспроможності [45].

SWOT-аналіз – це процес установлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання та вибору стратегій підприємства [1]. Уперше публічно озвучив акронім SWOT професор К. Ендрюс у 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес політики. Цей акронім був наведений візуально у вигляді матриці SWOT. SWOT-аналіз був заснований на озвучуванні та структуризації знань про поточну ситуацію та тенденції, пізніше став використовуватися для конструювання стратегій.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає створення таблиці, що містить такі характеристики організації (закладу освіти):

- *сильні сторони (Strengths)* – це те, що організація робить добре, що виділяє її на фоні конкурентів, ті переваги, які послуги мають перед іншими установами та організаціями;
- *слабкі сторони (Weaknesses)* – це проблеми, які вимагають уваги. Тут необхідно максимально чесно перерахувати сфери, в яких у закладі є складнощі;
- *можливості (Opportunities)* – це ті сфери, в яких сильні сторони закладу освіти використовуються недостатньо;
- *загрози (Threats)* – це фактори зовнішнього середовища, які можуть завдати шкоди діяльності закладу освіти.

SWOT-аналіз закладу освіти має бути базою для прийняття стратегічних управлінських рішень, він формує основу для вибору стратегічних альтернатив і планування подальших дій (наприклад, мінімізувати слабкі сторони та скористатися можливостями). Переваги методу SWOT-аналізу полягають у його універсальності, простоті та практичності для стратегічного управління та охоплюють такі аспекти:

- комплексність оцінки, що дозволяє одночасно врахувати внутрішні (сильні й слабкі сторони) та зовнішні (можливості й загрози) чинники розвитку організації;
- забезпечення зв'язку стратегії з реальністю, що допомагає побачити реальний стан справ і узгодити стратегічні цілі із наявними ресурсами та умовами середовища;
- простота й доступність - цей управлінський метод на відміну від інших, не потребує складних інструментів чи спеціалізованого програмного забезпечення, може бути ефективно використаний у будь-якому типі організацій (зокрема освітніх).

Проведемо SWOT-аналіз ліцею № 4 м.Житомира та представимо його результати в табл.2.3.

При його проведенні взято до уваги, що ліцей № 4 м. Житомира є одним з членів мережі закладів загальної середньої освіти міста, що охоплює 40 закладів освіти. З них - 33 заклади загальної середньої освіти комунальної форми власності; 5 закладів загальної середньої освіти приватної форми власності; 2 наукові ліцеї державної форми власності. Також вважаємо, що при визначенні сильних та слабких сторін закладу варто орієнтуватись на кращі ЗЗСО в місті Житомир, зокрема ті, що стали ТОП-3 за результатами НМТ-2025: ВП «Науковий ліцей» Державного університету «Житомирська політехніка», ліцей №1 міста Житомира та ліцей №31 міста Житомира.

## Результати SWOT-аналізу ліцею № 4 м. Житомира

| <b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>  | <b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>   |
|--|---|
| <p>висококваліфікований педагогічний склад, який готовий до змін;<br/>розвинена інфраструктура, яка дозволяє інтегрувати елементи дуальної освіти;</p> <p>мережа гуртків та факультативів на базі закладу;<br/>директор-лідер;<br/>співпраця з бізнесом, депутатами, органами місцевого самоврядування;<br/>наявність єдиного у місті осередку дистанційного навчання;<br/>безпечний простір для здобуття знань;<br/>налагоджена система співпраці педагогів, учнів та батьків;<br/>налагоджена система роботи з малодосвідченими кадрами;<br/>позитивний імідж батьків та громадськості, стабільний набір учнів;<br/>ефективне управління та залучення громади до участі в шкільних проектах.</p> | <p>обмежена матеріально-технічна база для впровадження інноваційних методик;<br/>відтік здобувачів освіти 9-х класів з достатнім та високим рівнем знань;<br/>слабка мотивація учнів до навчання;<br/>відсутня співпраці з вищими та іншими освітніми закладами;<br/>відсутність спортивної бази;<br/>недостатнє фінансування для оновлення навчальних кабінетів та обладнання;<br/>відсутність належної підтримки в онлайн-навчанні та недостатня кількість цифрових ресурсів;<br/>нерівномірне впровадження сучасних освітніх програм через різний рівень готовності учнів.</p> |
| <b>МОЖЛИВОСТІ</b>  | <b>ЗАГРОЗИ</b>  |
| <p>залучення додаткових ресурсів через гранти, спонсорську підтримку та партнерства з місцевим бізнесом;<br/>розширення міжнародного співробітництва, участь у програмах для підвищення кваліфікації вчителів;<br/>використання технологій для розвитку дистанційного навчання та створення нових форматів освітнього процесу;<br/>підтримка громади та громадських організацій у розвитку ліцею;<br/>співпраця з КМАПРО;<br/>територіальне сусідство із престижними закладами освіти;<br/>потенційна база для формування здорового способу життя;<br/>впровадження програм для розвитку навичок затребуваних у майбутньому;</p>   | <p>скорочення державного фінансування, що обмежує можливості модернізації інфраструктури;<br/>міграція учнів і зменшення чисельності класів через соціально-економічну нестабільність;<br/>високий рівень конкуренції серед освітніх закладів міста за якість та чисельність учнів;<br/>високий ризик емоційного вигорання педагогів через навантаження та адаптацію до нових умов;<br/>неможливість оперативно адаптувати програми під нові професії;<br/>соціально-економічні нерівності, які впливають на доступ до інноваційних технологій;</p>                               |

Таким чином, на основі проведеного аналізу для ліцею №4 м. Житомир виявлено:

- сильні сторони: стабільний кадровий склад, сучасна освітня програма, участь у грантових проєктах;
- слабкі сторони: потреба в оновленні технічної бази, цифрова компетентність педагогів;
- можливості: розвиток партнерств із громадськими організаціями, бізнесом, міжнародними донорами; впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності управління; децентралізація управління освітою як шанс для автономного розвитку; участь у програмах підвищення кваліфікації для управлінців.

Узагальнюючи результати SWOT-аналіз ліцею № 4 м.Житомира зауважимо, що ключовими сильними сторонами закладу освіти слід визнати висококваліфікований педагогічний склад, який готовий до змін; директор-лідер; налагоджена система співпраці з різними групами стейкхолдерів (внутрішніми та зовнішніми). Отже, стратегічні пріоритети розвитку закладу освіти на наступний період мають бути орієнтовані на підсилення цих сильних сторін та максимальне розкриття кадрового, лідерського та партнерського потенціалу.

Серед слабких сторін закладу, узагальнених в табл.2.3 особливо слід наголосити на недостатній кількості цифрових ресурсів як для навчання, так і для управління закладом. Вважаємо, що серед пріоритетних напрямів розвитку Ліцею №4 м. Житомира слід передбачити такий, що буде безпосередньо пов'язаний із цифровізацією.

Аналізуючи визначений блок можливостей (див.табл.2.3) акцентуємо увагу на зростанні можливостей закладу щодо отримання грантів, а отже фандрейзинг та залучення грантових коштів в перспективі зможе допомогти закладу нейтралізувати таку загрозу як скорочення державного фінансування, що обмежує можливості модернізації інфраструктури.

Серед загроз, на нашу думку, чинником з високим рівнем ризику та складними наслідками є високий ризик емоційного вигорання педагогів через навантаження та адаптацію до нових умов, а отже в нових стратегічних пріоритетах серед напрямів розвитку людського капіталу Ліцею № 4 м. Житомира слід передбачити програму, заходи по підтримці ментального здоров'я педагогів та управлінського персоналу.

За результатами проведеного дослідження узагальнено також характеристики, що визначають унікальність ліцею №4 м. Житомира серед аналогічних закладів міста:

1. Наявність тимчасового укриття (636 кв.м.).
2. Заклад працює в одну зміну та дві групи ГПД ( 60 учнів).
3. Кваліфіковані мотивовані педагоги.
4. Розташування закладу в районі приватного сектору, що дозволяє впроваджувати ініціативи зі здорового способу життя.
5. Орієнтація на соціальну рівність, врахування потреб різних соціальних груп (55%-353 учні).
6. Функціонування гуртків, секцій на базі закладу( 10).
7. Сусідство з обласним ДСНС (навчання із практичними навичками із залученням фахівців, великий стадіон).
8. Єдиний у місті осередок дистанційного навчання (182 учні, 11 класів).
9. Територіальне сусідство з Житомирською політехнікою, Житомирський базовий фармацевтичний коледж, Житомирський торговельно-економічний коледж, Житомирський професійний ліцей сфери послуг, ліцей 32, садочки.
10. Власна твердопаливна котельня. Наявність генератора потужністю 40 квт., що надає можливість забезпечувати безперервний освітній процес.

Таким чином, практичне використання отриманих результатів в подальшому (на етапі стратегування нового документу розвитку закладу у 2026 р) буде забезпечено через побудування окремих полів (на перетинах

окремих складових груп факторів), для яких характерні певні сполучення, що їх потрібно враховувати в ході розроблення стратегій певного типу:

1) поле СіМ (сильні сторони-можливості) – передбачає розроблення стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;

2) поле СіЗ (сильні сторони-загрози) – орієнтує стратегію на боротьбу з загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів (сильних сторін);

3) поле СлМ (слабкі сторони-можливості) – спрямовує дії закладу на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;

4) поле СлЗ (слабкі сторони-загрози) – передбачає розроблення такої стратегії, яка б дозволила закладу зміцнити свій потенціал і відвернути можливі загрози в зовнішньому середовищі.

Зауважимо, що ці типи стратегій корелюються із типологією наведеною у п.1.3 даної роботи та будуть деталізовані у розділі 3 роботи.

### 2.3. Практики стратегічного управління закладом загальної середньої освіти

У системі управління ліцеєм № 4 м. Житомира важлива роль відводиться стратегічному менеджменту як системі управління, спрямованій на визначення довгострокових цілей закладу, вибір ефективних шляхів їх досягнення та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Управлінські рішення приймаються на основі конструктивної співпраці, взаємодії з місцевою громадою, враховуються пропозиції учасників освітнього процесу.

Управлінська діяльність спрямована на забезпечення якості освіти на рівні Державних стандартів. У закладі постійно відбувається моніторинг поставлених стратегічних цілей, формуються відносини довіри, прозорості, відкритості завдяки роботі сайту закладу освіти, груп у соціальних мережах закладу освіти та офіційної Facebook-сторінки закладу освіти. Здійснюється

ефективна кадрова політика, до викладацької діяльності залучені лише фахівці, які постійно підвищують свій професійний рівень.

Управлінською новацією, що має важливе значення для стратегічного розвитку закладу є те, що в ліцеї у 2022 р. розроблена внутрішня система забезпечення якості освіти (для здійснення самооцінювання якості освітньої діяльності), що включає критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників та здобувачів освіти, управлінської діяльності керівних працівників закладу освіти, систему та механізм забезпечення академічної доброчесності, інклюзивного навчання тощо. З 10 жовтня 2022 року по 31 січня 2023 року проведено самооцінювання діяльності закладу, визначено пріоритетні завдання для поліпшення якості освіти.

У закладі запроваджена державно-громадська модель управління відповідно до якої залучаються до управління такі органи: рада профілактики правопорушень; батьківський актив; адміністрація закладу освіти; педагогічна рада; профспілковий комітет; органи учнівського самоврядування.

При цьому державно-громадське управління в освітньому закладі базується на принципах: демократичності; прозорості управлінських рішень; колегіальності; делегуванні повноважень; громадського обговорення важливих питань життя школи; звітності директора перед шкільною громадою та засновником.

Адміністрація закладу в партнерстві з органами місцевого самоврядування спрямовує свою діяльність на пошук ресурсів для розвитку закладу освіти, на вирішення проблем в межах їх повноважень.

Наразі в ліцеї є чинною Стратегія розвитку на 2021-2026 р. [47], що схвалена Педагогічною радою (прот.№17 від 30.08.2021 р.) та затверджена наказом № 170 від 01.09.2021 р.). Зауважимо, що після затвердження даної редакції стратегії в закладі відбулась зміна директора.

Підставою для розробки стратегії стала необхідність удосконалення якості освітніх послуг, які надає заклад, вироблення освітньої та наукової стратегії з урахуванням освітньої реформи в Україні.

Місію, візію та цінності закладу, зафіксовані в чинній стратегії візуалізовано представимо на рис.2.2.

Виходячи з проголошеної місії, метою розвитку закладу було визначено «всебічний розвиток, навчання, виховання, виявлення обдарувань, соціалізація особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і здобуття освіти упродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності, дбайливого ставлення до родини, своєї країни, довкілля, спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству. Формування в учнів компетентностей, визначених Законом України «Про освіту» та державними стандартами» [47, с.5].

Цілі розвитку закладу освіти визначено в аналізованому документі наступним чином [47]:

1. Підвищення якості освітнього процесу
2. Формування здорового способу життя учнів
3. Підвищення професійної компетенції педагогів
4. Розвиток ІТ-орієнтованого навчання
5. Розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти
6. Створення сучасного освітнього середовища
7. Покращення матеріально-технічної бази закладу.

Стратегією передбачено, що 1 вересня 2027 року школа стає гімназією (початкова школа - структурний підрозділ гімназії).

У додатку В узагальнено представимо пріоритетні напрями розвитку закладу освіти, що були визначені у 2021 р на перспективу до 2026 р. Отже, як видно з представленої у додатку таблиці, основними стратегічними напрямками роботи ліцею № 4 м. Житомира наразі є:



Рис.2.2. Місія, візія та цінності ліцею № 4 м.Житомира, що зафіксовані в стратегії (редакція 2021 р.)

1. *Освітнє середовище.* Система збереження та зміцнення здоров'я учня та вчителя. Якість організації освітнього процесу, вдосконалення інформаційного простору. Безпечна школа. Попередження булінгу.
2. *Система оцінювання здобувачів освіти.* Забезпечення виконання Державних стандартів – якість освіти. Задоволення освітніх потреб.
3. *Педагогічна діяльність.* Методичне і кадрове забезпечення. Реалізація Концепції НУШ.
4. *Управлінські процеси.* Партнерство в освіті. Формування іміджу закладу освіти. Розбудова громадсько-активного освітнього закладу. Матеріально-технічне забезпечення.

Наскрізним стратегічним пріоритетом в розвитку закладу є його персонал, а саме підвищення кваліфікації працівників.

Педагогічні працівники ліцею постійно підвищують свій професійний рівень, використовуючи різноманітні форми підвищення кваліфікації, передачі педагогічного досвіду, а також самоосвіту, зокрема такі: здобуття мережевої освіти; підвищення кваліфікації у онлайн режимі; використання під час уроків електронних засобів навчання; розміщення власних ресурсів на сайтах; створення тестів, дидактичних матеріалів для уроку.

Педагогічні працівники ліцею беруть участь в освітніх проєктах, інноваційній і дослідно-експериментальній роботі, впроваджують нові форми і методи роботи в педагогічній діяльності, залучаються до експертної освітньої роботи. 100% щорічно вчителі підвищують кваліфікацію відповідно Плану підвищення кваліфікації.

У 2022/2023 навчальному році пройшли атестацію 12 педагогів, з них 11 підтвердили відповідність раніше присвоєній кваліфікаційній категорії «спеціаліст вищої категорії», звання «старший учитель» – 3, звання «учитель-методист» – 3. У 2023/2024 навчальному році пройшли атестацію 7 педагогів, з них 2 підтвердили відповідність раніше присвоєній кваліфікаційній категорії «спеціаліст вищої категорії», спеціаліст другої категорії – 2, звання «учитель-методист» - 3 [15, 16].

Педагоги залучаються до виставок педагогічного досвіду, беруть участь у роботі органів місцевого самоврядування, громадському житті.

З метою сприяння професійному розвитку педагогічних працівників закладу, розвитку інноваційної діяльності педагогічних кадрів, їх психологічній підтримці у 2024-2025 н.р. в закладі було проведено психолого-педагогічний семінар з теми «Психологічні аспекти впровадження інноваційних технологій», семінар-практикум з проблеми «Інтердисциплінарний підхід до навчання», воркшоп з теми «Застосування цифрових інструментів для інтерактивного навчання». У листопаді 2024 року було проведено конкурс кращих практик «Сучасна освіта – 2025», у якому

взяли участь 8 педагогів. В ліцеї здійснюється стимулювання професійної майстерності вчителів відповідно до Положення про матеріальне стимулювання педагогічних працівників. Як результат, заклад має потужну якісну структуру педагогічних кадрів (рис.2.3).

| 2022-2023 н.р.   | 2023-2024 н.р.  | 2024-2025 н.р.  |
|--|---|---|
| 41 – мають кваліфікаційну категорію «спеціаліст вищої категорії», що становить 85% ;<br>1 – «спеціаліст першої категорії» – 2% ;<br>3 – «спеціаліст другої категорії» – 6 %;<br>3 – «спеціаліст» – 6% ;<br>1 – Заслужений вчитель України – 2%<br>10 – вчителів – педагогічне звання «вчитель-методист»;<br>12 – звання «старший учитель». | 35 – мають кваліфікаційну категорію «спеціаліст вищої категорії», що становить ;<br>6 – «спеціаліст першої категорії»;<br>7 – «спеціаліст другої категорії»;<br>11 – «спеціаліст»;<br>1 – Заслужений вчитель України;<br>11 – вчителів – педагогічне звання «вчитель-методист»;<br>10 – звання «старший учитель». | 34 – мають кваліфікаційну категорію «спеціаліст вищої категорії», що становить 58% ;<br>5 – «спеціаліст першої категорії» - 8 % ;<br>9 – «спеціаліст другої категорії» - 15 % ;<br>11 – «спеціаліст» - 19 % ;<br>1 – Заслужений вчитель України – 2%<br>12 – вчителів – педагогічне звання «учитель-методист»;<br>8 – звання «старший учитель». |

Рис.2.3. Якісна структура педагогічних кадрів ліцею №4 м.Житомир як основа та результат його стратегічного розвитку\*

\* - цифри показують кількість працівників, які мають відповідну кваліфікацію

Джерело: складено автором за матеріалами [15-17]

На завершення зазначимо, що з моменту прийняття стратегії закладу відбулась низка змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що зробили окремі визначені у 2021 р. завдання неактуальними, або обумовили потребу виокремлення нових завдань. Зокрема повномасштабне вторгнення росії в Україну (з лютого 2022) і пов'язані з цим зміни: зміни до правил здобуття середньої освіти в умовах воєнного стану. Також було впроваджено новий Державний стандарт базової середньої освіти з 2022/2023 навчального року (включно з 5–6 класами) та модифікацію програми для 5-9 класів. І як вже зазначалось, за період дії стратегії в закладі змінився директор. Отже, наступний (2026 рік) має для закладу стати роком якісного моніторингу виконання попередньої стратегії та початком процесу стратегування на новий період (із обов'язковим залученням всього колективу закладу та широкого кола стейкхолдерів).

## Висновки до розділу 2

Особливості стратегічного управління в закладі середньої освіти досліджено на матеріалах Ліцею №4 м. Житомира. Історія закладу починається з кінця XIX ст. Наразі він перебуває у комунальній власності та є одним з членів мережі закладів загальної середньої освіти міста Житомир, що охоплює 40 закладів освіти. Проектна потужність закладу освіти складає 960 учнів.

Аналіз динаміки контингенту закладу освіти у 2022-2025 рр. демонструє позитивний приріст кількості учнів на 29,5% за досліджуваний період, що призвело до зростання кількості класів в закладі. Кількість учнів, які у 2022-2025 р. прибули в заклад загалом становила 162 особи, а тих, хто вибули – 128 осіб. Вивчення причин руху учнів свідчить, що вибуття учнів зумовлені зміною місця мешкання родини або пов'язані з переїздами та воєнним станом в Україні.

Дослідження показало, що стратегічним ресурсом Ліцею №4 м.Житомира та його сильною стороною є високопрофесійний склад персоналу. У 2024-2025 н.р. чисельність працівників в закладі становила 89 осіб (66,3% – педагогічних працівників та 33,7% – технічних працівників).

Аналіз фінансових показників діяльності показав, що основна частина доходів формується з бюджетних асигнувань, які мають тенденцію до збільшення. Проте, за 9 місяців 2025 р. дефіцит коштів становив -822 955 грн (за відповідний період у попередньому році мав місце профіцит 658 634 грн). Отже, встановлено, що розширення джерел фінансування закладу має стати одним з пріоритетів його стратегії на майбутній період.

За результатами оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища Ліцею № 4 м.Житомира та проведення SWOT-аналізу виявлено можливості, що мають бути враховані при розробці нової стратегії: розвиток партнерств із громадськими організаціями, бізнесом, міжнародними донорами; впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності

управління; децентралізація управління освітою як шанс для автономного розвитку; участь у програмах підвищення кваліфікації для управлінців.

Акцентовано, що системі управління ліцеєм № 4 м. Житомира важлива роль відводиться стратегічному менеджменту та запроваджена державно-громадська модель управління відповідно якої залучаються до управління такі органи: рада профілактики правопорушень; батьківський актив; адміністрація закладу освіти; педагогічна рада; профспілковий комітет; органи учнівського самоврядування.

Наразі в ліцеї є чинною Стратегія розвитку на 2021-2026 р., згідно з якою основними стратегічними напрямками роботи ліцею є освітнє середовище, система оцінювання здобувачів, педагогічна діяльність, управлінські процеси. Наскрізним стратегічним пріоритетом в розвитку закладу є його персонал, а саме підвищення кваліфікації працівників. 2026 рік має для закладу стати роком якісного моніторингу виконання попередньої стратегії та початком процесу стратегування на новий період.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

#### 3.1 Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку Ліцею №4 м.Житомир в умовах невизначеності

Результати дослідження практик стратегічного управління в Ліцеї № 4 м. Житомира, що викладено у розділі 2 роботи, свідчать про необхідність запуску в закладі у 2026 р. процесу стратегічного планування та обґрунтування нових стратегічних пріоритетів розвитку Ліцею. З урахуванням теоретичних засад процесу стратегування, що було викладено у розділі 1, визначимо послідовну систему кроків, що мають бути реалізовані в Ліцеї на шляху до розробки нової стратегії:

*Крок 1. Ініціювання процесу стратегічного планування:*

- прийняття рішення педагогічною радою або керівництвом ліцею про необхідність розроблення нової стратегії;
- створення робочої групи (стратегічного комітету), що включатиме представників усіх груп учасників освітнього процесу;
- затвердження дорожньої карти процесу розробки нової стратегії Ліцею, що буде містити етапи роботи над документом, терміни їх реалізації та відповідальних осіб.

*Крок 2. Аналіз поточного стану ліцею:*

- проведення внутрішнього аудиту діяльності закладу;
- проведення SWOT-аналіз (станом на поточний момент даний етап виконано й його результати представлено у п.2.2 даної роботи, проте на момент роботи над новою стратегією він може підлягати уточненню та корегуванню);
- проведення PEST-аналізу, що передбачає консолідацію політичних,

економічних, соціальних, технологічних факторів, що впливатимуть на діяльність закладу в новому періоді;

- складання карти стейкхолдерів (з акцентом на їх очікування та участь у розвитку закладу освіти);

- узагальнення ключових проблем розвитку за напрямками діяльності закладу освіти та пошук резервів їх усунення.

*Крок 3. Визначення місії, бачення та цінностей ліцею*

- розроблення бачення (візії) ліцею на перспективний період;
- формулювання місії ліцею (навіщо він існує, яку роль відіграє у громаді);

- узгодження цінностей, на яких ґрунтується діяльність закладу та взаємодія учасників освітнього процесу.

*Крок 4. Формулювання стратегічних пріоритетів (цілей) та завдань*

- визначення стратегічних пріоритетів (3-5 ключових на новий період);
- формулювання завдань щодо реалізації обраних пріоритетів (конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі);

- визначення очікуваних результатів і показників ефективності за кожним завданням.

*Крок 5. Розроблення цільових програм (за визначеними пріоритетами стратегії) і плану дій щодо їх реалізації*

- формалізації цільових програм розвитку закладу освіти із зазначенням конкретних заходів, відповідальних виконавців, строків реалізації та необхідних ресурсів;

- розробка дорожньої карти реалізації стратегії.

- забезпечення узгодженості між різними цільовими програмами через наскрізні завдання, заходи та показники ефективності.

*Крок 6. Обговорення та затвердження стратегії:*

- проведення відкритого обговорення проєкту серед колективу, батьків, учнів, партнерів;

- корегування проєкту стратегії;

- затвердження стратегії рішенням педагогічної ради або засновника закладу;
- оприлюднення документа на офіційному сайті ліцею.

При цьому, враховуючи воєнний стан в Україні, що триває з 2022 р. очевидно, що стратегування відбуватиметься в умовах невизначеності та для розробки нової стратегії закладу пропонується чотирирічний період (2027-2030 рр.).

Зазначимо, що мета стратегічного управління під час війни є не так менеджерською, як лідерською. Менеджери мислять і стратегують цільовими smart-показниками, а лідери — балансом (рівновагою) системи відносин в організації для безперервності освітнього процесу, збереження якості освіти й адаптивності колективу [11].

Для реалізації цієї мети варто враховувати такі чинники впливу на розвиток освітніх закладів:

- ✓ внутрішні: кадровий потенціал, управлінська структура, матеріально-технічне забезпечення, мотивація персоналу;
- ✓ зовнішні: освітня політика держави, демографічні та соціальні тенденції, очікування батьків та учнів, стан ринку праці.

На підставі аналізу функціонування закладів освіти України в період з 2014 року варто окреслити ключові принципи стратегічного управління в умовах війни [11]:

- гнучкість і адаптивність закладу й колективу — здатність швидко змінювати освітні формати (офлайн, онлайн, змішане навчання);
- безпека щодо створення умов для фізичної та психологічної безпеки учнів і працівників;
- прогнозування ризиків (оцінювання потенційних загроз і розроблення сценаріїв дій);
- інклюзивність і доступність: забезпечення можливості навчання всім учасникам освітнього процесу, включно з внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та дітьми з особливими потребами.

З урахуванням проведеного SWOT-аналізу, напрацюємо місію та бачення закладу на 2027-2030 рр. (рис.3.1).

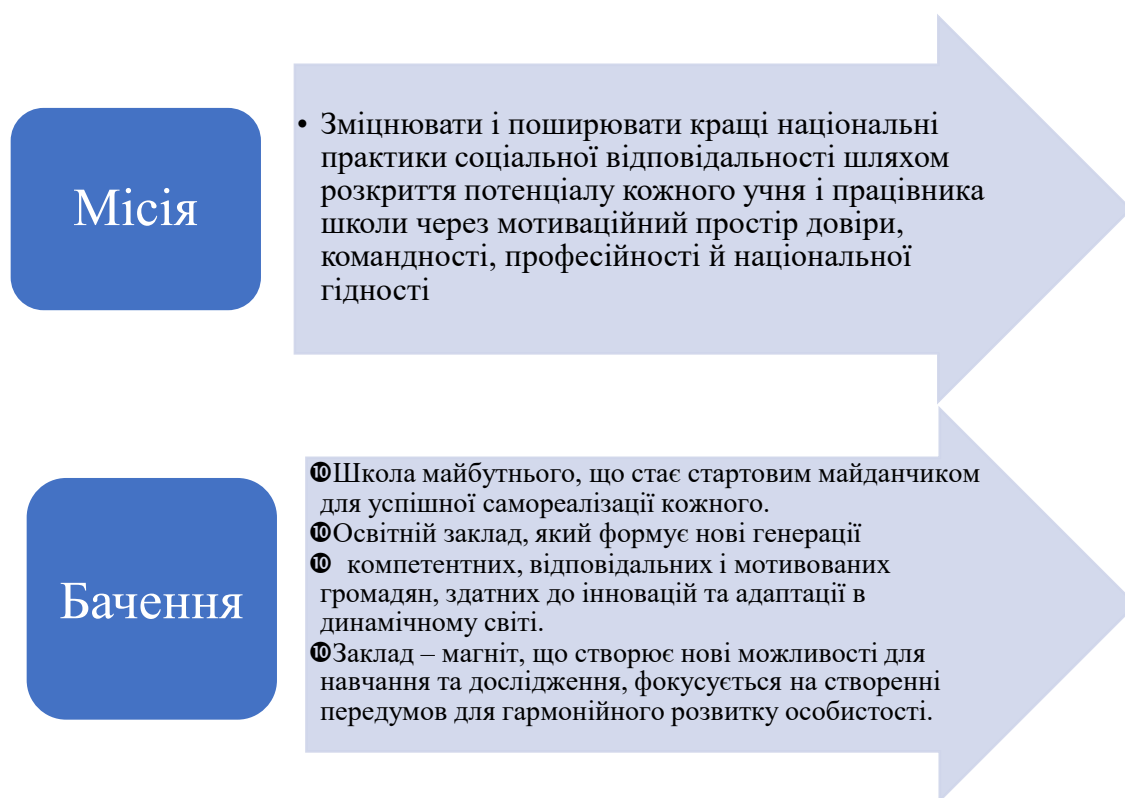


Рис.3.1. Місія та бачення Ліцею № 4 м.Житомира – 2030

На рис.3.2 візуалізуємо ключові елементи бачення Ліцею № 4 м.Житомира – 2030, така форма подання є більш наочною й може мати мотиваційний ефект для всіх учасників освітнього процесу в закладі, а також бути більш привабливо-інформативною для зовнішніх стейкхолдерів закладу. Після остаточного обговорення в колективі та затвердження вважаємо за доцільне розміщення цієї візуалізації на офіційному сайті закладу.

На наступному етапі визначимо основних «клієнтів» ліцею та цінності, які для них продукує заклад освіти (узагальнимо базові моменти з карти стейкхолдерів закладу):

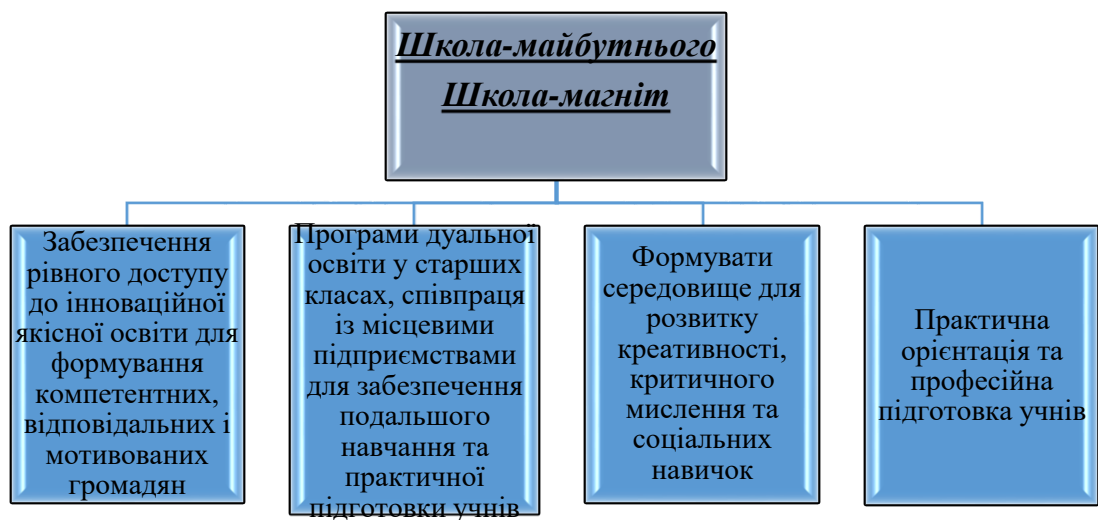


Рис.3.2 Ключові елементи бачення Ліцею № 4 м.Житомира – 2030

- *учні*: якісна освіта, комфорт, безпека, інноваційний підхід, підтримка у всебічному розвитку та можливостей для самореалізації;
- *батьки*: причетність до спільноти, залученість до навчального процесу, впевненість у тому, що їхні діти здобудуть якісну освіту, яка підготує їх до викликів майбутнього і виховання в атмосфері турботи та безпеки безперервного освітнього процесу;
- *вчителі*: ініціативність, відповідальність, створення умов для професійного розвитку та визнання їхньої ролі у формуванні нових поколінь;
- *громада та місцева влада, роботодавці*: контингент, додаткові клієнти, талановиті діти, визнання, зацікавленість в учнях, які мають сучасні знання, компетенції та мотивацію до розвитку, забезпечення кадрами для розвитку громади.

У попередньому дослідженні [11] нами було визначено стратегічні напрями розвитку закладів освіти України під час війни: диверсифікація джерел фінансування; цифровізація освіти (розвиток ІТ-інфраструктури, цифрові платформи, як-от «Мрія», електронні ресурси), психологічні програми підтримки учнів, учителів і батьків; співпраця з міжнародними організаціями, місцевою владою, громадськими ініціативами; підвищення кваліфікації кадрів: навчання керівників та педагогів. Отже, й стратегічні

пріоритети розвитку Ліцею №4 м. Житомира на період 2027-2030 вважаємо за доцільне визначати в цій же змістовній проблематиці.

Деталізуємо представлені пріоритети через відповідні стратегічні завдання, які мають знайти відображення та набути конкретних форм реалізації й виміру у новій стратегії розвитку закладу до 2030 року.

***Пріоритет 1. Забезпечення рівного доступу до інноваційної якісної освіти для формування компетентних, відповідальних і мотивованих громадян:***

1. Забезпечити розвиток матеріально-технічної бази та доступ до сучасних технологій для інтерактивного навчання.

2. Запровадити грантові програми та стипендії для учнів.

3. Усунути бар'єри соціально-економічного характеру через гранти, стипендії та партнерські програми, забезпечення закладу інтерактивними дошками, мультимедійними пристроями.

4. Використовувати цифрові платформи для дистанційного навчання.

5. Забезпечити безкоштовний доступ до освітніх ресурсів для всіх категорій учнів.

6. Налагодити співпрацю із ЗВО Житомирщини задля використання їх матеріально-технічної бази.

***Пріоритет 2. Практична орієнтація та професійна підготовка учнів:***

1. Забезпечити підвищення кваліфікації педагогів задля формування їх спроможності реалізовувати сучасні освітні програми; впровадження новітніх методик викладання та цифрових технологій (наскрізне завдання із пріоритетом 3).

2. Підвищити мотивацію учнів до навчання через персоналізовані підходи, практичне навчання та підтримку емоційного благополуччя.

3. Формувати середовище для розвитку креативності, критичного мислення та соціальних навичок.

4. Запровадити програми дуальної освіти у старших класах, співпрацюючи із місцевими підприємствами для забезпечення подальшого навчання та практичної підготовки учнів

5. Розробити програми для впровадження практичних компетентностей наскрізно у навчальні програми.

6. Залучити представників різних інституцій в якості кар'єрних консультантів учнів.

***Пріоритет 3. Розвиток людського капіталу закладу освіти:***

1. Забезпечити формування сучасної системи безперервного професійного розвитку педагогічних працівників через створення індивідуальних траєкторій навчання, інноваційні форми підвищення кваліфікації, обмін кращими практиками.

2. Розробити програму розвитку лідерського потенціалу управлінської команди закладів та педагогів на основі упровадження програм з освітнього лідерства, коучингових підходів, менторства.

3. Удосконалити систему внутрішньої мотивації та оцінювання персоналу на основі запровадження прозорих критеріїв результативності та гнучких механізмів нематеріального стимулювання.

4. Запровадити інтеграцію цифрових компетентностей у професійну діяльність педагогів шляхом навчання використанню EdTech-інструментів, штучного інтелекту, аналітики освітніх даних.

5. Створити умови для формування культури співпраці та командного розвитку на основі розвитку горизонтальних зв'язків, командних проєктів, входження педагогів до національних та міжнародних професійних спільнот тощо.

6. Розробити програму підтримки ментального здоров'я, сприяти балансуванню навантаження та упровадженню практик самоменеджменту.

***Пріоритет 4. Формування сучасної моделі управління закладом освіти:***

1. Запровадження інноваційної системи стратегічного та операційного управління через перехід до моделі партнерського, проєктно-орієнтованого управління з елементами диджиталізації процесів прийняття рішень.

2. Розвиток фінансової автономії та диверсифікація джерел фінансування на основі активного залучення грантів, участі у державних і міжнародних програмах, розвитку фандрейзингових ініціатив тощо.

3. Модернізація матеріально-технічної бази закладу, зокрема через впровадження інфраструктурних рішень для дистанційної та STEM-освіти, інклюзивного простору, цифрових класів та безпечного освітнього середовища.

4. Розвиток проєктної культури управління: створення внутрішньої системи ініціювання, планування та реалізації освітніх і соціальних проєктів, спрямованих на інновації та партнерство з громадою.

Отже, визначені пріоритети розвитку Ліцею № 4 м. Житомир на період до 2030 р. ґрунтуються на його сильних сторонах, враховують наявні та потенційно можливі майбутні виклики та охоплюють інтереси усіх учасників освітнього процесу й громади в цілому.

Водночас, слід зауважити, що реалізація зазначених напрямів потребує від закладу освіти значних зусиль та ресурсів, а отже вони мають бути пріоритезовані по рокам, на які розробляється Стратегія та фактично сформувані певні етапи її реалізації. З наведених пріоритетів першочерговими вважаємо питання розвитку людського капіталу та цифровізації, отже у п.3.2 та 3.3 буде викладено конкретні пропозиції щодо цих напрямів.

Принагідно зауважимо, що їх практичне втілення має ґрунтуватись на сучасній моделі управління закладом загальної середньої освіти з дотриманням базових принципів автономії, прозорості та інноваційності. Зазначена модель має поєднувати стратегічне бачення розвитку, ефективне використання ресурсів і партнерську взаємодію з громадою для створення конкурентоспроможного та стійкого освітнього середовища, а визначені на

період 2030 стратегічні пріоритети розвитку ліцею мають формувати та підтримувати цю нову управлінську модель, що в свою чергу буде передбачати застосування удосконалених організаційно-управлінських механізмів реалізації стратегії розвитку закладу освіти.

### 3.2. Удосконалення організаційно-управлінських механізмів реалізації стратегії розвитку закладу освіти

Удосконалення організаційно-управлінських механізмів є ключовою умовою ефективної реалізації стратегії розвитку закладу освіти. Організаційно-управлінські механізми реалізації стратегії розвитку розглядаємо як сукупність управлінських структур, процедур, методів і ресурсів, які забезпечують ефективне впровадження стратегічних рішень у діяльність закладу освіти. Їх призначення полягає у перетворенні стратегічних пріоритетів на реальні управлінські рішення та дії, що будуть забезпечувати розвитку закладу загальної середньої освіти. Етап реалізації стратегії починається безпосередньо після її затвердження та оприлюднення й охоплює розроблення щорічних планів дій, що конкретизують стратегічні завдання, забезпечення їх ресурсної підтримки, зокрема постійного професійного розвитку персоналу закладу освіти.

Основні напрями удосконалення організаційно-управлінських механізмів реалізації стратегії розвитку закладу освіти, що можуть бути впроваджені в діяльності Ліцею № 4 міста Житомира представимо на рис. 3.3.

Результати дослідження, викладені у розділах 1 та 2 даної роботи свідчать, що сучасні виклики вимагають від ліцею на етапі реалізації стратегії переходу від адміністративної моделі управління до адаптивної, партнерської та проєктно-орієнтованої. Така модель передбачає делегування повноважень, прозорість управлінських рішень, а також активне залучення стейкхолдерів (педагогічних працівників, учнів, батьків, громади та місцевої

влади) до процесів стратегічного планування та моніторингу результатів. Корисним може бути використання елементів коучинг-менеджменту, а саме підтримки ініціатив колективу, розвиток лідерства серед педагогічних працівників.

| Оптимізація оргструктури управління   | Запровадження сучасних управлінських підходів   | Цифровізація управління   | Удосконалення системи моніторингу   |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>створення стратегічної ради розвитку ліцею</li> <li>введення координаторів напрямів стратегії</li> <li>чіткий розподіл повноважень і відповідальності</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>партисипативне управління</li> <li>проектно-командне управління</li> <li>коучинг-менеджмент</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>електронний докоменообіг та система звітності</li> <li>використання цифрових платформ для планування, комунікації, моніторингу та аналітики даних</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>створення системи показників ефективності (KPI)</li> <li>оприлюднення щорічного звіту про виконання стратегії</li> <li>проведення опитувань, самооцінювання, зовнішнього оцінювання якості управління</li> </ul> |

Рис.3.3. Напрями удосконалення організаційно-управлінських механізмів реалізації стратегії Ліцею № 4 міста Житомира

Неодмінною умовою успішної реалізації нової стратегії розвитку ліцею має стати регулярне оновлення карти стейкхолдерів (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Карта стейкхолдерів Ліцея № 4 м.Житомира – 2030

| Ключові групи стейкхолдерів                  | Очікування стейкхолдерів  |
|--|---|
| <b>Учні</b>                                  | Сучасні знання та якісна освіта.<br>Підтримка у самореалізації та розвитку талентів.<br>Комфортна, безпечна та мотивуюча атмосфера.<br>Практичний досвід і підготовка до викликів сучасного світу.<br>Рівний доступ до навчання, інноваційні підходи, цікаві проєкти.   |
| <b>Батьки та опікуни</b>                     | Високий рівень академічної підготовки учнів.<br>Забезпечення морально-етичного виховання дітей.<br>Безпека і комфорт у закладі.<br>Прозорість у навчально-виховному процесі та зворотній зв'язок.<br>Підготовка дитини до успішної кар'єри чи вступу у вищі навчальні заклади.  |
| <b>Вчителі та персонал</b>                   | Справедливі умови праці, належна зарплата та ресурси.<br>Можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання.<br>Визнання їхньої важливої ролі у процесі навчання.<br>Забезпечення комфортного, безпечного, інноваційного середовища.  |
| <b>Громада та місцева влада, роботодавці</b> | Формування компетентних і відповідальних громадян.<br>Активна участь у культурному та соціальному житті громади.<br>Підготовка кадрів, які сприятимуть розвитку регіону.<br>Ефективне використання ресурсів, інвестиції у розвиток освіти.<br>Випускники з практичними навичками, які відповідають вимогам ринку праці.<br>М'які навички: комунікація, лідерство, командна робота.<br>Готовність учнів до інновацій та адаптації у змінному середовищі. |

Наведена карта стейкхолдерів закладу освіти є стратегічним інструментом, який допомагає зрозуміти, хто впливає на діяльність закладу і на кого впливає сам заклад. Вона потрібна для:

- ✓ визначення ключових гравців - всіх зацікавлених сторін: учнів, батьків, педагогів, громаду, владу, бізнес, партнерів, донорів тощо;
- ✓ підвищення якості стратегічного планування — допомагає врахувати очікування й інтереси різних груп при розробці стратегії розвитку закладу освіти;
- ✓ побудови ефективної взаємодії — дозволяє обрати правильні канали комунікації, рівень залучення й способи співпраці з кожною групою;
- ✓ формування системи управління ризиками — допомагає передбачити можливі конфлікти інтересів або зони напруги й вчасно їх врегулювати;
- ✓ забезпечення відкритості та довіри, а саме створює основу для партнерства, соціального діалогу та спільного розвитку громади й закладу освіти.

На основі данної карти напрацюємо кроки просування стратегії розвитку ліцею як складової етапу її реалізації та представимо їх в таблиці 3.2.

Важливим складником організаційно-управлінських механізмів реалізації стратегії розвитку ліцею є запровадження цифрових інструментів управління (рис.3.3), які забезпечать оперативний доступ до даних, аналітику ефективності та контроль реалізації стратегічних завдань. Запровадження цифрових технологій сприятиме підтримці оперативності, прозорості та результативності управлінських процесів, ефективної комунікації, контролю за виконанням стратегічних цілей і підвищенню якості освітнього менеджменту.

У підсумку менеджмент закладу буде витратити менше часу на виконання технічної, «рутинної» роботи, що дозволить більше часу та уваги приділяти стратегічно важливим справам та процесу стратегування.

## 12 кроків просування стратегії розвитку Ліцею № 4 м. Житомир

| Складники, що забезпечують кроки просування стратегії | Опис  |
|---|---|
| 1.Цільова Аудиторія                                   | Потенційний донор (випускник ліцею)   |
| 2.Внутрішні, зовнішні, первинні, вторинні             | Зовнішні, вторинні  |
| 3.Обізнанність і ставлення до закладу                 | Висока особиста обізнаність про заклад з власного досвіду навчання:якість викладання, атмосфера, традиції, успіхи інших випускників.<br>Відчуття лояльності та приналежності до "alma mater, бажання підтримати та допомогти, цінує традиції, репутацію та можливість бути частиною спільноти.  |
| 4.Що ми хочемо, щоб знали про нас?                    | Що ми є простором довіри, комфорту, безпеки, взаємодії, вдосконалення, де стали успішними три покоління житомирян,що ми зміцнюємо і поширюємо кращі національні практики соціальної відповідальності шляхом розкриття потенціалу кожного учня і працівника школи через мотиваційний простір довіри, командності, професійності й національної гідності. |
| 5.Що вони мають відчувати при згадуванні закладу?     | Впевненість у тому, що їхні інвестиції будуть використані ефективно і принесуть реальні результати.<br>Відчуття, що вони роблять значний внесок у майбутнє України, підтримуючи освіту міста, а саме ліцей4 є відповідальним партнером.<br>Розуміння, що їхня допомога має прямий і позитивний вплив на життя учнів та розвиток громади міста Житомира. |
| 6.Що вони мають зробити в результаті комунікації?     | Здійснити фінансовий внесок: інвестиція в проєкт «Капітальний ремонт актової зали».<br>Надати експертну підтримку: консультації, менторство, участь у спільних проєктах.<br>Стати амбасадором: поширювати інформацію про заклад серед своїх партнерів,налагодити довгострокове партнерство, обговорити майбутні можливості співпраці.                   |
| 7.Який канал комунікації обираємо?                    | Медіа   |
| 8.Повідомлення  | Ваша щедрість — не лише матеріальний внесок. Це знак глибокого зв'язку з рідною школою, із її духом і традицією. Ви продовжуєтесь у наших справах, у дитячому сміху, на сцені, в оплесках, у світлі очей наших вихованців.  |
| 9.Хто відправник чи спікер?                           | Директор ліцею. Житомирська міська рада.  |
| 10.Коли відправляємо і як часто?                      | Підтримуємо постійний, але не нав'язливий контакт.<br>Синхронізувати з подіями в ліцеї, фінансовими циклами донорів, сезонами активності випускників.   |
| 11.Шуми   | Внутрішні та зовнішні фактори невизначеності( війна)  |
| 12.Очікуваний результат                               | Залучення коштів для капітального ремонту актової зали, сучасна актова зала, репутація та імідж .   |

У табл.3.3 узагальнимо окремі цифрові інструменти, що пропонуються до впровадження в Ліцеї № 4 м. Житомира.

Таблиця 3.3

**Цифрові інструменти управління в системі стратегічного розвитку  
Ліцею № 4 м. Житомира**

| <b>Групи цифрових інструментів</b>                                | <b>Приклади цифрових інструментів</b>  | <b>Переваги цифрових інструментів</b>   |
|---|--|---|
| Системи електронного документообігу                               | Google Workspace for Education або Microsoft 365 Education (створення, погодження, збереження наказів, планів, протоколів педагогічних рад тощо)   | швидкий обмін інформацією; зменшення паперового навантаження (підтримка принципів «зеленої економіки»); контроль термінів виконання рішень. |
| Платформи для планування та моніторингу стратегії                 | Trello, Asana, ClickUp, Notion (організація виконання стратегічних завдань через створення інтерактивних «дошок» і «карт завдань»)<br>Google Sheets / Forms / Data Studio (моніторинг реалізації заходів, збирання статистики, візуалізація результатів та ін).                            | прозорий контроль прогресу виконання стратегії; чіткий розподіл відповідальності між виконавцями; оперативне оновлення даних.               |
| Системи внутрішньої комунікації                                   | Google Chat, Slack, Microsoft Teams, Групи для працівників закладу в різних месенджерах (для координації діяльності, обговорення стратегічних ініціатив, внутрішніх опитувань, онлайн-нарад)   | скорочення часу на прийняття рішень; підтримка командної взаємодії; формування єдиного інформаційного простору.                             |
| Інструменти для збору аналітики та прийняття управлінських рішень | Google Forms / Microsoft Forms / SurveyMonkey (опитування учнів, педагогів, батьків щодо задоволеності освітнім середовищем та ін)<br>Google Data Studio / Power BI (аналітика показників діяльності ліцею, зокрема успішність, відвідуваність, участь у заходах, результати ЗНО/НМТ тощо) | обґрунтованість управлінських рішень; можливість прогнозування та оцінки ефективності стратегічних кроків.                                  |

Оцінити хід реалізації стратегії можливо на основі її моніторингу, а оптимізація моніторингових інструментів сприятиме загалом підвищенню

якості стратегічного управління закладом освіти. Класично, моніторинг реалізації стратегії охоплює такі підпроцеси:

1. Визначення системи показників моніторингу (кількісних і якісних). Одним з найбільш поширених підходів для освітніх закладів наразі є встановлення системи КРІ.
2. Проведення щорічного аналізу виконання стратегії та звітування перед колективом й поширення інформації серед інших груп стейкхолдерів.
3. Внесення коректив до планів і цільових програм відповідно до нових умов.

Зазначимо, що проведення моніторингових дій може стати однією з функцій стратегічної ради розвитку ліцею, що зафіксовано на рис.3.3.

Очікувані результати від удосконалення механізмів реалізації стратегії розвитку Ліцею № 4 м. Житомира полягають, на нашу думку, у такому:

- ✓ підвищення ефективності виконання стратегії;
- ✓ зростання рівня участі колективу в управлінні;
- ✓ скорочення часу на прийняття стратегічних рішень;
- ✓ підвищення якості освітніх послуг;
- ✓ покращення іміджу ліцею в громаді.

На завершення зазначимо, що удосконалення організаційно-управлінських механізмів — це постійний процес, який створює умови для стійкого розвитку закладу освіти та ефективної реалізації його стратегії.

### 3.3. Розвиток людського капіталу ліцею та корпоративної культури як чинники успішної реалізації стратегії

Як зазначалось в розділі 2 даної роботи, високопрофесійний кадровий склад є сильною стороною Ліцею № 4 м. Житомира, а безперервний розвиток вчителів, підвищення їхнього професійного рівня через мотивацію та саморозвиток є однією з цінностей закладу освіти (рис. 2.2). До того ж в поточному періоді серед пріоритетних завдань закладу було зафіксовано

підвищення професійної компетенції педагогів. Однак на майбутній період (2027-2030 рр.) стратегічний пріоритет формулюємо більш широко, а саме: «Розвиток людського капіталу закладу освіти» (п.3.1 кваліфікаційної роботи).

Людський капітал у сучасній економічній науці трактується як рівень фізичних і розумових здібностей людини з одного боку, а з другого – як певний запас здоров'я, знань, навичок, кваліфікації, що сформований внаслідок інвестування в людину і впливає на зростання доходів його власника [35, с. 147]. Також в контексті специфіки освітньої сфери доречним може бути й таке визначення: «Людський капітал – сукупність вроджених та набутих якостей, творчого потенціалу людини у сфері професійних знань, практичних навичок, корпоративної культури, моральноетичних норм» [35, с. 148].

Вважаємо, що згаданий стратегічний пріоритет 3 є один із найважливіших у стратегії розвитку Ліцею № 4 м. Житомира, адже саме людський фактор не лише впливає на якість надання освітніх послуг, можливості інноваційної діяльності, імідж закладу в регіоні, але визначає, чи буде стратегія в цілому реалізована ефективно. З метою реалізації завдань, що пропонуються в п.3.1 даної роботи за стратегічним пріоритетом 3 для Ліцея № 4 м. Житомира можна визначити тематичний пул цільових програм (рис.3.4). Спрямованість даних програм вбачаємо в такому.

*Цільова програма «Індивідуальна траєкторія професійного зростання»* матиме акцент на розвиток професійної компетентності педагогічних працівників ( в т.ч. – цифрової, проєктної), оновлення змісту та форм їхнього підвищення кваліфікації, підтримку безперервного професійного зростання і впровадження інноваційних педагогічних практик.

У цій програмі на чотирирічний період, пропонуємо відобразити основні характеристики внутрішньої системи безперервного професійного зростання працівників ліцею; механізм запровадження індивідуальних траєкторій підвищення кваліфікації для педагогів різних категорій та інших груп персоналу закладу освіти; розвиток педагогічного коучингу та наставництва

(для колег з інших аналогічних закладів у тому числі); способи підтримки інноваційної діяльності педагогів (гранти, участь у конкурсах, пілотних проєктах) та створення внутрішнього банку педагогічних інновацій.



Рис.3.4. Тематична спрямованість рекомендованих цільових програм задля розвитку людського капіталу Ліцея № 4 м. Житомира

Цільова програма «Лідер змін» спрямована на розвиток управлінського та педагогічного лідерства, формування здатності педагогів ініціювати й підтримувати інноваційні процеси в ліцеї. В ній варто буде передбачити механізми оцінки лідерського потенціалу працівників ліцею, створення навчально-коучингової програми з розвитку лідерства та культури стратегічного мислення в команді ліцею, способи залучення педагогів до стратегування, управлінських і проєктних рішень (зокрема, через участь у стратегічній раді Ліцею); формування активного кадрового резерву.

Цільова програма «Мотиваційна платформа розвитку персоналу» має на меті створення вмотивованого колективу, здатного ефективно реалізувати стратегічні цілі ліцею через справедливе визнання внеску кожного в спільний результат. В програмі пропонуємо на 2027-2030 роки врахувати можливості

розширення (оновлення) системи морального та матеріального стимулювання працівників ліцею (із обов'язковим зазначенням ресурсного забезпечення), підходи до удосконалення оцінювання ефективності діяльності працівників на основі прозорих критеріїв за різними напрямками професійної активності.

Цільова програма *«Команда проривного успіху»* призначена для підсилення командної взаємодії, довіри та збереження команди однодумців, у якій кожен усвідомлює власну роль у досягненні спільного стратегічного успіху. У цій програмі слід зафіксувати заходи щодо розвитку навичок командної взаємодії, формування командного духу та ефективної командної роботи через спільне планування та відповідальність за результати.

При цьому важливо зазначити, що розвиток людського капіталу та підтримка цінностей закладу освіти можливі лише в певному середовищі корпоративної культури, під якою розуміють систему цінностей, переконань та правил, встановлених у компанії, яких дотримується та які розділяє кожен працівник [50]. Сильна корпоративна культура сприяє забезпеченню командної роботи, укріпленню командного духу, створенню комфортного середовища роботи, а це в свою чергу робить більш реалістичним та швидким досягнення стратегічних завдань розвитку закладу освіти.

Корпоративна культура забезпечує єдність і стабільність в колективі закладу освіти. Вона згуртовує команду навколо спільної стратегічної мети, підтримує позитивний морально-психологічний клімат в колективі, зменшує опір змінам, бо люди відчують себе частиною єдиної спільноти. Якщо в закладі освіти сформована сильна корпоративна культура, стратегічні рішення виконуються швидше, узгодженіше та з більшим ентузіазмом.

Проведене дослідження свідчить, що в Ліцеї №4 м.Житомира вже сформовано на достатньо високому рівні корпоративну культуру, проте в контексті активізації нового процесу стратегування вважаємо за необхідне передбачити в закладі низку заходів, що сприятимуть розвитку корпоративної культури як стратегічного інструменту (рис.3.5).

**Зміцнення корпоративної культури в умовах партисипативного та проєктно-командного управління:**

- підтримка спільних цінностей
- розвиток командної роботи та підтримка командного духу
- проведення корпоративних заходів для згуртування колективу, оновлення їх формату та тематичної спрямованості
- створення нових традицій ліцею (додатково до існуючих), що формують єдність колективу
- розвиток внутрішніх та зовнішніх комунікацій

**Інтеграція корпоративної культури в управлінські процеси закладу освіти**

- включення цінностей корпоративної культури до стратегії, положень, правил поведінки тощо
- заохочення використання символіки ліцею (логотип, гасло, кольори, внутрішня айдентика).
- підтримка іміджу ліцею як відкритої, сучасної та згуртованої спільноти
- підтримка атмосфери взаємоповаги, довіри, партнерства між адміністрацією, учителями, учнями, батьками

Рис.3.5. Рекомендовані напрями розвитку корпоративної культури Ліцею № 4 м.Житомира

Важливим інструментом стратегічного розвитку може стати оцінка рівня розвиненості корпоративної культури в закладі освіти, зокрема з використанням таких методик:

- eNPS (employee net promoter score): чи рекомендують працівники даний освітній заклад?
- оцінка задоволеність командною взаємодією: наскільки комфортно людям працювати разом?
- вимір рівня довіри до керівництва: чи готові про це в колективі говорити відкрито?
- оцінка відповідності дій команди закладу освіти заявленим в стратегії цінностям.

Вважаємо, що окремої уваги потребує трансформація ролі керівника закладу освіти. Він має стати не просто кризовим менеджером, а лідером, здатним трансформувати свій заклад і мережу однодумців з різних сфер задля збереження майбутнього дітей і колективу, за яких несе відповідальність. Мотивація персоналу та підтримка професійного розвитку стає теж стратегічним вектором розвитку і персональною метою лідера [11].

Кризовий менеджмент у діяльності керівника закладу загальної середньої освіти — це система управлінських дій, спрямованих на запобігання, подолання або мінімізацію наслідків кризових ситуацій, що можуть загрожувати стабільності функціонування закладу. Йдеться не лише про реагування на надзвичайні події (війна, пандемія, фінансові труднощі), а й про управління внутрішніми викликами — кадровими, репутаційними, організаційними. Ефективний кризовий менеджмент базується на готовності адміністрації до швидкого прийняття рішень, чіткому розподілі відповідальності, комунікаційній відкритості та психологічній стійкості колективу.

Реалізація кризового менеджменту передбачає розроблення антикризового плану дій, формування команди швидкого реагування, створення системи внутрішньої комунікації та сценаріїв поведінки в різних кризових ситуаціях. Важливою є профілактична складова — постійний моніторинг ризиків, аналіз зовнішнього середовища, навчання персоналу навичкам управління стресом та кризової комунікації. Успішний керівник не лише долає наслідки кризи, а й використовує її як поштовх до оновлення стратегії розвитку закладу, підвищення гнучкості управління та зміцнення довіри всередині колективу й громади.

У стратегуванні розвитку важливі такі очікувані результати, як стабільне функціонування освітнього закладу, підвищення довіри до керівництва з боку батьків, учителів, громади, підготовка учнів і колег до викликів сьогодення та майбутнього [11]. Отже, сучасний заклад освіти загальної середньої освіти потребує гнучкої організаційної структури, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати сталість розвитку та підтримувати культуру інновацій, що сприятиме реалізації стратегії розвитку закладу 2030.

### Висновки до розділу 3

З урахуванням теоретичних засад процесу стратегування визначено послідовну систему з шести кроків, що мають бути реалізовані в Ліцеї № 4 м. Житомира на шляху до розробки нової стратегії 2027-2030. Напрацьовано місію та бачення закладу на 2027-2030 рр та визначено 4 стратегічні пріоритети розвитку закладу (1. Забезпечення рівного доступу до інноваційної якісної освіти для формування компетентних, відповідальних і мотивованих громадян; 2. Практична орієнтація та професійна підготовка учнів; 3. Розвиток людського капіталу закладу освіти; 4. Формування сучасної моделі управління закладом освіти), що деталізовано за відповідними стратегічними завданнями.

Обґрунтовано необхідність удосконалення організаційно-управлінських механізмів реалізації стратегії розвитку Ліцею, що розглядаються як сукупність управлінських структур, процедур, методів і ресурсів, які забезпечують ефективне впровадження стратегічних рішень у діяльність закладу освіти. Запропоновано такі напрями удосконалення зазначених механізмів в Ліцеї № 4 м. Житомира: оптимізація оргструктури управління; запровадження сучасних управлінських підходів; цифровізація управління та удосконалення системи моніторингу. Надано рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів управління в системі стратегічного розвитку Ліцею.

Особливу увагу приділену пріоритету 3 «Розвиток людського капіталу закладу освіти» враховуючи його наскрізний характер. За даним пріоритетом запропоновано розробити в ліцеї чотири цільові програми: «Індивідуальна траєкторія професійного зростання», «Лідер змін», «Мотиваційна платформа розвитку персоналу», «Команда проривного успіху». З метою підтримки цих програм та покращення якості стратегічного управління в закладі визначено рекомендовані напрями розвитку корпоративної культури Ліцея № 4 м.Житомира.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі з'ясовано специфіку стратегічного управління розвитком закладу освіти та обґрунтовано напрями удосконалення процесу стратегування розвитку закладу освіти в умовах невизначеності.

За результатами проведеного дослідження зроблено низку теоретико-прикладних висновків згідно з визначених завдань дослідження:

Визначено, що в умовах невизначеності й тривалої війни стратегічне управління освітою стає критично важливим. На основі вивчення наукових джерел визначено, що стратегічне управління закладом освіти визначається як система управлінських рішень, що покликані забезпечити вільне функціонування закладу освіти в умовах ринкового середовища. Основним його інструментом є стратегія розвитку закладу освіти як особливий управлінський документ, що визначає місію, бачення, стратегічні цілі, пріоритети та механізми їх реалізації. В роботі узагальнено принципи розробки стратегії розвитку закладу освіти.

2. Розглянуто теоретичні підходи щодо класифікації основних типів стратегій закладу освіти. Запропоновано авторський підхід, що пропонує виокремлювати інноваційні, системні, персоналізовані та цільові стратегії, а також п'ять типів стратегій (за рівнем інтенсивності розвитку та адаптації до зовнішніх викликів).

3. Особливості стратегічного управління в закладі середньої освіти досліджено на матеріалах Ліцею №4 м.Житомира. Аналіз динаміки контингенту закладу освіти у 2022-2025 рр. демонструє позитивний приріст кількості учнів на 29,5% за досліджуваний період, що призвело до зростання кількості класів в закладі. Вивчення причин руху учнів свідчить, що вибуття учнів зумовлені зміною місця мешкання родини або пов'язані з переїздами та воєнним станом в Україні.

4. Дослідження показало, що стратегічним ресурсом Ліцею №4 м.Житомира та його сильною стороною є високопрофесійний склад

персоналу. У 2024-2025 н.р. чисельність працівників в закладі становила 89 осіб (66,3% – педагогічних працівників та 33,7% – технічних працівників).

5. Аналіз фінансових показників діяльності показав, що основна частина доходів формується з бюджетних асигнувань, які мають тенденцію до збільшення. Встановлено, що розширення джерел фінансування закладу має стати одним з пріоритетів його стратегії на майбутній період.

6. За результатами оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища Ліцею №4 м.Житомира та проведення SWOT-аналізу виявлено можливості, що мають бути враховані при розробці нової стратегії: розвиток партнерств із громадськими організаціями, бізнесом, міжнародними донорами; впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності управління; децентралізація управління освітою як шанс для автономного розвитку; участь у програмах підвищення кваліфікації для управлінців.

7. Акцентовано, що системі управління ліцеєм № 4 м. Житомира важлива роль відводиться стратегічному менеджменту та запроваджена державно-громадська модель управління. Наразі в ліцеї є чинною Стратегія розвитку на 2021-2026 р. за якою основними стратегічними напрямками роботи ліцею є: освітнє середовище, система оцінювання здобувачів, педагогічна діяльність, управлінські процеси. 2026 рік має для закладу стати роком якісного моніторингу виконання попередньої стратегії та початком процесу стратегування на новий період.

8. З урахуванням теоретичних засад процесу стратегування визначено послідовну систему з шести кроків, що мають бути реалізовані в Ліцеї № 4 м. Житомира на шляху до розробки нової стратегії 2027-2030. Напрацьовано місію та бачення закладу на 2027-2030 рр та визначено 4 стратегічні пріоритети розвитку закладу (1. Забезпечення рівного доступу до інноваційної якісної освіти для формування компетентних, відповідальних і мотивованих громадян; 2. Практична орієнтація та професійна підготовка учнів; 3. Розвиток людського капіталу закладу освіти; 4. Формування

сучасної моделі управління закладом освіти), що деталізовано за відповідними стратегічними завданнями.

9. Обґрунтовано необхідність удосконалення організаційно-управлінських механізмів реалізації стратегії розвитку Ліцею, та запропоновано напрями удосконалення зазначених механізмів в Ліцеї № 4 м. Житомира: оптимізація оргструктури управління; запровадження сучасних управлінських підходів; цифровізація управління та удосконалення системи моніторингу. Надано рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів управління в системі стратегічного розвитку Ліцею.

10. Особливу увагу приділену пріоритету 3 «Розвиток людського капіталу закладу освіти» враховуючи його стратегічний та наскрізний характер. За даним пріоритетом запропоновано розробити в ліцеї чотири цільові програми: «Індивідуальна траєкторія професійного зростання», «Лідер змін», «Мотиваційна платформа розвитку персоналу», «Команда проривного успіху». З метою підтримки цих програм та покращення якості стратегічного управління в закладі визначено рекомендовані напрями розвитку корпоративної культури Ліцея № 4 м.Житомира.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблєєва І. Ю., Пляцук Л.Д. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічних систем : навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2022. 229 с.

2. Вознюк Л. В. Особливості управління закладом загальної середньої освіти в умовах пандемії. Трансформація підходів в управлінні та маркетингу у постпандемічний період: колективна монографія / [під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В.] ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ : Інтерсервіс, 2022. С. 47-57.

Гагарін М. Управління розвитком закладу освіти. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. № 2. 2023. С. 138–144.

4. Галушка З. І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. [2-е вид., доп. та перероб.] Чернівці: Чернівецький національний університет, 2011. 240 с.

5. Гарафонова О.І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління*. Серія 1: Е

к 6. Гладкова В. М. Управлінська діяльність керівника закладу освіти в умовах невизначеності. *Науковий вісник Університету управління освітою*. № 5 (212). С. 38–46.

о 7. Денисюк О. Я., Титаренко Н. В., Дронь Т. О. Освітні індикатори рівня забезпеченості вчителями освітньої галузі під час трансформаційних процесів: міжнародний і вітчизняний контексти. *Освітня аналітика України*. №

а 8. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 440 с.

і

ў

ф

9. Дунда С. П., Тарануха А. В. Формування альтернативних стратегій підприємства методом динамічного SWOT-аналізу. *Наукові праці НУХТ, 2021. Том 27, № 6. С.65-72.*

10. Жарова Л. Від традицій до гнучкості: інструменти менеджменту у USA-реальності. *Empirio. Том 2, Special Issue, 2025. С.116-127. URL:*

11. Журавська О., Житнік Ю., Нагорняк Т. Стратегічне управління розвитком закладу освіти в умовах війни. *Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України* [Електронний ресурс]: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 5 червня 2025 р.) / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Києво-Могилян. акад.», Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти та ін.; упоряд.: Т. Нагорняк, І. Зайченко. — Київ : Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2025. С.156-162.

12. Журавська О., Нагорняк Т. Стратегічне управління закладами освіти в умовах війни. *Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень: збірник наукових праць з матеріалами VI Міжнародної наукової конференції, м.Київ, «*

У

К 13. Закон України «Про освіту». URL:

Р

Я

Ф 15. 3

Б 16. Звіт директора за 2023-2024 навчальний рік. URL:

Б

Є 17. Звіт директора ліцею за 2024-2025 н.р. URL:

Д 18. Звіт про фінансові результати за 2022 рік Ліцея № 4 міста

Р

Р 19. Звіт про фінансові результати за 2023 рік Ліцея № 4 міста

Житомира. URL: <https://4.lic.zhitomir.ua/documents/finansovyj-zvit-za-2023-rik/>

Є

Н

В

П

20. Звіт про фінансові результати за 2024 рік Ліцея № 4 міста Житомира. URL: <https://4.lic.zhitomir.ua/documents/finansovyj-zvit-za-2024-rik/>

21. Звіт про фінансові результати за 9 місяців 2025 року. URL:

22. Карпій О. Стратегічне управління навчальним закладом в умовах невизначеності. *Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України* [Електронний ресурс]: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 5 червня 2025 р.) / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Києво-Могилян. акад.», Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти та ін. ; упоряд.: Т. Нагорняк, І. Зайченко. — Київ : Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2025. С. 163-166.

23. Ковальчук О. Результати НМТ-2025: рейтинг ліцеїв Житомира та області. *Суспільне Житомир*. 16 вересня 2025. URL:

24. Копчак Ю., Лобунець Р., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробі стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. Випуск

25. Костюніна Ю. О. Особливості управління освітою в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2023. № 74/75. С. 42–

26. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері освіти: навч.-метод. посіб. Полтава: ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2022. 117 с.

27. Лебідь О. В. Сутність та основні поняття стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Вісник Черкаського університету*.

№ 28. Литвинчук А. О., Гапон В. В., Шараєвська М. І., Дерепя Т. С. Забезпечення педагогічними працівниками закладів загальної середньої о

біннік О., Божинський В., Гриневич Л., Крижановська В., Ніколаєв Є., Ріи Г.

в

б

б

Освіта під час війни: досвід українських шкіл. Аналітичний звіт. Київ, ГО «Куншт», Аналітичний центр «ОсвітАналітика» Університету Грінченка,

30. Ліцей № 4 міста Житомира. Офіційний сайт. URL:

31. Лозова В. І. Формування управлінської компетентності керівників закладів освіти. Харків: Основа, 2018.

Любченко Н. Технологічний аспект розроблення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. *Імідж сучасного педагога*, 2020. № 6 (195). С.

33. Ляшенко О., Наконечна О. Ризики в освітньому менеджменті України у часі війни та повоєнного розвитку. *Empirio*. Том 1 № 1, 2024. С. 90-  
U

R 34. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Політичні науки та публічне управління. 2023. № 2 (68). С. 100–117.

35. Мельничук Д.П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення: монографія Житомир: Плісся, 2015. 564 с

36. Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с

Мугал М. Освіта в умовах війни: виклики та перспективи для України. URL: [https://iaa.org.ua/articles/education-in-times-of-war-challenges-and-prospects-for-ukraine/?gad\\_source=1&gad\\_campaignid=22613040175&gbraid=0AAAAAp3Jda4qj6ue5rpCSODdeKnsLPPNg&gclid=CjwKCAjwuePGBhBZEiwAIGCVS99UtB7CpbkCnkLiUjZmIgy765esW1\\_ALWFtVfGZjwcS2JsyOiizkBoCbkwQAvD\\_BwE](https://iaa.org.ua/articles/education-in-times-of-war-challenges-and-prospects-for-ukraine/?gad_source=1&gad_campaignid=22613040175&gbraid=0AAAAAp3Jda4qj6ue5rpCSODdeKnsLPPNg&gclid=CjwKCAjwuePGBhBZEiwAIGCVS99UtB7CpbkCnkLiUjZmIgy765esW1_ALWFtVfGZjwcS2JsyOiizkBoCbkwQAvD_BwE)

38. Нагорняк Т. Кризовий менеджмент переміщених ЗВО України в умовах воєнного стану. *Політичне життя*. 2023. № 1. С. 5-14.

39. Нагорняк Т.Л. Розвиток потенціалу закладу вищої освіти в системі управлінських практик. *Економіка і організація управління*. № 4 (40). 2020. С.

40. Пащенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління

41. Припотень, О. В. (2021). ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ. *Педагогічні науки: теорія та практика*, 2(3), 143-149. URL:

42. Роль засновника у розробленні стратегії розвитку закладів

43. Семенець-Орлова І. А. Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами. *Теорія та практика державного управління*. № 3. С. 52–60.

44. Сила та радість навчання. Маніфест про навчання дорослих у XXI столітті. Перекл.Н.Сліпенко. Mundo-J, Rue de l'Industrie 10, 1000 Brussels, 2024. 31 с. URL: [www.eaea.org](http://www.eaea.org)

45. Скиба Ю. SWOT-АНАЛІЗ як інструмент виявлення науково-педагогічного потенціалу українських університетів. *Educological discourse*,

46. Статут загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів №1 м.Житомира (нова редакція). Житомир, 2016. 22 с.

47. Стратегія розвитку загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 1 м.Житомира на 2021-2026 роки.

48. Терещенко Г.М. Реформування системи освіти України в контексті

49. Філюк О., Нагорняк Т. Стратегічне управління розвитком закладу освіти. *Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України*

[Електронний ресурс]: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 5 червня 2025 р.) / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Києво-Могилян. акад.», Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти та ін.; упоряд.: Т. Нагорняк, І. Зайченко. — Київ : Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2025. С.197 – 203.

50. Черниш О.В. Стратегічне управління закладом освіти. *Економіка і*

51. Як впровадити корпоративну культуру в компанію та якою вона має

52. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: San Francisco: Jossey-Bass, 2011. —384 с.

.

54. Gratton L. Hot Spots: Why Some Teams, Workplaces, and Organizations Buzz with Energy –and Others Don't. Financial Times/Prentice Hall, 2007. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=75976>

8

W

g

ѐ

2

4

б

р

U

И

ø

l

s

5

,

V

p

b

## **ДОДАТКИ**

**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ**

**ТЕЗИ КОНФЕРЕНЦІЙ**

## ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ, ВИЗНАЧЕНІ СТРАТЕГІЄЮ (редакція 2021 р.)

| Мета напрямку  | Основні завдання напрямку  | Проекти  |
|--|--|--|
| <b>ОСВІТНЯ СКЛАДОВА</b>  |  |  |
| <p>одержання відповідного рівня освіти здобувачами освіти, що відбувається за освітньою програмою в спеціально створеному освітньому середовищі із встановленими властивостями</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення єдності навчання, виховання і розвитку учня;</li> <li>2. Реалізація освітньої програми закладу відповідно до освітньої програми, розробленої й затвердженої закладом освіти на основі державних стандартів загальної середньої освіти і яка обов'язково передбачає освітні компоненти для вільного вибору учня.</li> <li>3. Формування багатомірного освітнього простору для дітей віком від 6 до 15 років, орієнтованого на індивідуальний розвиток особистості, через навчання і виховання.</li> </ol>  | <p>«Обдарована дитина» на 2021-2026 роки</p>   |
| <b>ВИХОВНА СКЛАДОВА</b>  |  |  |
| <p>1. побудова ефективної системи виховання, розвитку і соціалізації учнів; 2. розвиток інтелектуальної, емоційної сфери дитини, формування його ціннісних орієнтирів.</p>         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прищеплювати здобувачам освіти шанобливе ставлення до культури, звичаїв, традицій усіх народів, що населяють Україну.</li> <li>2. Виховати почуття любові до Батьківщини і свого народу як основи духовного розвитку особистості, шанобливе ставлення до історичних пам'яток.</li> <li>3. Сприяти формуванню навичок самоврядування, соціальної активності і відповідальності в процесі практичної громадської діяльності, правової культури, вільного володіння державною мовою, засвоєння основ державного і кримінального права, активної протидії випадкам порушення законів.</li> <li>4. Готувати випускників школи до свідомого вибору професії і навчального закладу для продовження освіти.</li> <li>5. залучати учнів до активної екологічної діяльності, формувати основи естетичної культури, забезпечувати гармонійний розвиток духовного, фізичного та психічного здоров'я.</li> <li>6. Затвердження культури здорового способу життя.</li> </ol> | <p>«З Україною в серці»<br/> «Заклад освіти - толерантне середовище, СТОП БУЛІНГ»<br/> «Мислити глобально - діяти локально»<br/> «Хочу і можу бути здоровим»</p> |

| <b>МЕТОДИЧНА СКЛАДОВА</b>   |  |  |
|---|--|--|
| створення комфортних умов для професійного зростання та розкриття творчого потенціалу кожного педагогічного працівника                | <p>Створення атмосфери творчого пошуку оригінальних нестандартних рішень педагогічних проблем.</p> <p>2. Формування в педагогів готовності до проходження сертифікації та впровадження сучасних інноваційних технологій.</p> <p>3. Формування прагнення до оволодіння педагогікою співпраці та співтворчості на принципах особистісно орієнтованих методик надання освітніх послуг.</p> <p>4. Спрямування діяльності учнів за допомогою професійного мудрого керівництва з боку педагогічного колективу.</p>                     | «Кадрове забезпечення освітнього процесу»<br>«Інновації в новій українській школі» |
| <b>ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНА СКЛАДОВА</b>   |  |  |
| формування особистості через шкільне та сімейне виховання з урахуванням їх індивідуальних особливостей, здібностей, умінь та навичок. | <p>1. Створення ситуація для творчості всіх учасників освітнього процесу; умов для соціальної самореалізації</p> <p>2. Посилення впливу шкільного та сімейного виховання на формування стійкої мотивації до навчання</p> <p>3. Забезпечення якісного психолого-педагогічного супроводу освітнього процесу.</p> <p>4. Практичне забезпечення корекційно-розвивальної роботи:</p> <p>5. Орієнтація на соціально-психологічну профілактику негативних явищ в освітньому середовищі, профілактику девіантної поведінки, булінгу.</p> | Соціальна робота школи<br>«Інклюзивна освіта: крок за кроком»                      |
| <b>УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА</b>  |  |  |
| координація дій усіх учасників освітнього процесу, створення умов для їх продуктивної творчої діяльності.                             | <p>1. Управління якістю освіти на основі нових інноваційних технологій та освітнього моніторингу.</p> <p>2. Забезпечення відповідної підготовки педагогів, здатних якісно надавати освітні послуги здобувачам освіти.</p> <p>3. Виконання завдань розвитку, спрямованих на самореалізацію особистості.</p> <p>4. Створення умов для продуктивної творчої діяльності та проходження сертифікації педагогів.</p>   | «Управління закладом»  |

Додаток В

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ЛІЦЕЯ № 4 М. ЖИТОМИРА**