

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА ШКОЛА ПРОФЕСІЙНОЇ
ТА НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»
КАФЕДРА МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ОСВІТИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

на тему:
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»

освітній ступінь – магістр
освітньо-професійна програма
«Управління освітою»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(галузь знань 07 «Управління та адміністрування»)

Виконала: здобувачка вищої освіти
2-го року навчання,
спеціальності 073 Менеджмент
Карпій Оксана Дмитрівна

Керівники:
Нагорняк Тетяна Леонтіївна, доктор
політичних наук, професор
Желябовська Яна Олегівна,
старший викладач кафедри
міждисциплінарної освіти

Рецензент:
Орехова Тетяна Вікторівна, декан
економічного факультету
Донецького національного
університету імені Василя Стуса,
доктор економічних наук, професор

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____
Секретар ЕК _____
«_____» _____ 2025.

АНОТАЦІЯ

Карпій О.Д. Стратегічне управління навчальним закладом в умовах невизначеності. Спеціальність шифр 073 «Менеджмент». Освітня програма «Управління освітою». НаУКМА, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено процес стратегічного управління навчальними закладами загальної середньої освіти в умовах високої невизначеності. Показано, що зовнішні та внутрішні фактори, включаючи воєнний стан, нестабільність фінансування, цифрові трансформації та соціальні очікування стейкхолдерів, суттєво впливають на ефективність управлінських рішень. Встановлено, що впровадження системи стратегічного моніторингу, адаптивного планування, залучення стейкхолдерів і цифрових інструментів підвищує здатність навчального закладу ефективно функціонувати в умовах невизначеності. Розроблено рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління та підвищення результативності діяльності ліцею №45 Львівської міської ради.

Ключові слова: стратегічне управління, навчальний заклад, невизначеність, стратегічний моніторинг, адаптивне планування, ризик-менеджмент, залучення стейкхолдерів.

79 с., 12 табл., 2 рис., 7 дод., 54 джерела.

ABSTRACT

Karpii O. Strategic management of an educational institution in conditions of uncertainty. Specialty 073 “Management”. Educational program “Educational Administration”. NaUKMA, 2025.

The qualification work investigates the process of strategic management of general secondary educational institutions in conditions of high uncertainty. It demonstrates that external and internal factors, including martial law, financial instability, digital transformations, and stakeholder expectations, significantly affect the effectiveness of management decisions. It is established that

implementing a system of strategic monitoring, adaptive planning, stakeholder engagement, and digital tools increases the institution's ability to operate effectively under uncertainty. Recommendations for improving strategic management and enhancing the performance of Lyceum №45 of the Lviv City Council are developed.

Keywords: strategic management, educational institution, uncertainty, strategic monitoring, adaptive planning, risk management, stakeholder engagement.

79 p., 12 tabl., 2 fig., 7 applications, bibliography: 54 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ	10
1.1. Поняття стратегічного управління та його сутність	
1.2. Особливості стратегічного управління у сфері освіти	
1.3. Умови невизначеності: вплив на функціонування навчальних закладів	
РОЗДІЛ 2. СТАН РОЗВИТКУ ЛІЦЕЮ №45 ЛЬВІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЯК ОСНОВА ДЛЯ СТРАТЕГУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	21
2.1. Загальна характеристика навчального закладу	
2.2. Зовнішні та внутрішні фактори впливу	
2.3. Визначення основних проблем і ризиків в умовах невизначеності	
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ	46
3.1. Напрями підвищення ефективності стратегічного Управління	
3.2. Вибір стратегії розвитку закладу в умовах невизначеності	
3.3. Очікувані результати впровадження стратегічних змін	
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

В умовах високого рівня невизначеності, воєнного стану та динамічних трансформацій української освітньої системи, питання стратегічного управління закладами загальної середньої освіти набуває особливої актуальності [6]. Постійні зміни нормативного поля, політична та економічна нестабільність, коливання фінансування, швидкий розвиток цифрових технологій та кіберзагрози в часі війни, мінливі соціальні запити стейкхолдерів (батьківської та громадянської спільноти), плінність кадрів тощо створюють складне середовище для прийняття управлінських рішень [45]. Для керівників закладів загальної середньої освіти стратегічне управління стає не лише засобом адаптації до викликів, але й інструментом довгострокового розвитку та стабільності [17]. За цих умов стратегічне управління закладом загальної середньої освіти розглядається як процес формування та реалізації довгострокових цілей із врахуванням змінного зовнішнього середовища, що базується на системному аналізі ресурсів, можливостей та ризиків [1]. Від цього, без перебільшення, залежить теперішній та майбутній розвиток та процвітання України, тому що ефективне стратегічне управління є визначальним фактором високої якості освіти та сталого розвитку навчального закладу.

Актуальність теми дослідження викликана необхідністю переосмислення та перебудови підходів до управління в умовах високої невизначеності, яка проявляється як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі діяльності закладів освіти [3]. Особливого значення це набуває у державному чи комунальному закладі, де обмеженість ресурсів поєднується з високими очікуваннями суспільства.

Ступінь вивченості теми дослідження. Стратегічне управління в освіті є предметом дослідження як українських, так і зарубіжних науковців. Теоретичні засади стратегічного менеджменту в освітніх організаціях

висвітлено у працях Гарафонової О. І., Л. Калініної, Лебідь О. В., Халимоник О. П. [7; 14; 18; 44]. Питання адаптації освітнього управління до змінного середовища досліджували Барибіна Я. О., Гладкова В., Сич Т., Шишлак Г. В. [1; 9; 40; 47]. У контексті війни актуальності набувають праці, що стосуються сталості, кризового управління та стратегій відновлення освіти, зокрема публікації Ілійчук Л., Ліннік О., Божинського В., Гриневич Л., Марусяк Т. С. [13; 22; 27], аналітичних центрів UNESCO, Ukrainian Institute for the Future тощо. Багато досліджень фокусуються на розвинених країнах, тоді як управління закладами в умовах воєнної нестабільності, як в Україні, залишається мало вивченим. Водночас брак емпіричних досліджень, що аналізують стратегічне управління закладами загальної середньої освіти в умовах високої невизначеності, зумовлює необхідність комплексного вивчення цієї теми на прикладі конкретного освітнього закладу.

Мета дослідження - виявити основні механізми стратегічного управління закладом загальної середньої освіти в умовах невизначеності через аналіз інструментів і процесів створення та реалізації стратегії ліцею №45 Львівської міської ради в умовах впливу внутрішніх і зовнішніх чинників; напрацювати напрями підвищення ефективності стратегічного планування та реалізації управлінських рішень та розробити практичні рекомендації для керівників закладів загальної середньої освіти.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління в освіті.

Предметом дослідження є механізми стратегічного управління навчальним закладом в умовах невизначеності на прикладі ліцею №45 Львівської міської ради.

Для досягнення мети визначено такі *завдання дослідження*:

1) систематизувати теоретико-методологічні підходи до стратегічного управління та виділити адаптивні моделі організацій в умовах невизначеності;

2) визначити ключові характеристики діяльності закладів освіти за умов високої зовнішньої та внутрішньої нестабільності;

3) з'ясувати зовнішні та внутрішні чинники впливу на діяльність ліцею №45 Львівської міської ради;

4) ідентифікувати основні проблеми управління та ризики, які ускладнюють реалізацію управлінських рішень в умовах нестабільності;

5) запропонувати напрями удосконалення стратегічного управління з урахуванням емпіричних результатів.

За методологічну основу дослідження взято комбінований підхід якісних і кількісно-якісних методів наукового пошуку та прикладного дослідження, а саме:

-методи системного аналізу та синтезу допомогли авторці здійснити узагальнення теоретичних підходів до стратегічного управління в умовах невизначеності та сформуванню моделі дослідження;

-аналіз нормативно-правової бази дозволив виявити основні положення чинних документів, що регулюють стратегічне управління закладами загальної середньої освіти, зокрема положень стратегій, концепцій та стандартів освіти;

-методика тематичного опитування громадської думки була помічною в проведенні анкетування 130 респондентів (вчителів і батьків) із використанням шкали Лайкерта. Це дозволило оцінити рівень сприйняття ризиків, пов'язаних із управлінням в кризових умовах, а також визначити оцінки ефективності застосованих стратегічних практик у конкретних освітніх закладах;

-проведення фокус-груп по 6 осіб із адміністрацією трьох шкіл стало корисним для виявлення глибинних причинно-наслідкових зв'язків;

-методика SWOT-аналізу дозволила з'ясувати перелік внутрішніх та зовнішніх чинників невизначеності.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні:

Чим раніше запровадити систему попередження криз та імплементувати заходи стратегічного моніторингу, з використанням ключових показників ефективності (КРІ) та цифрових інструментів, тим більше шансів забезпечити зміцнення здатності навчального закладу ефективно функціонувати в умовах змін, оперативно коригувати стратегію розвитку та залучати стейкхолдерів для її реалізації.

Науково-практична новизна дослідження полягає в тому, що в ньому:

- *узагальнено сучасні концепції* стратегічного управління в освіті, що дозволило авторці виокремити ключові принципи довгострокового планування та сформуванню комплексну модель прийняття управлінських рішень у закладах загальної середньої освіти;

- *вдосконалено алгоритми реагування на кризові ситуації та результати емпіричних досліджень у шкільному середовищі*, що дозволило обґрунтувати ефективні механізми адаптивного менеджменту й підвищити готовність школи до функціонування в умовах нестабільності;

- *запропоновано підходи до стратегічного управління навчальним закладом в умовах невизначеності шляхом створення системи стратегічного моніторингу*, що інтегрує оцінку ризиків, гнучке бюджетування, соціальні ініціативи та цифровізацію управлінських процесів;

- *вперше запропоновано напрями підвищення ефективності стратегічного планування*, механізми стратегічного управління та реалізації управлінських рішень закладом загальної середньої освіти в умовах невизначеності на основі аналізу інструментів і процесів створення та реалізації стратегії ліцею №45 Львівської міської ради, що дало можливість напрацювати та розробити практичні рекомендації для керівників закладів загальної середньої освіти. Про це свідчить довідка про впровадження від

управління розвитку освіти Департаменту освіти та культури Львівської міської ради [Додаток А].

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» <https://pro.ukma.edu.ua/scientific-research> Державний реєстраційний номер: 0124U001900 (2024 - 2029 рр.)

Джерельна база дослідження містить: нормативні документи МОН України, аналітичні звіти щодо стану середньої освіти в Україні, результати власного емпіричного дослідження, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань стратегічного управління, зокрема праці Г. Мінцберга, Дж. Брайсона, К. Майстренка, Ю. Костюніної та інших [3; 15; 21; 26].

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовано на науково - практичній конференції та опубліковано у вигляді тез доповідей, а саме: Карпій О. Стратегічне управління навчальним закладом в умовах невизначеності. Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., 5 червня 2025 р. Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2025 р. С.163-166, URL: <..\Downloads\Збірник матеріалів конференції-164-167 Робота Карпій.pdf> [Додаток Б].

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій адміністрацією закладів загальної середньої освіти для коригування стратегічних планів, впровадження системи стратегічного моніторингу, розробки антикризових стратегій, залучення стейкхолдерів та джерел додаткового фінансування для реалізації стратегії навчального закладу.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних

джерел (54 джерела) і 8 додатків. Загальний обсяг роботи – 79 сторінок, з них 56 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ

1.1. Поняття стратегічного управління та його сутність

Поняття "стратегічне управління" походить із бізнес-середовища, але сьогодні успішно адаптоване до освітньої галузі. Його суть полягає у здатності управлінців передбачати зміни, аналізувати ризики, розробляти ефективні стратегії розвитку й залучати стейкхолдерів до їх реалізації. Як зазначають класики стратегічного менеджменту, зокрема М. Портер і Г. Мінцберг, стратегічне управління не обмежується плануванням – воно охоплює процеси мобілізації ресурсів, управління змінами та контролю за виконанням стратегічних рішень [30; 34].

Стратегічне управління освітніми закладами є ключовим чинником забезпечення їхньої ефективності та стійкості в умовах динамічних змін соціального, економічного та політичного середовища. Науковці відзначають, що сучасна освіта функціонує в умовах невизначеності, і цей факт зумовлює необхідність застосування адаптивних стратегій управління, здатних забезпечити прогнозування ризиків та ефективну координацію всіх учасників освітнього процесу [1, с. 12; 2, с. 23].

У науковій літературі існує значна різноманітність підходів до визначення сутності стратегічного управління в освіті. Деякі автори акцентують увагу на процесах планування та контролю, інші – на ролі лідерства та інтеграції цифрових технологій, що дозволяє закладу гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Такі підходи підкреслюють соціально-функціональний, процесний та системний характер стратегічного управління, що сприяє комплексному розвитку навчального закладу та підвищенню його конкурентоспроможності [6, с. 50; 7, с. 52; 14, с. 35].

Як демонструє Табл. 1.1, існують різні наукові підходи до визначення сутності стратегічного управління в освіті, що дозволяє виокремити основні акценти та напрями його реалізації. Я. О. Барибіна [1, с. 12] визначає стратегічне управління як систему заходів для забезпечення стійкого розвитку навчального закладу в умовах невизначеності. Основний акцент робиться на адаптації до змін, прогнозуванні ризиків та плануванні розвитку, що є критично важливим у сучасному динамічному середовищі.

Таблиця 1.1

Підхід до сутності поняття стратегічного управління

Автори	Визначення стратегічного управління в освіті	Основні акценти
Я. О. Барибіна [1, с. 12]	Стратегічне управління – це система заходів, що забезпечує стійкий розвиток навчального закладу в умовах невизначеності	Адаптація до змін, прогнозування ризиків, планування розвитку
Н. М. Благун [2, с. 23]	Стратегічне управління – це організаційно-функціональна діяльність, спрямована на досягнення цілей навчального закладу через комплексну взаємодію учасників освітнього процесу	Соціально-функціональний підхід, взаємодія педагогів, учнів і батьків
М. В. Братко, Є. С. Сіменик, С. А. Маляр [3, с. 1861]	Стратегічне управління – це процес використання лідерства та моделей управління для забезпечення стійкості закладу в умовах кризи	Роль лідерства, ефективні моделі управління, адаптація до кризових умов
З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький [6, с. 50]	Стратегічне управління – це методика планування та реалізації освітніх стратегій, що забезпечує конкурентоспроможність закладу	Стратегічне планування, контроль, оцінка ефективності
О. І. Гарафонова [7, с. 52]	Стратегічне управління – це комплекс принципів та підходів до вибору та реалізації стратегій розвитку освітньої організації	Диференціація стратегій, врахування внутрішнього та зовнішнього середовища
О. В. Лебідь [21, с. 94]	Стратегічне управління – це процес планування, організації та контролю освітніх процесів для досягнення стратегічних цілей закладу	Процесний підхід, етапи стратегічного планування
Л. М. Калініна, Є. І. Коваленко [14, с. 35]	Стратегічне управління – це інтегрований підхід до управління освітнім закладом, що забезпечує поєднання фінансових, управлінських та освітніх процесів	Інтеграція процесів, забезпечення ефективності
І. А. Семенець-Орлова [38, с. 53]	Стратегічне управління – це системний підхід до управління змінами в освітньому закладі	Управління змінами, адаптація до зовнішніх факторів
І. І. Черленяк, М. Ю. Токар [53, с. 274]	Стратегічне управління – це комплексна модель розвитку університетської освіти з інтеграцією цифрових технологій та системи моніторингу	Цифровізація, стратегічний моніторинг, гнучка адаптація

Український дослідник Н. М. Благун [2, с. 23] розглядає стратегічне управління з точки зору організаційно-функціональної діяльності, спрямованої на досягнення цілей закладу через комплексну взаємодію учасників освітнього процесу. Такий соціально-функціональний підхід підкреслює роль комунікацій та координації між педагогами, учнями і батьками.

Дослідники М. В. Братко, Є. С. Сіменик та С. А. Маляр [3, с. 1861] наголошують на використанні лідерства та ефективних моделей управління для забезпечення стійкості закладу в умовах кризи, що підкреслює значення адаптивності та кризового менеджменту. У свою чергу, З. І. Галушка та І. Ф. Комарницький [6, с. 50] акцентують увагу на методиці планування та реалізації освітніх стратегій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності закладу через контроль та оцінку ефективності.

Натомість, дослідниця О. І. Гарафонова [7, с. 52] розглядає стратегічне управління як комплекс принципів і підходів до вибору та реалізації стратегій розвитку, враховуючи внутрішнє та зовнішнє середовище закладу. Процесний підхід, який пропонує О. В. Лебідь [21, с. 94], передбачає планування, організацію та контроль освітніх процесів для досягнення стратегічних цілей.

Автори наукових публікацій Л. М. Калініна та Є. І. Коваленко [14, с. 35] визначають стратегічне управління як інтегрований підхід, що поєднує фінансові, управлінські та освітні процеси, а І. А. Семенець-Орлова [38, с. 53] підкреслює системний характер управління змінами. Зокрема, І. І. Черленяк та М. Ю. Токар [52, с. 274] акцентують на комплексній моделі розвитку освіти з інтеграцією цифрових технологій і систем моніторингу, що дозволяє забезпечити гнучку адаптацію до сучасних викликів.

Таким чином, стратегічне управління в освіті можна визначити як систему планових, організаційних і контролюючих заходів, спрямованих на досягнення цілей навчального закладу та забезпечення його стійкого

розвитку в умовах невизначеності. Його реалізація передбачає інтеграцію процесного, соціально-функціонального, системного та лідерського підходів, що дозволяє координувати діяльність педагогів, учнів і батьків, ефективно управляти змінами, прогнозувати ризики та застосовувати адаптивні моделі управління. Завдяки комплексному підходу та використанню цифрових технологій стратегічне управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу, забезпечує гнучку адаптацію до зовнішніх та внутрішніх викликів і підтримує сталий розвиток освітньої організації в сучасних умовах.

1.2. Особливості стратегічного управління у сфері освіти

Стратегічне управління у сфері освіти є одним із ключових чинників забезпечення ефективності та стійкості навчальних закладів в умовах швидкозмінного соціального, економічного та політичного середовища.

Сучасні освітні організації зіштовхуються з високим рівнем невизначеності, що обумовлює необхідність комплексного підходу до планування, організації та контролю освітніх процесів [1, с. 12; 2, с. 23]. Важливою характеристикою стратегічного управління є його адаптивність, здатність прогнозувати ризики та реагувати на зовнішні фактори, що дозволяє забезпечити стійкий розвиток закладу [3, с. 1861; 7, с. 52].

Рис. 1.1 демонструє особливості стратегічного управління у сфері освіти та основні акценти, на які орієнтуються освітні організації. Орієнтація на стійкий розвиток закладу в умовах невизначеності передбачає впровадження адаптивних механізмів, прогнозування можливих ризиків та системне стратегічне планування [1, с. 12]. Комплексна соціально-функціональна діяльність забезпечує взаємодію педагогів, учнів та батьків, інтегруючи освітні, управлінські та організаційні процеси для досягнення загальних цілей закладу [2, с. 23].



Рис. 1.1. Особливості стратегічного управління у сфері освіти
[розроблено авторкою]

Використання лідерства та ефективних моделей управління відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості закладу під час кризових ситуацій, дозволяючи адаптувати процеси до нових викликів [3, с. 1861]. Системне планування і контроль розвитку закладу сприяють довгостроковому прогнозуванню та забезпечують цілісність управлінської діяльності [6, с. 50], тоді як інтеграція стратегічного менеджменту в освітній процес забезпечує оцінку ефективності та контроль реалізації стратегічних цілей.

Принципи та класифікація стратегій розвитку освітньої організації дозволяють диференціювати підходи до управління залежно від внутрішніх і зовнішніх умов [7, с. 52]. Управлінська діяльність керівника в умовах невизначеності передбачає прийняття рішень за обмеженої інформації та оперативне стратегічне реагування [8, с. 38]. Системний підхід сприяє забезпеченню конкурентоспроможності закладу, тоді як процесний підхід організовує стратегічне планування через чітко визначені етапи [21, с. 94].

Інтегрований підхід до управління поєднує фінансові, управлінські та освітні процеси, що дозволяє забезпечити максимальну ефективність діяльності закладу [14, с. 35]. Системний підхід до управління змінами сприяє адаптації до зовнішніх факторів і реалізації стратегічних цілей [38, с. 53], а орієнтація на стратегічний розвиток системи освіти України передбачає планування та прогнозування на національному рівні [12, с. 521].

В умовах цифровізації та глобальної інтеграції освітніх процесів особливо важливою є комплексна модель розвитку освіти, що передбачає інтеграцію цифрових технологій та стратегічний моніторинг, забезпечуючи гнучку адаптацію до нових викликів [52, с. 274]. Використання ризик-менеджменту у закладах загальної середньої освіти дозволяє приймати обґрунтовані рішення за невизначеності та підвищувати ефективність управлінської діяльності [48, с. 237].

Розгляд освітнього закладу як соціальної системи підкреслює важливість управління людьми, соціальної взаємодії та реалізації стратегічних змін, що забезпечує комплексний та стійкий розвиток організації [50, с. 237].

Отже, особливості стратегічного управління у сфері освіти передбачають використання лідерських моделей, стратегічного планування, контролю та оцінки ефективності для забезпечення стійкого розвитку закладів в умовах невизначеності, соціальних змін і кризових ситуацій. Окрім того, інтеграція цифрових технологій, ризик-менеджмент та орієнтація на стратегічний розвиток національної системи освіти забезпечують гнучке реагування на зовнішні фактори та підвищують конкурентоспроможність освітніх організацій.

1.3. Умови невизначеності: вплив на функціонування навчальних закладів

У сучасних умовах функціонування навчальних закладів відзначається високим рівнем невизначеності, який обумовлений комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Ці фактори включають соціальні, економічні, правові, технологічні та політичні зміни, що безпосередньо впливають на ефективність управлінських процесів, розвиток освітніх програм та взаємодію учасників навчального процесу [1, с. 12; 8, с. 38]. В умовах невизначеності стратегічне управління стає ключовим інструментом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності закладів освіти, оскільки воно дозволяє адаптуватися до змін, прогнозувати ризики та оперативно реагувати на непередбачувані ситуації [3, с. 1861; 52, с. 274]. Рис. 1.2 демонструє основні фактори невизначеності та їх вплив на функціонування навчальних закладів.



Рис. 1.2. Умови невизначеності та вплив на функціонування навчальних закладів [розроблено авторкою]

Невизначеність зовнішнього середовища, що включає економічні коливання, соціальні трансформації та зміни політичного курсу, вимагає впровадження адаптивного стратегічного управління. У таких умовах заклади повинні планувати діяльність з урахуванням потенційних ризиків та прогнозувати можливі сценарії розвитку [1, с. 12]. Соціальні та функціональні зміни формують нові підходи до взаємодії педагогів, учнів та батьків, що зумовлює потребу у гнучкому управлінні та інтеграції комунікативних процесів у стратегії закладу [2, с. 23]. Кризи та воєнні

умови підсилюють необхідність впровадження лідерських моделей управління, спрямованих на підвищення стійкості освітніх організацій та забезпечення безперервності освітнього процесу [3, с. 1861; 12, с. 521].

Невизначеність управлінських рішень зумовлює збільшення ролі адаптивного менеджменту, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та підтримувати стабільність діяльності закладу [8, с. 38]. Конкурентне середовище вимагає стратегічного підходу до розвитку навчального закладу для збереження його репутації та забезпечення ефективної взаємодії з іншими освітніми організаціями [9, с. 379].

Зміни в законодавстві та стандартах освіти зумовлюють інтеграцію нових вимог у стратегічні плани закладів та розвиток відповідних процедур управління [14, с. 35]. Освітні зміни та впровадження інновацій потребують системного управління змінами та гнучкої адаптації стратегій, що дозволяє закладам залишатися актуальними та ефективними [38, с. 53].

Стратегічний розвиток освіти на національному рівні передбачає планування та прогнозування на макрорівні, а також координацію з державними органами для досягнення загальних освітніх цілей [12, с. 521]. Гібридні та кризові виклики потребують використання цифрових технологій та моніторингу, що забезпечує ефективне управління освітою [52, с. 274].

Ризик-менеджмент стає невід'ємною частиною стратегічного управління, оскільки дозволяє своєчасно реагувати на непередбачувані ситуації та приймати обґрунтовані рішення [47, с. 237]. Соціальна динаміка формує управління освітнім закладом як соціальною системою, де необхідно балансувати інтереси всіх учасників навчального процесу та забезпечувати гармонійний розвиток організації [50, с. 237]. Таким чином, умови невизначеності істотно впливають на функціонування навчальних закладів, визначаючи необхідність стратегічного та адаптивного підходу до управління, інтеграції інноваційних рішень та активного використання

лідерських та цифрових інструментів для підвищення стійкості та конкурентоспроможності освітніх організацій.

Отже, умови невизначеності значною мірою формують особливості функціонування навчальних закладів, підкреслюючи необхідність адаптивного та стратегічного управління. Вплив соціальних, економічних, політичних та технологічних змін вимагає від освітніх організацій прогнозування ризиків, гнучкої організації процесів та активного впровадження інноваційних рішень. Стратегічне планування, інтеграція цифрових технологій, лідерські моделі управління та системний підхід дозволяють закладам забезпечувати стабільність, підвищувати ефективність освітніх процесів та підтримувати конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дослідження з'ясовано теоретико-методологічні засади стратегічного управління в освіті та уточнено його сутність як багатовимірного процесу, що передбачає довгострокове планування, адаптацію до умов невизначеності, прогнозування ризиків та залучення стейкхолдерів до управлінських процесів. Встановлено, що стратегічне управління в освітніх закладах ґрунтується на поєднанні процесного, системного, соціально-функціонального та лідерського підходів, які забезпечують сталий розвиток навчального закладу.

Проаналізовано основні наукові підходи до визначення поняття стратегічного управління в освіті, що дозволило виокремити його ключові характеристики: орієнтацію на адаптацію до змін, прогнозування ризиків, використання лідерських моделей управління, інтеграцію освітніх, управлінських і фінансових процесів, а також активну взаємодію всіх учасників освітнього процесу.

Визначено особливості стратегічного управління у сфері освіти в умовах невизначеності, що зумовлюються впливом соціальних, економічних, політичних і технологічних факторів. Встановлено, що адаптивність управлінських рішень, використання стратегічного планування, ризик-менеджменту, цифрових технологій і лідерських моделей управління є важливими чинниками забезпечення стабільності функціонування навчальних закладів та їх ефективного розвитку в мінливому середовищі.

Отже, результати теоретичного аналізу підтверджують доцільність використання стратегічного управління як ключового інструменту розвитку освітніх організацій в умовах невизначеності, що створює підґрунтя для подальшого дослідження практичних механізмів його реалізації у діяльності навчальних закладів.

РОЗДІЛ 2

СТАН РОЗВИТКУ ЛІЦЕЮ №45 ЛЬВІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Загальна характеристика навчального закладу

Загальну характеристику закладу освіти можна презентувати через такі напрями діяльності:

1) Започаткування діяльності та основні принципи функціонування Ліцею № 45 Львівської міської ради

Ліцей №45 Львівської міської ради (далі – Ліцей № 45, ліцей, заклад) є комунальним закладом загальної середньої освіти, який функціонує з 1977 року. Розпочав роботу як середня школа з російською мовою викладання. В 1989 році набув статусу спеціалізованої школи з поглибленим вивченням англійської мови, продовжуючи викладання російською мовою. В 2018 році згідно ухвали №45 Львівської міської ради заклад став ліцеєм №45 Львівської міської ради. До 2020 року навчання в початковій школі проводилося російською мовою та російська мова викладалася як предмет в середній та старшій школі. Проте в 2022 році за ініціативи педагогічної та батьківської громади заклад повністю відмовився від викладання та вивчення російської мови та перейшов на українську мову навчання [Статут, нова редакція 2023 року].

Головною метою Ліцею є забезпечення реалізації прав громадян на здобуття повної загальної середньої освіти. Головними завданнями Ліцею є:

-сприяння в реалізації державної політики у галузі освіти із врахуванням особливостей соціально-культурного середовища м.Львова;

-забезпечення реалізації права громадян на повну загальну середню освіту;

-виконання Державних стандартів початкової, базової і профільної освіти;

-виховання шанобливого ставлення до родини, поваги до народних традицій і звичаїв, державної мови, національних цінностей українського народу та інших народів і націй;

-формування і розвиток соціально зрілої, творчої особистості з усвідомленою громадянською позицією, почуттям національної самосвідомості, особистості, підготовленої до професійного самовизначення;

-виховання в учнів поваги до Конституції України, державних символів України, прав і свобод людини і громадянина, почуття власної гідності, відповідальності перед законом за свої дії, свідомого ставлення до обов'язків людини і громадянина;

-розвиток особистості учня, його здібностей і обдарувань, наукового світогляду;

-реалізація права учнів на вільне формування політичних і світоглядних переконань;

-формування в учнів свідомого й відповідального ставлення до власного здоров'я та здоров'я оточуючих, навичок безпечної поведінки;

-створення умов для оволодіння системою наукових знань про природу, людину і суспільство [п.1.7 - 1.8 Статуту].

Табл. 2.1 демонструє ключові відомості про Ліцей №45 Львівської міської ради, що слугують основою для аналізу його стратегічного розвитку та визначення напрямів удосконалення управлінських процесів в умовах невизначеності.

Таблиця 2.1

Основні відомості про Ліцей №45 Львівської міської ради [33]

Показник	Характеристика
Рік заснування	1977
Форма власності	комунальна (Львівська міська територіальна громада)
Статус закладу	ліцей (з 2018 р.)
Рівні освіти	початкова, базова, повна загальна середня освіта
Профіль навчання	поглиблене вивчення англійської мови
Мова навчання	Українська
Загальна кількість працівників (2025р.)	124
Кількість педагогічних працівників	94
Кількість учнів (2025-2026 н.р.)	947
Кількість класів	37
Форма навчання	денна очна (з можливістю змішаної та дистанційної)
Площа території	2 га

Заклад надає освіту на трьох рівнях: початковому, базовому та повному загальному середньому. Мова навчання – українська, що забезпечує дотримання державних освітніх стандартів. Станом на 2025 рік у ліцеї працюють 124 особи, з яких 94 є педагогічними працівниками, що свідчить про високий рівень професійного потенціалу закладу та можливість ефективної реалізації освітніх програм.

Кількість учнів у 2025/2026 навчальному році становить 947 осіб, які навчаються у 37 класах. Ліцей забезпечує очну форму навчання з можливістю впровадження змішаних та дистанційних форматів у випадку погіршення безпекової ситуації. Територія закладу займає площу 2 га, що дозволяє забезпечити оптимальні умови для навчання, організації дозвілля

та занять спортом. Ця характеристика закладу є базовою для подальшого аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стратегічне управління та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень.

2) Організаційна структура управління Ліцею №45 Львівської міської ради

Організаційна структура управління Ліцею №45 Львівської міської ради відображає розподіл функцій та повноважень між ключовими органами управління та посадовими особами, що забезпечує ефективну реалізацію освітньої, виховної та адміністративної діяльності закладу. Управлінська структура побудована за комбінованим принципом, поєднуючи лінійні та колегіальні форми управління, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати високий рівень координації всіх процесів. Згідно Статуту керівництво закладом здійснює директор, призначений на посаду засновником на конкурсних засадах. Директор відповідає за загальне керівництво закладом, стратегічне планування та прийняття ключових управлінських рішень та забезпечує реалізацію освітньої політики, контроль за виконанням навчальних програм, організацію роботи педагогічного колективу та взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами, включно з органами місцевого самоврядування та батьківською громадою [Статут]. Заступники директора (6 осіб) виконують спеціалізовані функції, розподілені за напрямками: освітній процес (молодша та старша школа), виховна робота, іноземні мови, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) та господарська частина. Такий розподіл дозволяє забезпечити професійне управління кожною з ключових сфер діяльності ліцею, водночас знижуючи ризики концентрації управлінських повноважень у одній особі та підвищуючи гнучкість реагування на зовнішні та внутрішні виклики (табл. 2.2).

Організаційна структура управління Ліцею №45 [33]

Посада / Орган управління	Кількість / Склад	Основні функції
Директор	1 особа	Загальне керівництво діяльністю ліцею
Заступники директора	6 осіб	Освітній процес (2), виховна робота, іноземні мови, ІКТ, господарська частина
Педагогічна рада	Усі вчителі	Прийняття рішень щодо освітнього процесу
Рада ліцею	Учні, батьки, педагоги, громада	Громадське самоврядування
Рада трудового колективу	Весь колектив	Вирішення трудових питань
Служба освітньої безпеки	1 офіцер	Забезпечення безпеки та протидії булінгу

Важливу роль у процесі прийняття рішень відіграє педагогічна рада, до складу якої входять усі вчителі ліцею. Цей колегіальний орган забезпечує участь педагогічного колективу у формуванні навчальних програм, методичних рекомендацій та освітніх проєктів. Завдяки цьому прийняття рішень базується на професійних знаннях та досвіді педагогів, що сприяє підвищенню якості освітніх послуг. Рада ліцею, яка включає учнів, батьків, педагогів та представників громади, забезпечує механізм громадського самоврядування та залучення стейкхолдерів до процесу управління закладом. Її функції спрямовані на підтримку взаємодії між адміністрацією та спільнотою, формування прозорих правил участі та контролю за реалізацією стратегічних ініціатив. Рада трудового колективу, до складу якої входить увесь колектив Ліцею, займається вирішенням питань трудового законодавства, соціального захисту працівників, умов праці тощо. Це сприяє створенню стабільного та продуктивного трудового середовища. Окрему функцію виконує офіцер служби освітньої безпеки, відповідальний за забезпечення безпеки учнів та персоналу, а також протидію булінгу та профілактики правопорушень. Наявність цієї посади забезпечує готовність закладу до надзвичайних ситуацій і створює безпечне середовище для навчання. Організаційна структура управління Ліцею №45

забезпечує чіткий розподіл функцій, відповідальності та повноважень між усіма складовими закладу, що є важливою передумовою ефективного стратегічного управління та здатності адаптуватися до умов невизначеності.

3) Кадровий потенціал Ліцею №45 Львівської міської ради

Кадровий потенціал є одним із ключових ресурсів, що визначає здатність навчального закладу ефективно функціонувати та реалізовувати стратегічні завдання. Аналіз кадрового складу Ліцею дозволяє оцінити відповідність наявних ресурсів завданням стратегічного управління, а також ідентифікувати потенційні ризики та прогалини у забезпеченні кадрової стабільності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кадровий склад Ліцею №45 станом на 01.09.2025 р. [33]

Категорія працівників	Кількість осіб	Особливості
Педагогічні працівники (усього)	94	Включно з асистентами, вихователями, керівниками гуртків
Заступники директора	6	Освітня, виховна, адміністративна та господарська діяльність
Асистенти вчителів	10 (2 вакантні)	Підтримка інклюзивного навчання
Вчителі початкових класів	14	Викладання за програмою НУШ
Вихователі ГПД	4	Підтримка навчання та дозвілля учнів початкових класів
Вчителі-предметники	58	Викладання навчальних предметів за освітніми програмами 5-11 класів
Психолог, соціальний педагог, педагог-організатор	3	Психологічна підтримка та соціальна адаптація
Технічний персонал	25 (3 вакантні)	Обслуговування
Медична сестра	1	Медичний супровід учнів

На початок навчального року 2025/2026 н.р. у закладі працюють 94 педагогічні працівники, включно з асистентами вчителів, вихователями та керівниками гуртків. Педагогічний склад забезпечує реалізацію навчальних програм на різних рівнях освіти – початковому, базовому та повному середньому. Високий професійний потенціал педагогічного колективу є

передумовою якісного навчання та виховання учнів, а також успішної адаптації до умов невизначеності.

Особливу увагу приділено забезпеченню інклюзивного навчання, для чого залучено 10 асистентів вчителів (2 вакантні позиції). Асистенти підтримують дітей з особливими освітніми потребами, сприяючи їхній адаптації в навчальному середовищі.

Педагогічний колектив складається з вчителів початкових класів (14 осіб), які працюють за програмою НУШ, та вчителів-предметників (58 осіб), що забезпечують викладання дисциплін освітніх програм базової та старшої школи. Крім того, у складі колективу працюють психолог, соціальний педагог та педагог-організатор (3 особи), що відповідають за психологічну підтримку, соціальну адаптацію та організацію позакласної діяльності учнів. Крім педагогічного персоналу, функціонування закладу забезпечує технічний персонал (25 осіб, 3 вакантні), який обслуговує приміщення та територію закладу, проводить дрібні ремонтні роботи, забезпечує денну та нічну охорону закладу та доступ до укриття ліцею для населення в позаурочний та нічний час, а також медична сестра (1 особа), відповідальна за медичний супровід учнів та домедичну допомогу у разі потреби.

Таблиця 2.4

Динаміка вакантних посад [33]

Навчальний рік	Вакансії
2023-2024	керівник шахового гуртка, вчитель Захисту України, вчитель інформатики, асистент вчителя (2), вихователь ГПД
2024-2025	вчитель Захисту України, вчитель хімії, асистент вчителя (2), вихователь ГПД
2025-2026	вчитель малювання, асистент вчителя (2), вихователь ГПД

Як показує таблиця 2.4, найбільш “гарячими” педагогічними посадами в ліцеї є посади асистентів вчителів та вихователя ГПД. Постійна

потреба в першій пов'язана із зростанням кількості учнів з ООП (2023-2024 н.р. таких було 6, в 2025-2026 н.р. їх кількість зросла до 16 осіб); причина незаповненості другої—в складній низькооплачуваній роботі (оплата—за мінімальним окладом нижчим за МЗП (мінімальну заробітну плату), яка згідно затвердженого штатного розпису ліцею на вересень 2025 року складає 7 253,00 гривень.

Кадровий склад Ліцею №45 є комплексним та різнопрофільним, що дозволяє забезпечити повноцінну реалізацію освітнього процесу та створити умови для безпечного і комфортного навчання. Водночас наявність вакантних позицій у деяких категоріях працівників вказує на необхідність удосконалення кадрової політики, що є важливим компонентом стратегічного управління закладом в умовах невизначеності.

4) Контингент учнів Ліцею №45 Львівської міської ради

Аналіз учнівського контингенту є важливою складовою характеристики навчального закладу, оскільки від нього значною мірою залежить формування освітніх програм, організація навчального процесу та реалізація стратегічного управління. Умови невизначеності, соціальні трансформації та демографічні зміни впливають на структуру та потреби учнів, що вимагає від адміністрації ліцею гнучкого підходу до організації навчального процесу та підтримки різних категорій здобувачів освіти (табл. 2.5).

Як бачимо з таблиці 2.5 контингент учнів за останні три роки незначно зріс (+12 учнів, + 1 клас). Учнівський склад ліцею доволі мінливий: частина учнів за останні роки виїхала за кордон через воєнний стан, проте ліцею вдається зберегти учнівський склад, зокрема за рахунок учнів зі статусом ВПО. А от учнів на сімейній формі навчання (здебільшого, це діти, які перебувають за кордоном) стало менше (зі 113 в 2023-2024 н.р. до 91 в 2025-2026), що показує, хоч і незначну, тенденцію повернення учнів в Україну.

Склад учнів Ліцею №45 ЛМР [33]

Показник	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Загальна кількість учнів	935	940	947
Кількість класів	36	37	37
Учні на індивідуальній формі навчання	115	103	93
З них: сімейна форма	113	101	91
Педагогічний патронаж	2	2	1
Екстернат	0	0	1
Інклюзивні класи	5	10	12
Учнів з ООП	6	12	16
Учні зі статусом ВПО	91	100	102
Групи продовженого дня	3	4	4

Диференціація навчальних форм дозволяє враховувати особливі потреби здобувачів освіти та створювати умови для ефективного засвоєння навчального матеріалу незалежно від індивідуальних обставин.

Особлива увага приділяється інклюзивному навчанню: у ліцеї функціонують 12 інклюзивних класів, у яких навчаються 16 учнів з особливими освітніми потребами (ООП). Для забезпечення соціальної та освітньої підтримки цих учнів застосовуються додаткові ресурси, зокрема асистенти вчителів, адаптовані навчальні програми та спеціально обладнана ресурсна кімната.

Навчання у ліцеї учнів зі статусом внутрішньо переміщених осіб (102 учня = 10,7 %) вимагає розробки додаткових програм соціальної адаптації та психологічної підтримки. З ними активно працюють практичний психолог та соціальний педагог.

Учнівський контингент Ліцею №45 характеризується різноманіттям освітніх та соціальних потреб. Структуроване розуміння складу учнів дозволяє управлінцям планувати освітні програми, визначати пріоритети ресурсного забезпечення та інтегрувати інклюзивні та адаптивні підходи, що є важливим аспектом стратегічного управління в умовах невизначеності.

5) Матеріально-технічне забезпечення та кошторис Ліцею

Матеріально-технічна база є однією з ключових складових ефективного функціонування навчального закладу та реалізації стратегічних цілей управління. У сучасних умовах невизначеності наявності ресурсної, технологічної та інфраструктурної бази є критичною для забезпечення якості навчання та безпеки учнів. Матеріально-технічна база Ліцею №45 Львівської міської ради відповідає сучасним вимогам освітнього процесу, проте водночас потребує подальшого удосконалення у деяких напрямках (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матеріально-технічна база Ліцею №45 [33]

Об'єкт / Приміщення	Кількість / Наявність	Особливості
Навчальні класи	53	80% обладнані мультимедійною технікою
ІКТ-класи	4	Підключені до інтернету, використовуються для навчання ІТ та інформатики
Клас робототехніки	1	Комплекти роботів Arduino
Лінгафонний кабінет	1	Використовується для вивчення мов
Ресурсна кімната	1	Для розвантаження учнів з ООП
Бібліотека та читальна зала	1	Фонд підручників і наукової літератури
Актова зала	1	Потребує капітального ремонту
Спортивні зали	2	Велика спортивна зала потребує капітального ремонту
Басейн	1	Для занять з плавання
Спортивний майданчик	1	Футбольне поле, бігова доріжка, тренажери, майданчик для стрітболу
Харчоблок	1	Потребує капітального ремонту та сучасного обладнання
Гончарна майстерня, клас хореографії, швейна та кухонна майстерні	4	Вивчення прикладних дисциплін, позаурочна діяльність
Захисне укриття	На 658 осіб	Недостатня місткість, укладено угоду з церквою-партнером
Відеоспостереження	Є	Зовнішнє та внутрішнє
Доступність для осіб з ООП	Забезпечена	Підйомна платформа, туалети, шрифт Брайля, пандус до спортивного майданчика

Матеріально-технічна база Ліцею №45 створює необхідні умови для реалізації сучасного освітнього процесу, впровадження інноваційних технологій навчання, забезпечення безпеки та підтримки інклюзивності. Водночас існують окремі об'єкти як от харчоблок чи велика спортивна зала, що потребують модернізації та покращення, що є важливою складовою стратегічного управління закладом в умовах невизначеності.

Ліцей має фінансову автономію, що дозволяє гнучко планувати витрати на розвиток освітнього середовища, закупівлю обладнання, проведення ремонтів, преміювання тощо. Бухгалтерський супровід здійснюється штатним бухгалтером та головним бухгалтером, що входять до складу працівників закладу освіти.

Таблиця 2.7

Кошторис ліцею №45 ЛМР за 2023-2025 роки [33]

КЕКВ	Стаття витрат	2023	2024	2025
2111	заробітна плата	20,025,480.00	23,001,300.00	21,687,000.00
2120	нарахування на оплату праці (ЄСВ)	4,405,570.00	5,060,300.00	4,889,170.00
2210	предмети, матеріали, обладнання, інвентар	414,970.00	411,200.00	448,000.00
2220	Медикаменти	134,530.00	55,510.00	17,550.00
2230	Харчування	2,561,895.00	2,107,000.00	2,240,500.00
2240	оплата послуг (крім комунальних)	696,600.00	859,500.00	769,000.00
2271	Теплопостачання	3,054,683.00	2,774,750.00	2,099,324.00
2272	Водопостачання	89,989.00	79,067.00	143,955.00
2273	Електроенергія	838,593.00	712,794.00	1,116,327.00
2274	природній газ	33,282.00	19,092.00	16,477.00
2275	вивіз сміття	31,870.00	42,500.00	46,020.00
Разом		32,287,462.00	35,123,013.00	33,025,771.00

Як бачимо з таблиці 2.7 бюджетне фінансування закладу зменшується:

Загальне скорочення бюджету у 2025 році на 2,097,242.00 грн. порівняно з 2024 фінансовим роком, що потребує стратегічного планування витрат. Скорочення фонду оплати праці на 1,314,300.00 грн. може викликати кадрові труднощі та ускладнює виплату премій персоналу.

Зменшення витрат на харчування та медикаменти впливає на якість освітнього процесу та безпеку. Комунальні витрати – динаміка залежить від тарифів та споживання; електроенергія та вода потребують додаткового моніторингу.

Теплопостачання (2271): зменшення на 31% у 2025 - через енергоефективні заходи (замінили вікна на енергоефективні). Окрім того, зима 2024-2025 року була теплою, що також дозволило зекономити на теплопостачанні. Цієї осені в експлуатацію введено зовнішній твердопаливний котел, витратами на який опікується міська влада. Очікується, що економія буде суттєвою. Електроенергія (2273): навпаки - зростання на 33% у 2025 в першу чергу через підвищення тарифів. З 2024-2025 н.р. безперервно запрацював басейн, який працює на електриці, місячне споживання - 5000кВт. Водопостачання (2272): нестабільна динаміка, у 2025 - суттєве зростання, потребує моніторингу.

Газ (2274): поступове зменшення, газом користуються на кухні, за останні роки більше використовуються електроплити. Проте, через відключення електропостачання немає можливості відмовитися від газопостачання - учні ліцею можуть залишитися без гарячих обідів.

Вивіз сміття (2275): стабільне зростання кожного року через зміну тарифів.

2.2. Зовнішні та внутрішні фактори впливу

Як вже згадувалось в розділі 1 стратегічне управління включає аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, оцінку можливостей і загроз, а також використання наявних ресурсів для реалізації вибраної стратегії [14], що є запорукою успішного стратегічного планування, тому що дозволяє ідентифікувати загрози та можливості, сильні та слабкі сторони діяльності навчального закладу в умовах невизначеності.

Тому, для оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів впливу та основних проблем і ризиків було проведено SWOT – аналіз ліцею №45 Львівської міської ради, результати якого представлені в [Додаток В].

Серед сильних сторін Ліцею №45 виділяють фінансову автономію, яка дозволяє гнучко розподіляти ресурси на пріоритетні напрямки; високий рівень мотивації педагогічного колективу, що сприяє ініціативності та творчому підходу до навчально-виховного процесу; розвинену інфраструктуру, включно зі ІКТ-кабінетами, спортивними майданчиками та цифровими платформами; активне шкільне самоврядування, яке формує відповідальність учнів та залучення батьків; а також впровадження нових навчальних предметів в навчальні плани (фінансова грамотність, робототехніка, театральне мистецтво тощо). Ці фактори забезпечують високий рівень організаційної стійкості та спроможність закладу адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

До слабких сторін відносять часткову укомплектованість кадрів, що створює додаткове навантаження на адміністрацію та педагогічний колектив; обмежену місткість укриття, що знижує безпекові можливості закладу в умовах воєнного стану; високий рівень навантаження на управлінську команду в зв'язку з виникненням додаткових управлінських завдань; відсутність повного доступу до цифрових ресурсів та недостатню матеріальну базу для впровадження інновацій. Ці аспекти потребують уваги

з боку керівництва для забезпечення стабільності та безперервності освітнього процесу.

Можливості діяльності ліцею пов'язані з розвитком партнерських відносин з ІТ-компаніями, участю у міжнародних освітніх програмах, впровадженням STEM-підходів та цифровізації навчання, профорієнтації спільно з успішними коледжами та ВНЗ, а також розвитком інклюзії та мультикультурності. Використання цих можливостей дозволяє розширити освітні послуги, підвищити якість навчання та залучити додаткові ресурси для реалізації стратегічних цілей.

Загрози зовнішнього середовища включають тривалу воєнну загрозу, що впливає на безпеку та психологічний стан учнів і персоналу; психоемоційне вигорання педагогів та адміністрації; можливе зниження державного фінансування та демографічні коливання, які можуть призвести до зменшення контингенту учнів. Ідентифікація цих загроз є важливою для розробки антикризових стратегій та превентивних заходів.

Отже, на основі SWOT аналізу ліцею, можемо окреслити такі фактори зовнішнього (табл. 2.8) та внутрішнього (табл. 2.9) впливу.

Таблиця 2.8

Зовнішні фактори впливу на діяльність Ліцею №45

[напрацьовано авторкою]

Група факторів	Основні прояви впливу
Соціально-політичні	Війна, збільшення кількості учнів зі статусом ВПО, психологічне навантаження
Нормативно-правові	Часті зміни законодавства, впровадження НУШ, цифрова трансформація
Економічні	Обмежене фінансування, пошук грантів, зупинка і відновлення ремонту спортмайданчика
Технологічні	Цифровізація навчання, використання платформ EvaluEd та ЄАС, екосистеми електронного журналу НІТ
Демографічні	Урбанізація, зменшення кількості першокласників, релокація сімей

Перша група (*соціально-політичні фактори*) викликає необхідність адаптації освітніх програм та організації навчального процесу до змінних умов. Підвищене психологічне навантаження, особливо у дітей зі статусом ВПО, потребує активної підтримки з боку школи та інтеграції спеціалістів з психологічної допомоги, яких у ліцеї недостатньо (1 штатна одиниця на 947 учнів).

Нормативно-правові фактори потребують від керівництва ліцею оперативного реагування, постійного оновлення методик викладання та адаптації внутрішніх процедур до нових вимог держави. Впровадження нових предметів в навчальну програму, таких як фінансова грамотність, робототехніка чи театральне мистецтво потребує додаткового навчання чи перекваліфікацію педагогічних працівників. Ці фактори викликають додаткове навантаження вчителів та тягне за собою додаткові управлінські задачі щодо підтримки та мотивації колективу.

Економічні фактори - недостатність ресурсів змушує адміністрацію закладу ефективно планувати бюджет, пріоритизувати витрати, налагоджувати контакти з місцевою владою та бізнесом та шукати альтернативні джерела фінансування.

Технологічні фактори забезпечують модернізацію освітніх процесів, сприяють прозорості процесів, підвищують ефективність комунікації між педагогами, учнями та батьками, а також дають змогу оперативно відслідковувати результати навчання. Варто зазначити, що використання цифрових інструментів вивільнило час та ресурси педагогів та адміністрації на більш важливі завдання. Проте ці процеси подекуди гальмуються недостатнім рівнем цифрових навичок колективу та браком гаджетів.

Демографічні фактори потребують адаптації кадрової політики, організації класів і груп, а також переосмислення стратегій розвитку ліцею для забезпечення стабільності чисельності учнів і оптимального розподілу ресурсів. Дослідження громадянської мережі ОПОРА “Освіта у Львівській

громаді в умовах воєнного стану” зазначає, що “станом на вересень 2020 року дітей зі статусом ВПО було 398 (0,46% від загальної кількості учнів), у вересні 2021 року їхня кількість зменшилася до 368, але до січня 2022-го збільшилася до 591. Станом на вересень 2022 року дітей із числа ВПО було вже 2470 (2,64% від всіх школярів). За даними Управління освіти ЛМР, станом на січень 2023 року їхня кількість становила 2856 — і, зважаючи на постійну небезпеку в частині областей України, вона й далі поступово збільшується. Через це закономірно очікувалося, що кількість дітей у школах Львівської громади зросте. Втім, дослідження показало дещо несподівані результати, оскільки діти не лише прибували до Львова, а й також виїжджали за кордон”. Департаменту освіти та культури ЛМР повідомляє, що станом на 2021 рік у перший клас пішло близько 8,5 тисяч дітей, але у 2025 їх тільки 7 тисяч. “Скорочення на півтори тисячі — це може бути наслідком закриття однієї великої або двох менших шкіл», зазначає Департамент.

Таблиця 2.9

Внутрішні фактори впливу на діяльність Ліцею №45

[напрацьовано авторкою за матеріалами офіційного сайту Ліцею]

Напрямок	Сильні сторони	Слабкі сторони
Кадровий потенціал	Високий професійний рівень досвідчених педагогів, менторська підтримка молодих вчителів	Незаповненість посад, емоційне вигорання, нестача молодих кадрів
Матеріально-технічна база	Розвинена інфраструктура, наявність басейну, ІКТ-кабінетів тощо	Недостатня місткість укріття, потреба в капітальному ремонті актової зали та харчоблоку
Освітня стратегія	Профільність, впровадження робототехніки, двомовне навчання	Обмежені ресурси для цифровізації та оновлення обладнання
Культура закладу	Відкрита, демократична й інклюзивна спільнота	Вакантна посада педагога-організатора, високе навантаження на адміністрацію та педагогічний колектив

Першим ключовим аспектом є *кадровий потенціал ліцею*. Серед сильних сторін виділяються високий професійний рівень педагогічних

працівників, їх багаторічний досвід роботи та наявність системи менторської підтримки молодих спеціалістів. Це забезпечує стабільність освітнього процесу, дозволяє надавати якісні освітні послуги, забезпечити підтримку учнів із різними освітніми потребами, впроваджувати інклюзивне навчання та організовувати позаурочну діяльність. Проте вакантні посади, зокрема асистентів вчителів та технічного персоналу, вказують на кадрові виклики, що стали особливо відчутними в умовах тривалої повномасштабної війни. На додачу, спостерігається плінність кадрів, зумовлена релокацією, емоційним вигоранням, підвищеним навантаженням, а також загальним зменшенням зацікавленості молоді в педагогічній професії. Отже, у сучасних умовах заклад потребує нових управлінських рішень, спрямованих на стратегії збереження й розвитку людського капіталу. Вони мають бути спрямовані на підготовку резерву, стимулювання професійного розвитку та підтримку психологічного здоров'я персоналу.

Другим напрямом є *матеріально-технічна база*, яка визначає можливості закладу у забезпеченні сучасного освітнього середовища. Сильними сторонами є розвинена інфраструктура, наявність басейну, STEM-кабінетів, мультимедійних навчальних класів та спеціалізованих приміщень для позакласної роботи. Це дозволяє реалізовувати профільні освітні програми, інтегрувати інноваційні технології та розвивати компетентності учнів у різних сферах. Серед слабких сторін слід зазначити недостатню місткість захисного укриття та потребу у капітальному ремонті актової зали та харчоблоку. Таким чином, матеріально-технічна база Ліцею №45 комплексно поєднує сильні сторони інфраструктури з викликами безпекового характеру та потребами в оновленні, що потребує управлінських рішень для стратегічного планування та пошуку ресурсів.

Третім важливим аспектом є *освітня стратегія закладу*, яка визначає пріоритети навчального процесу та розвитку учнів. Сильними сторонами є

профільність навчання, впровадження робототехніки, двомовне навчання та активне використання цифрових інструментів для підтримки процесів навчання. Проте, обмеженість ресурсів для оновлення обладнання та цифровізації може стримувати реалізацію нових проєктів і зменшувати гнучкість у впровадженні інноваційних методик.

Четвертим, але не останнім, фактором є *культура закладу*. Освітнє середовище Ліцею №45 ЛМР формується як відкрита, демократична й інклюзивна спільнота, що базується на цінностях відповідальності та критичного мислення, двомовності та міжкультурної відкритості, інноваційності та творчості, командної роботи, громадянської відповідальності та лідерстві, прозорості та довірі. Шкільний парламент активно залучає учнів до прийняття рішень, організації подій і реалізації власних ініціатив, що сприяє формуванню навичок лідерства, самоврядування та відповідальності. Інклюзивне середовище створюється через навчання та перекваліфікацію вчителів, залучення асистентів вчителів, психологічну та соціальну підтримку, адаптацію освітніх програм для учнів з ООП, адаптацію шкільних приміщень. Ці заходи підвищують рівень емпатії, толерантності та соціальної згуртованості. Окрім того, Ліцей системно бере участь у національно-патріотичних ініціативах та проєктах, що формує цінності громадянської ідентичності та єдності. Посада педагога-організатора на цей момент вакатна, проте активність учнівського самоврядування та ініціативність вчителів забезпечують високу динаміку культурного життя закладу. Частину обов'язків беруть на себе класні керівники, заступники директора, координатори проєктів. Розвиток культури Ліцею №45 підтримується через співпрацю всіх учасників освітнього процесу — навіть за умов кадрових обмежень.

Таким чином, внутрішні фактори Ліцею №45 формують його потенціал і визначають ефективність управління закладом в умовах невизначеності. Комплексне використання сильних сторін та мінімізація впливу слабких

аспектів через планування ресурсів, професійний розвиток персоналу та модернізацію матеріальної бази є ключовими завданнями стратегічного управління.

У рамках емпіричного дослідження для Ліцею №45 було проведено тематичне опитування серед 130 респондентів. Методика включала використання шкали Лайкерта для оцінки сприйняття ризиків та ефективності стратегічних практик закладу. Такий підхід дозволив кількісно визначити рівень задоволеності освітніми процесами, оцінити сприйняття змін та виявити ключові проблемні аспекти, що потребують уваги адміністрації закладу.

Результати опитування виявили, що зовнішні фактори, такі як зміни законодавства у сфері освіти, впровадження нових стандартів навчання, економічні коливання та соціальні трансформації, значною мірою впливають на стратегічне планування та управлінські рішення Ліцею №45. Респонденти відзначили потребу у гнучких механізмах адаптації до змін, прогнозуванні можливих ризиків та оперативному реагуванні на непередбачувані ситуації.

Внутрішні фактори, зокрема організаційна структура закладу, рівень комунікації між педагогами, батьками та учнями, а також наявність інтегрованих освітніх і управлінських процесів, також значно впливають на ефективність роботи ліцею. Респонденти відзначили важливість використання лідерських підходів, цифрових технологій і стратегічного моніторингу для підвищення якості освітніх практик та забезпечення стійкого розвитку закладу.

Дослідження стало дієвим інструментом для виявлення ключових зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність Ліцею №45. Результати дослідження дозволяють зробити висновок про необхідність впровадження адаптивних стратегічних практик, що враховують як вимоги

зовнішнього середовища, так і особливості внутрішньої організації закладу, забезпечуючи його стійкий розвиток та успішну діяльність.

2.3. Визначення основних проблем і ризиків в умовах невизначеності

Управління навчальним закладом у сучасних умовах характеризується високим рівнем невизначеності та динамічними змінами зовнішнього та внутрішнього середовища. Для стратегічного управління критично важливо не лише ідентифікувати ці фактори, а й виявити ключові проблеми та ризики, що впливають на стабільність та ефективність функціонування ліцею.

Аналіз проблем, які виникають у процесі функціонування ліцею, дозволяє виявити ключові бар'єри для реалізації стратегічних завдань і забезпечення якості освіти. У Додатку Д проведена систематизація проблем за напрямками надає змогу керівництву закладу здійснювати пріоритетне планування ресурсів, коригувати управлінські підходи та адаптувати стратегію розвитку до змінних умов [Додаток Д].

Політико-правові та соціальні чинники вимагають від управлінців швидкого реагування на нормативні зміни, що може знижувати оперативність управлінських рішень.

Другим ключовим викликом є *безпекові аспекти*, які впливають на прогнозованість освітнього процесу та вимагають від керівництва постійного моніторингу та планування заходів із захисту життя та здоров'я учасників освітнього процесу.

Дефіцит ресурсів призводить до зростання навантаження на наявний персонал і, як наслідок, до зниження якості освітнього процесу та ефективності управлінських рішень.

Організаційні бар'єри вимагають вдосконалення внутрішніх процедур комунікації, делегування повноважень та активізації участі всіх зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень.

Обмеження *цифрової трансформації* підкреслює необхідність інвестицій у цифрову інфраструктуру та підвищення кваліфікації педагогів.

Шостим аспектом є *психоемоційні чинники*, які негативно впливають на мотивацію до навчання та педагогічну діяльність, тому необхідна системна психологічна підтримка та впровадження програм профілактики стресових станів.

Комплексне вивчення проблем функціонування ліцею дозволяє сформулювати обґрунтовану систему стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності закладу в умовах невизначеності та забезпечення безпечного, сучасного та інклюзивного освітнього середовища.

Діяльність навчального закладу завжди супроводжується певними ризиками, які можуть негативно впливати на стабільність освітнього процесу, якість навчання та безпеку учнів і персоналу. Особливо це актуально в умовах невизначеності, пов'язаних із соціально-політичними, економічними та технологічними змінами. Вивчення та систематизація ключових ризиків дозволяє керівництву ліцею здійснювати превентивне планування, впроваджувати заходи щодо мінімізації негативного впливу та підтримувати стійкість закладу до зовнішніх і внутрішніх загроз (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Ключові ризики діяльності Ліцею № 45 ЛМР

№	Тип ризику	Зміст ризику	Потенційні наслідки
1	Безпековий	Погіршення безпекової ситуації, відсутність належної ІТ-підтримки при переході на дистанційне навчання	Дестабілізація освітнього процесу
2	Якісний	Брак кваліфікованих кадрів, зниження фінансування, часті зміни освітніх програм	Погіршення якості освітніх послуг
3	Комунікаційний	Недостатня взаємодія з владою, батьками, громадою	Втрата позитивного іміджу закладу
4	Соціальний	Соціальна ізоляція учнів при дистанційному навчанні, демографічні коливання, конкуренція з іншими школами	Втрата контингенту учнів, зниження згуртованості
5	Управлінський	Відсутність антикризових протоколів і стратегічного моніторингу	Несвоєчасне реагування на зміни, підвищення управлінських помилок

До *безпекових ризиків* належать погіршення безпекової ситуації у місті, недостатня місткість укриттів та відсутність належної ІТ-підтримки при переході на дистанційне навчання. Наслідком цих факторів може бути дестабілізація освітнього процесу, що проявляється у зриві навчального графіку, зростанні тривожності учнів та педагогів і зниженні рівня організації навчання.

Якісні ризики пов'язані з браком кваліфікованих кадрів, зниженням фінансування та частими змінами освітніх програм. Вони створюють загрозу погіршення якості освітніх послуг та обмежують можливості ліцею впроваджувати сучасні освітні практики. Недостатній кадровий потенціал і обмежені ресурси можуть призводити до збільшення навантаження на педагогів, зниження ефективності навчального процесу та підвищення рівня професійного вигорання.

Комунікаційні ризики виникають через недостатню взаємодію з органами влади, батьками та громадою. Відсутність ефективної комунікаційної стратегії може спричинити втрату позитивного іміджу

закладу, зниження довіри стейкхолдерів та ускладнення реалізації стратегічних ініціатив.

Соціальні ризики включають соціальну ізоляцію учнів під час дистанційного навчання, демографічні коливання та конкуренцію з іншими навчальними закладами. Наслідки цих ризиків можуть проявлятися у втраті контингенту учнів, зниженні згуртованості колективу та послабленні соціальної інтеграції учнів.

Управлінські ризики зумовлені відсутністю антикризових протоколів, системи стратегічного моніторингу та недостатньою готовністю до швидких змін. Несвоєчасне реагування на зміни збільшує ймовірність управлінських помилок, підвищує ризики для функціонування освітнього процесу та ускладнює досягнення стратегічних цілей закладу.

Систематизація ризиків дає змогу не лише оцінити їх потенційний вплив, а й розробити превентивні заходи, спрямовані на підвищення стійкості ліцею до зовнішніх і внутрішніх загроз. Такий підхід забезпечує безпеку, якість навчання та ефективність управління в умовах невизначеності.

Отже, проведений аналіз проблем і ризиків діяльності Ліцею №45 показує, що функціонування навчального закладу в умовах невизначеності супроводжується складними викликами як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Політико-правові, безпекові, економічні та соціальні фактори створюють додатковий тиск на керівництво та персонал, а обмежені ресурси, недостатня цифрова інфраструктура і організаційні бар'єри ускладнюють реалізацію освітніх програм. Виявлення та систематизація цих проблем дозволяє керівництву здійснювати превентивне планування, розподіляти ресурси пріоритетно та впроваджувати антикризові заходи, що забезпечує стабільність освітнього процесу, підвищення якості навчання та стійкість закладу до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексну оцінку стану розвитку та управлінської спроможності діяльності Ліцею №45 Львівської міської ради. Встановлено, що заклад характеризується високим рівнем організаційної та кадрової спроможності, наявністю кваліфікованого та мотивованого педагогічного колективу, розвиненої матеріально-технічної бази та ефективної системи управління, що поєднує лінійні й колегіальні механізми прийняття рішень. Це свідчить про сформований внутрішній потенціал ліцею та його готовність до реалізації стратегічних змін.

Результати SWOT-аналізу дали змогу систематизувати сильні та слабкі сторони закладу, а також ідентифікувати ключові можливості й загрози зовнішнього середовища. З'ясовано, що сильні сторони ліцею створюють підґрунтя для посилення його конкурентних позицій та розвитку освітніх послуг, що може бути використано для мінімізації ризиків та посилення конкурентоспроможності. Натомість, виявлені слабкі сторони й загрози (кадрові та безпекові ризики, обмеження фінансових ресурсів, коливання чисельності учнівського контингенту, потреба в модернізації інфраструктури) зумовлюють необхідність коригування управлінських підходів і впровадження адаптивних стратегічних рішень та окреслюють пріоритетні напрями стратегічних змін.

Емпіричне дослідження дозволило конкретизувати проблемні зони в діяльності ліцею, визначити рівень сприйняття змін учасниками освітнього процесу та оцінити ефективність наявних управлінських практик. Отримані результати підтвердили, що в умовах високої невизначеності особливої актуальності набувають питання ризик-менеджменту, стратегічного планування, внутрішніх комунікацій і забезпечення безпеки освітнього середовища.

Таким чином, проведена оцінка стану розвитку Ліцею №45 забезпечила інформаційно-аналітичну основу для стратегування розвитку закладу, яка

дозволяє обґрунтувати напрями стратегічних змін, визначити пріоритети розвитку та узгодити управлінські рішення з реальними ресурсами закладу. Отримані аналітичні висновки створюють підґрунтя для розробки адаптивної стратегії розвитку ліцею, спрямованої на підвищення його стійкості, ефективності управління та конкурентоспроможності в умовах мінливого зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

3.1. Напрями підвищення ефективності стратегічного управління

Ефективне стратегічне управління навчальним закладом в умовах невизначеності є першорядним фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку освітньої установи. Невизначеність у зовнішньому середовищі, спричинена економічними, соціальними, технологічними та політичними змінами, стимулює впровадження прогресивних підходів у сфері управління, які здатні гнучко адаптуватися до викликів і підтримувати сталий розвиток закладу.

Аналіз теоретичних джерел, результати емпіричного дослідження, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, визначення основних проблем і ризиків, SWOT - аналіз діяльності Ліцею №45 Львівської міської ради дозволяють окреслити шість напрямів удосконалення стратегічного управління як цілісної системи реагування на невизначеність. Ці напрями ґрунтуються на поєднанні класичних підходів до стратегічного менеджменту з адаптивними практиками освітнього управління [Додаток Е].

Впровадження системи стратегічного моніторингу передбачає регулярний збір та аналіз даних щодо виконання стратегічних цілей закладу, оцінку ключових показників ефективності (КРІ), а також коригування стратегічних планів відповідно до змін у зовнішньому середовищі. У кейсі Ліцею №45 використовуються такі індикатори: якість освітнього процесу, рівень залучення стейкхолдерів, фінансову стійкість, громадянське лідерство та цифрову трансформацію. [Моніторингова рамка розвитку до 2030 року Додаток З] Передбачається також проведення щоквартальних стратегічних сесій за участі всіх стейкхолдерів закладу, що

дасть змогу оперативно управляти змінами та дозволить знизити ступінь невизначеності. Пропоновані заходи сприятимуть підвищенню прозорості управлінських процесів та забезпечуватимуть гнучкість у прийнятті рішень. Інструменти для реалізації: платформи EvaluEd, екосистема електронного журналу НІТ, аналітика, дашборди.

Розвиток лідерства та управлінських компетенцій персоналу. Формування управлінського корпусу, здатного до стратегічного мислення, кризового реагування та цифрового лідерства, забезпечує підвищення адаптивності колективу та зміцнення управлінської команди. Лідерство у школі виходить за межі формальних посадових обов'язків і передбачає здатність керівника формувати бачення розвитку, приймати стратегічні рішення, мотивувати персонал та забезпечувати адаптивність організації до мінливих умов. Особлива увага приділяється розвитку навичок управління змінами, комунікаційних стратегій, командної роботи та мотивації педагогів, що дозволяє ефективно координувати діяльність всіх підрозділів ліцею і підтримувати високу якість освітнього процесу. Дослідження під час пандемії COVID-19 продемонстрували, що керівники, здатні діяти гнучко, підтримувати командну взаємодію через делегування повноважень та заохочення креативних рішень, краще долають зовнішні виклики. Вони зберігають ефективну комунікацію з усіма учасниками освітнього процесу та оперативно впроваджують нові освітні практики [22].

Розвиток цифрових інструментів управління - використання систем управління навчанням (LMS), електронного документообігу, аналітичних платформ та інструментів для моніторингу якості освіти сприяє автоматизації управлінських процесів, підвищенню ефективності контролю, оперативності прийняття рішень та прозорості закладу. Цифровізація дозволяє інтегрувати інформаційні потоки, зменшити адміністративне навантаження на персонал і покращити доступність даних для стратегічного

аналізу. Підвищення цифрової грамотності всіх учасників процесу також сприяє активному впровадженню інновацій, зміцнює управлінську стійкість закладу та забезпечує комплексне впровадження стратегічних цілей. Таким чином, розвиток цифрових інструментів управління в Ліцеї №45 ЛМР формує основу для ефективного стратегічного управління, забезпечує автоматизацію ключових процесів, підвищує якість освіти та сприяє адаптивності закладу до змінного зовнішнього середовища.

Залучення стейкхолдерів. SWOT - аналіз ліцею показав недостатнє залучення стейкхолдерів до стратегічного управління. Тому, доцільним в цьому контексті є проведення фасилітаційних та стратегічних сесій, фокус-груп, анкетувань та опитувань; формування ради стратегічного розвитку при закладі, яка включає всіх стейкхолдерів; забезпечення публічності “живих” стратегічних документів та регулярного інформування про хід реалізації стратегії; створення онлайн-платформи для подання ініціатив та зворотного зв’язку тощо.

Впровадження систем оцінки ефективності та мотивації колективу. Ще одним з напрямів вдосконалення стратегічного управління є розробка ключових показників ефективності (KPI) діяльності та мотивації адміністративних та педагогічних працівників. Не менш важливим фактором є також створення умов для професійного розвитку, підвищення кваліфікації та навчання впродовж життя колективу ліцею, адже це підсилює залученість у процес реалізації ініціатив, сприяє формуванню культури якості та надає вчителям почуття залученості та причетності до розвитку закладу та майбутнього покоління в цілому [50]. Децентралізація управління, яка включає делегування повноважень, прозорість прийняття рішень та розвиток командної взаємодії, дозволяє зменшити навантаження на керівника, підвищити ефективність колективної роботи та оперативність реагування на внутрішні та зовнішні виклики. Такий підхід формує відповідальність у команді та сприяє розвитку організаційної гнучкості.

Впровадження антикризових протоколів. В умовах невизначеності особливої уваги потребує системний підхід до аналізу і мінімізації ризиків, пов'язаних із зовнішніми і внутрішніми факторами та проблемами і викликами. Ефективний стратегічний менеджмент передбачає прогнозування можливих сценаріїв розвитку в умовах невизначеності та розробку антикризового реагування. Для цього доцільним є розробити алгоритм дій у кризових ситуаціях (наприклад, під час повітряної тривоги, замінування, епідемії, кібератак тощо), а також навчити колектив протоколам реагування [51]. Оскільки в штатному розписі ліцею існує посада фахівця з охорони праці, доцільним буде делегувати обов'язки антикризового координатора саме їй/йому. Створення антикризової команди, здатної діяти в умовах надзвичайних ситуацій підсилить швидке реагування на зміни згідно розробленим протоколам та розширить автономію адміністративних працівників, що сприятиме підвищенню адаптивності та стійкості ліцею.

Отже, успішне стратегічне управління Ліцеєм №45 ЛМР базується на комплексному підході: запроваджуються системи стратегічного моніторингу, розвивається лідерство та управлінські компетенції персоналу, а також впроваджуються цифрові інструменти управління. Регулярний збір та аналіз даних, оцінка KPI, стратегічні сесії та аналітичний моніторинг середовища дозволяють своєчасно виявляти ризики та адаптувати стратегію до змінних умов. Формування управлінського корпусу, наставництво, підтримка професійних спільнот та децентралізація управління зміцнюють команду, підвищують її адаптивність і здатність до стратегічного мислення. Використання цифрових платформ, електронного документообігу та автоматизованих систем оцінювання оптимізує управлінські процеси, підвищує прозорість та якість освітніх послуг. Комплексне поєднання цих напрямів забезпечує стабільність і гнучкість закладу навіть в умовах високої невизначеності.

3.2. Вибір стратегії розвитку закладу в умовах невизначеності

У сучасних умовах високої невизначеності та війни процес вибору стратегії розвитку ліцею №45 ЛМР вимагає комплексного та адаптивного підходу, спрямованого на врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, проблем та викликів [10], які були проаналізовані в розділі 2 кваліфікаційної роботи. У виборі стратегії розвитку закладу слід врахувати кілька ключових напрямів: забезпечення безперервності навчального процесу; підвищення адаптивності управління; розвиток цифрових компетенцій; підтримка психологічного та соціального середовища; забезпечення ресурсної стабільності та безпеки [Додаток Ж].

Комплексна реалізація цих стратегічних напрямів дозволяє Ліцею №45 ЛМР зберігати стабільність навчального процесу, ефективність управлінських рішень та стійкість закладу до змінних умов, забезпечуючи адаптивність і готовність до надзвичайних ситуацій, що робить стратегічне управління закладом більш результативним та стійким.

На основі цих підходів, Моніторингової рамки реалізації стратегії ліцею №45 ЛМР до 2030 року [Додаток К] та результатів емпіричних досліджень було обрано комбіновану стратегію розвитку, що поєднує елементи трьох стратегій: стабілізації, зростання та інноваційного прориву, яка дозволяє не лише виживати, але й досягати лідерських позицій у мінливому зовнішньому середовищі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вибір стратегії розвитку Ліцею №45 ЛМР

Стратегія	Суть стратегії	Ключові заходи	Очікувані результати
Стратегія стабілізації	Забезпечення стратегічної стійкості	Зміцнення організаційної структури, стандартизація та цифровізація управлінських процесів, диверсифікація фінансів та впровадження системи ризик-менеджменту для забезпечення стійкості в умовах війни та соціальних потрясінь [1; 11]	Забезпечення навчального процесу в умовах високої невизначеності
Стратегія зростання	Досягнення сталого росту	Впровадження нових освітніх продуктів, а саме двомовного навчання з акцентом на поглиблене вивчення математики та інформатики, розвиток STEM-освіти (робототехніка, дронопілотування), впровадження додаткових освітніх послуг (дебатний клуб, лабораторії, спортивні секції тощо)	Підвищення якості освітніх послуг та персоналізації навчання здобувачів освіти через модернізацію освітнього процесу, створення сучасного освітнього середовища та залучення нових технологій
Стратегія інноваційного прориву	Досягнення радикальних змін та лідерства на ринку через впровадження інновацій	Фокус на унікальній ціннісній пропозиції, що вирізняє лицей на освітньому ринку: двомовне середовище, партнерство з бізнесом та ІТ-компаніями, використання новітніх освітніх технологій, соціальне підприємництва в сфері ІТ, створення культури громадянського лідерства	Висока якість освіти, конкурентні переваги закладу

Комплексне застосування стратегічних сценаріїв дозволяє Ліцею №45 ЛМР зберігати гнучкість управління, підтримувати безперервність навчання, мінімізувати ризики та закласти основу для стійкого розвитку та

інноваційного прориву закладу в умовах воєнних загроз і поствоєнної відбудови. Такий підхід забезпечує інтеграцію адаптивного, кризового та інноваційного управління, підвищуючи ефективність стратегічного планування та управління в умовах високої невизначеності.

3.3 Очікувані результати впровадження стратегічних змін

У сучасних умовах високої невизначеності для Ліцею №45 ЛМР критично важливим є забезпечення безперервності освітнього процесу, стабільності управління та сталого розвитку закладу[17]. Реалізація стратегічних змін, які спираються на напрями підвищення ефективності стратегічного управління (описаних у розділі 3.1) та вибір комбінованої стратегії (розділ 3.2), очікувано призведе до досягнення нових якісних і кількісних результатів, які сприятимуть адаптивності, стійкості й конкурентоспроможності Ліцею №45 Львівської міської ради в умовах невизначеності та будуть мати довгостроковий характер.

Посилення адаптивності та стійкості. Впровадження стратегічних змін забезпечує підвищення організаційної стійкості навчального закладу. Дослідження показують, що освітні установи з розвиненими системами антикризового управління демонструють більшу здатність до адаптації в умовах невизначеності [47]. Таким чином, запроваджені до кінця 2025-2026 навчального року чіткі комунікаційні та антикризові протоколи, стандартизовані процедури, створення антикризової та координація управлінської команд забезпечать ліцей здатністю швидко реагувати на кризи, долати нові виклики, мінімізувати вплив ризиків (фінансових, кадрових, інформаційних тощо). Реалізація стратегії стабілізації зміцнить управлінські організаційні структури закладу, сприятиме ефективному ресурсному плануванню та гнучкому прийняттю рішень, впровадженню ризик-менеджменту та інноваційних підходів до організації навчального процесу [1].

Удосконалення системи управління і моніторингу. Застосування системи стратегічного моніторингу, запроваджену управлінською командою до 2026 року формуватиме комплексну модель управління Ліцеєм №45 ЛМР, яка забезпечує високу стійкість освітнього процесу та ефективність стратегічного управління навіть в умовах війни. Система стратегічного моніторингу дозволить інтегрувати оцінку результативності, аналітичний контроль та гнучке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [15]. Такий підхід забезпечить оперативне прийняття рішень, підвищить прозорість управлінських процесів та зміцнить стійкість закладу до кризових факторів. Використання цифрових інструментів аналітики та оцінювання (Evalued, H1T, LMS, ЄAC тощо), електронного документообігу, що вже в процесі впровадження, полегшить контроль якості, дасть змогу оперативно відстежувати та коригувати хід стратегічних змін. Створення чат-ботів зворотного зв'язку дозволить своєчасно ідентифікувати та усувати проблеми, підтримуючи сталість розвитку. Інтеграція цифрових технологій формуватиме стійку і гнучку модель функціонування закладу, що здатна ефективно реагувати на виклики воєнного часу та зберігати якість освітнього процесу [32].

Розвиток лідерства, підвищення професійної компетентності й мотивації персоналу. Стратегічна орієнтація на розвиток лідерства та підтримку професійного розвитку вчителів, культура сприятливого емоційного клімату й реалізація програм психосоціальної підтримки формують основу для сталого розвитку лідерських та професійних компетенцій. Впровадження системи КРІ, наставництва, менторства та педагогічної інтернатури сприяють формуванню лідерів змін, підвищенню мотивації персоналу, відповідальності й залученості педагогів [26]. До 2030 року 80% педагогів успішно проходять сертифікацію, беруть участь у конкурсах педагогічної майстерності та заходах безперервного навчання, діляться досвідом зі школами-партнерами.

Підвищення якості освіти і конкурентоспроможності. Оновлення освітніх програм та цифровізація процесів сприятимуть підвищенню якості підготовки фахівців, відповідності програм вимогам ринку праці та очікуванням суспільства. Впровадження інноваційних методик та форматів навчання стимулюватиме розвиток креативності, критичного мислення та самостійності учнів, сприятиме формуванню гнучких освітніх траєкторій і розвитку ключових компетентностей [14]. Результати включають покращення дизайну навчальних програм та методів викладання. Як наслідок, до 2030 року 75% випускників складають НМТ з математики на 185+ балів, 80% учнів володіють англійською на рівні B2. Окрім того, двомовне середовище підвищить привабливість закладу для потенційних учнів і батьків. Очікується підвищення рейтингових позицій закладу, зростання кількості учнів та поліпшення репутації на освітньому ринку.

Розвиток партнерських відносин і залучення додаткових ресурсів. Формування сталих контактів із бізнесом, місцевою владою, громадою та школами-партнерами розширює можливості для практичного навчання, спільних проєктів, залучення фінансових, матеріальних та людських ресурсів. Активна участь в житті закладу ради стратегічного розвитку, піклувальної ради та учнівського самоврядування (щоквартальні стратегічні сесії), які забезпечують відкритість і прозорість управління, створюють відкриту платформу для обговорення змін, обміну ідеями та визначення пріоритетів розвитку. Такий механізм забезпечить оперативність ухвалення управлінських рішень та сприятиме підвищенню залученості всіх учасників освітнього процесу. Очікується оптимізація фінансового планування, диверсифікація джерел фінансування та ефективне управління бюджетом. Як результат, до 2030 15% бюджету становлять позабюджетні кошти; підписано щонайменше три меморандуми про співпрацю з компаніями / ІТ-бізнесом/ГО (ELEKS, Lviv IT Cluster, Українська академія лідерства тощо).

Розвиток особистості та громадянської залученості. Активне, патріотичне та інклюзивне середовище Ліцею №45, його розвиток, який підтримується через співпрацю всіх учасників освітнього процесу сприяє формуванню культури демократичного самоврядування та громадянської залученості. Цьогоріч в ліцеї запускається проєкт шкільного соціального підприємництва: беручи до уваги профілі навчання, це проєкт надання послуг із забезпечення ІТ-інфраструктури (комплекс заходів, спрямованих на захист інформаційних систем, даних і мереж від кіберзагроз, несанкціонованого доступу, атак, втрат або витоку інформації розробку політик безпеки та планів реагування на небезпеки). До 2030 року Понад 90% учнів залучені до волонтерських ініціатив, успішно розвивається проєкт учнівського підприємництва із захисту ІТ систем. Учнів ліцею активно співпрацюють із Українською Академією Лідерства та беруть участь у громадському самоврядуванні міста.

Отже, впровадження стратегічних змін у Ліцеї №45 ЛМР дозволить забезпечити комплексне підвищення стійкості закладу в умовах невизначеності. У довгостроковій перспективі очікується, що вище згадані стратегічні зміни забезпечать стійке зростання ліцею 45 ЛМР, його соціальну значущість у громаді, сприятимуть формуванню позитивного іміджу як успішного конкурентоздатного закладу, підвищать його позиції у національних та міжнародних рейтингах. Реалізація стратегії створить підґрунтя для сталого розвитку, інновацій та успішної адаптації до будь-яких майбутніх викликів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи на основі результатів аналізу теоретичних джерел та комплексної оцінки стану розвитку Ліцею №45 Львівської міської ради обґрунтовано управлінську доцільність упровадження адаптивної моделі стратегічного управління в умовах невизначеності. Така модель дозволяє поєднати довгострокові цілі розвитку

закладу з його реальними ресурсними можливостями та мінливим середовищем, підвищуючи якість управлінських процесів і здатність закладу оперативно реагувати на зовнішні й внутрішні виклики.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу та емпіричного дослідження дозволило визначити стратегічні пріоритети розвитку ліцею та обґрунтувати їхню результативність. Запропоновані напрями — розвиток кадрового потенціалу, забезпечення безпеки освітнього середовища, модернізація інфраструктури та цифровізація управління є взаємопов'язаними компонентами єдиної стратегії підвищення стійкості закладу. Такий підхід сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зниженню впливу негативних зовнішніх факторів і формуванню стійкої конкурентоспроможності закладу.

У розділі доведено, що ефективність реалізації стратегії розвитку безпосередньо залежить від вибору механізмів управління та рівня їх адаптивності. Запропоноване поєднання лідерських моделей управління, колегіальних форм ухвалення рішень, стратегічного моніторингу та цифровізації управлінських процесів створює умови для підвищення узгодженості дій адміністративної команди, зниження управлінських ризиків і вчасного коригування стратегічних рішень. Особливу увагу приділено ролі внутрішніх комунікацій як інструменту зменшення опору змінам та підвищення залученості всіх стейкхолдерів до реалізації стратегічних цілей.

Очікуваним ефектом є підвищення адаптивності управлінської системи, оптимізація використання ресурсів, мінімізація управлінських ризиків і забезпечення безперервності освітнього процесу.

Таким чином, результати третього розділу підтверджують, що адаптивне стратегічне управління є ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку Ліцею №45 Львівської міської ради в умовах невизначеності. Запропонована система має практичну цінність, може бути

інтегрована в управлінську діяльність закладу та використана як модель для інших закладів загальної середньої освіти, що функціонують у схожих умовах.

ВИСНОВКИ

Дослідження «Стратегічне управління навчальним закладом в умовах невизначеності» має такі результати на основі узагальнення наукових джерел, аналізу діяльності Ліцею №45 Львівської міської ради, вивчення стратегічних підходів до управління, емпіричного дослідження, вдосконалення методів стратегічного управління, а також авторських висновків та пропозицій:

1) узагальнено дослідницький погляд на потрактування категорій «стратегічне управління», «стратегічне управління у сфері освіти» та «умови невизначеності» і з'ясовано зміст, яким послуговувалася авторка в роботі, який охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення цілей, вибір стратегії, її реалізацію та моніторинг результатів як цілісної управлінської системи. У роботі зроблено акцент на адаптаційному, інноваційному та антикризовому стратегічному управлінні в умовах високої невизначеності;

2) систематизовано теоретико-методологічні підходи щодо адаптивних моделей організацій в умовах невизначеності і виявлені наступні ефективні напрями: процесний, системний, соціально-функціональний та лідерський підходи, які формують фундамент для побудови гнучких, стійких та інноваційних освітніх закладів та забезпечує їхню конкурентоспроможність та сталий розвиток;

3) визначено ключові характеристики діяльності закладів освіти за умов високої зовнішньої та внутрішньої нестабільності, що полягають у потребі постійної адаптації, стратегічному прогнозуванні ризиків, гнучкому використанні ресурсів, впровадженні цифрових інструментів, розвитку комунікаційної стратегії, забезпеченні безперервного професійного зростання та психоемоційної стійкості учасників освітнього процесу;

4) з'ясовано зовнішні та внутрішні чинники впливу на діяльність ліцею №45 Львівської міської ради: до зовнішніх належать воєнна загроза, демографічні зміни, релокація населення, обмежене та нестабільне фінансування, постійні зміни освітнього законодавства, цифровізація управлінських та освітніх процесів; до внутрішніх- професійний потенціал колективу, розвиток інфраструктури закладу, організаційна культура та обмежена в умовах війни ресурсна база;

5) ідентифіковано основні проблеми управління та ризики, які ускладнюють реалізацію управлінських рішень в умовах нестабільності, а саме: безпекові виклики (недостатня місткість укриття), кадрові труднощі (особливо асистентів вчителів, які забезпечують якісне навчання учнів з ООП), емоційне виснаження учасників освітнього процесу, обмеження цифрової інфраструктури, зменшення бюджетного фінансування та перевантаження управлінської команди;

6) запропоновано напрями підвищення ефективності стратегічного планування, а саме: впровадження системи стратегічного моніторингу, розвиток лідерських компетенцій персоналу, цифровізація управлінських процесів, формування ради стратегічного розвитку, запровадження KPI та системи мотивації, підготовка антикризових алгоритмів;

7) в роботі визначено механізми стратегічного управління, що полягають у поєднанні та поетапному впровадженні стратегій стабілізації, зростання та інноваційного прориву, розробці антикризових протоколів, адаптивному управлінні, аналітичному моніторингу, активному залученні до обговорення розвитку закладу стейкхолдерів, децентралізації управлінських рішень та розвитку освітнього лідерства;

8) виокремлено механізми реалізації управлінських рішень закладом загальної середньої освіти в умовах невизначеності: стратегічні сесії, цифрові платформи (EvaluEd, НІТ, LMS), командна взаємодія, менторські програми, регулярний зворотний зв'язок, моніторинг управлінських та освітніх

процесів, оперативне коригування планів, антикризові протоколи та функціонування антикризової команди;

9) на основі аналізу інструментів і процесів створення та реалізації стратегії ліцею №45 Львівської міської ради розроблено практичні рекомендації для керівників закладів загальної середньої освіти, а саме: впровадження системи стратегічного моніторингу, децентралізованої моделі управління, впровадження КРІ, цифровізація управлінських та освітніх процесів, системи професійної підтримки і менторства та формування культури освітнього лідерства, що підвищує гнучкість, стійкість, ефективність та розвиток освітніх закладів навіть в умовах високої невизначеності.

Водночас результати дослідження не вичерпують усіх аспектів стратегічного управління закладом освіти в умовах невизначеності. Необхідні подальші дослідження для оцінки того, як адаптивні стратегії впливають на розвиток закладів загальної середньої освіти через ефективність управління та оптимізацію ресурсів, а також їх вплив на якість освітніх послуг. Ці аспекти можуть бути предметом окремих емпіричних і порівняльних досліджень.

Перспективним напрямом подальших наукових пошуків є також вивчення впровадження цифрових інструментів стратегічного управління, створення та розвитку системи стратегічного моніторингу та вдосконалення управління ризиками в закладах освіти в умовах кризових і воєнних викликів. Ці дослідження здатні розширити фундаментальні знання про стратегічний менеджмент в освіті та практичні рекомендації для керівників закладів загальної середньої освіти усіх форм власності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барибіна Я.О. Управління стійким розвитком в умовах невизначеності. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». 2019. № 3(81).
2. Благун Н. М. Соціально функціональне та стратегічне управління загальноосвітнім навчальним закладом. Засоби навчальної та науково-дослідної роботи. 2014. № 43. С. 18–32.
3. Братко М. В., Сіменик Є. С., Маляр С. А. Лідерство як стратегія управління в освіті в умовах кризи та війни: стилі, ролі, ефективні моделі Наукові інновації та передові технології. 2025. № 48 (8). С. 1861-1828.
4. Бреус С. Актуалітети підвищення ефективності управління освітніми організаціями / установами через призму мотиваційної природи лідерства. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 1(77). С. 228–235.
5. Гагарін М. Управління розвитком закладу освіти. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету. 2023. (2). С. 138–144.
6. Галушка З. І., Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. 2-ге вид., доп. та перероб. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2011. 240 с.
7. Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка і управління. 2013; (1): 49–58.
8. Гладкова В. Управлінська діяльність керівника закладу освіти в умовах невизначеності. Імідж сучасного педагога. 2023. № 5(212). С. 38–46.
9. Гребеник Т. В. Стратегічне управління як системний засіб забезпечення конкурентоспроможності навчального закладу. Вісник

Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія. 2016. № 2. С. 379–383.

10. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. Науковий вісник Полісся. 2015. № 4(4). С. 92–96.

11. Жихарєва В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 423–427.

12. Захарін С. В. Освіта під час воєнного стану: виклики та сучасний стан. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 6(12). С. 521–530.

13. Ілійчук Л. Українська освіта в умовах війни: нові виклики, загрози та вектори змін у контексті забезпечення якості освіти. Гірська школа Українських Карпат. 2023. № 28. С. 16–21.

14. Калініна Л. М., Коваленко Є. І. Стратегічне управління освітньою організацією: навчальний посібник. Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. С.104.

15. Касьянова Н. В. Оцінка ефективності стратегічного управління підприємством / Н. В. Касьянова // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2008. - № 628. - С. 534-538.

16. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. №5. С. 134–140.

17. Костюніна Ю. О. Особливості управління освітою в умовах воєнного стану. Ефективність державного управління. 2023. № 74/75. С. 42–46.

18. Лебідь О. В. Принципи стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами / О. В. Лебідь // Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія : Педагогіка і психологія. - 2017. - № 1. - С. 312–320.

19. Лебідь О. В. Сутність та основні поняття стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. Вісник Черкаського університету. 2015. № 32(365). С. 56–61.
20. Лебідь О. В. Стратегічне планування в контексті стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. 2016.
21. Лебідь О. Процесний підхід до стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. Молодь і ринок. 2017. № 12. С. 94–97.
22. Ліннік О., Божинський В., Гриневич Л., Крижановська В., Ніколаєв Є., Рій Г. Освіта під час війни: досвід українських шкіл. Аналітичний звіт. Київ : ГО «Куншт», Аналітичний центр «ОсвітАналітика» Університету Грінченка, 2024. С. 128.
23. Любченко, Н. В. (2023). Технологічний аспект розроблення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. Імідж сучасного педагога, (6(195)), С. 26–32.
24. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні. Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. 2023. № 2(68). С. 100–104.
25. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 2. С. 60–64.
26. Мармаза О. І. Ефективне лідерство як інструмент стратегічного управління. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2013. Вип. 29. С. 289–297.
27. Марусяк Т. С. Освіта в Україні в умовах війни: стан та перспективи. Сучасна педагогіка. 2022. № 3. С. 134–140.

28. Мельник В. К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Теорія та методика управління освітою. 2010. № 3.
29. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2004. С. 336.
30. Мінцберг Г. Стратегія в дії. Київ : КНТ, 2015. С. 256.
31. Ничкало Н. Г., Овчарук О. В., Гордієнко В. П., Іванюк І. В. Українська освіта в умовах російської війни: випробування, новий досвід, перспективи. Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта ХХІ століття». 2022. № 1(5). С. 7–39.
32. Огірко ОВ., Огірко ІВ. Інформаційні технології стратегічного управління в сучасній освіті. Національна наука і освіта в умовах війни РФ проти України та сучасних цивілізаційних викликів – 2024: Матер. V всеукр. наук.-практ. онлайн-конф.; 2024 бер. 27 –квіт. 2; Київ. Київ: 2024. С. 925-938.
33. Офіційний сайт Ліцею №45 Львівської міської ради. <http://145.lvivcity.gov.ua/>
34. Портер М. Конкурентна стратегія. Харків : Факт, 2006. С. 608.
35. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. Молодий вчений. 2021. № 9(97). С. 158–161.
36. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2010. - Вип. 17. - С. 422-429.
37. Сапельнікова Н. Л., Вознюк Я. С. Сутність стратегічного управління. Менеджер. 2016. № 3. С. 52–59.
38. Семенець-Орлова І. А. Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами. Теорія та практика державного управління. 2015. № 3. С. 52–60.

39. Сисоєва С. О. Теорія і практика управління освітніми закладами: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016.
40. Сич Т. Управління закладом вищої освіти у кризових ситуаціях / Т. Сич // Актуальні питання гуманітарних наук. – 2022. – Вип 55, том 3. – С. 208-212.
41. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25.
42. Трухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. Вісник. 2010. Вип. 229.
43. Тюхтій М. П., Сотченко Ю. К., Стрикало Є. А. Стратегічне управління підприємством в умовах ризику та невизначеності. Економічний вісник ЗДІА. 2018. № 5. С. 138–142.
44. Халимоник О. П. Стратегічне управління системою освіти в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 5. С. 109–113.
45. Швед В. Теоретичні засади стратегічного менеджменту. Подільський науковий вісник. 2024. № 1(29). С. 12–20.
46. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. С. 699.
47. Шишлак Г. В. Сучасні підходи до управління закладом загальної середньої освіти на засадах ризик-менеджменту. Сучасні наукові підходи до управління закладом загальної середньої освіти. Київ, 2023. С. 237–243.
48. Шленьова М., Довженко Т., Гречаник О. Системні підходи до управління якістю освіти в сучасній вищій школі. Економіка та суспільство. 2025. № 74.
49. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3(2). С. 79–84.
50. Щоголева Л., Вознюк В. Стратегічне управління освітнім закладом як соціальною системою. Нова педагогічна думка. 2014. № 2. С. 237–240.

51. Черненко Н. М., Черненко Н. Н. Особливості управління навчальним закладом на засадах ризик-менеджменту. 2015.
52. Черленяк І. І., Токар М. Ю. Стратегічне управління розвитком університетської освіти та виклики «третьої світової гібридної війни». Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 15. С. 274-285.
53. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 384 p.
54. Huchzermeier H.-U., Loch G. Managing operational risk under uncertainty: Real options in R&D. Management Science. 2001.

ДОДАТКИ

Додаток А



Львівська міська рада
 Департамент освіти та культури
 Управління розвитку освіти
 79 008, Львів, пл. Ринок, 9, тел.: (032) 297 57 84, osvitalviv@ukr.net

14.12.2025 № 2701-ВІХ-149648

на № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів магістерського дослідження
Карпій Оксани Дмитрівни
на тему
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»,
поданого на здобуття другого (магістерського) ступеня
зі спеціальності 073 Менеджмент
ОП "Управління освітою"

Суспільно-політичні та економічні наслідки російської збройної агресії проти України підтвердили актуальність переосмислення підходів до стратегічного управління в освіті. Умови високої невизначеності та, як наслідок, безперервні виклики вимагають від навчальних закладів нових управлінських рішень, які б забезпечували стійкість, адаптивність та цілісність освітнього процесу. Відновлення та належний розвиток освіти для успішного подолання кризових ситуацій в умовах невизначеності передбачає підсилення інституційної спроможності закладів освіти, впровадження стратегічного планування з урахуванням антикризових протоколів, цифровізацію управлінських процесів та залучення стейкхолдерів до формування бачення майбутнього.

Даною довідкою підтверджується, що запропоновану в магістерській роботі Оксани Карпій на тему "Стратегічне управління закладом освіти в умовах невизначеності" концепцію було частково впроваджено в управлінську практику Ліцею №45 Львівської міської ради. В межах дослідження було здійснено аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, ідентифіковано проблеми управління та ризики, що постають перед закладом, проведено SWOT-аналіз, а також надано рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів у складних умовах.

В основі практичної частини дослідження – кейс Ліцею №45 Львівської міської ради як прикладу сучасного закладу освіти, що функціонує в умовах війни, частих змін законодавства, кадрових та ресурсних обмежень, активної цифровізації та емоційного перевантаження учасників освітнього процесу. На основі аналізу було розроблено комплексний підхід до стратегічного управління з фокусом на інклюзивність, ефективну комунікацію, антикризове планування та використання цифрових інструментів.

В межах впровадження було запропоновано та використано такі напрями стратегічного вдосконалення:

- створення системи стратегічного моніторингу з регулярними стратегічними сесіями;
- розробку та впровадження KPI для педагогічних і адміністративних працівників;
- посилення ролі стейкхолдерів через створення ради стратегічного розвитку;
- розвиток цифрових управлінських платформ та інструментів (EvaluEd, LMS, ЄАС, дашборди тощо);

- створення антикризової команди та протоколів дій на випадок надзвичайних ситуацій;
 - підтримка менторства, педагогічної інтернатури та командної взаємодії.
- У якості механізмів реалізації стратегічного управління були використані:
- поєднання стратегій стабілізації, зростання та інноваційного прориву;
 - цифровізація процесів моніторингу, прийняття рішень і документообігу;
 - делегування управлінських функцій та децентралізація управління;
 - розвиток лідерських компетенцій адміністративної команди та педагогічного колективу закладу.

Рекомендації, викладені у магістерській роботі, мають прикладне значення та можуть бути адаптовані іншими закладами загальної середньої освіти, які працюють в умовах нестабільності. Вони спрямовані на посилення управлінської автономії, інтеграцію цифрових рішень, підвищення рівня участі стейкхолдерів та забезпечення адаптивного розвитку освітнього середовища.

Таким чином, результати дослідження знайшли практичне застосування, продемонстрували ефективність інтеграції аналітичного підходу до управління освітою та сприяли підвищенню управлінської спроможності закладу.

Начальниця управління



Олеся МАНДЗЮК



Оксана КАРПІЙ

*здобувачка ступеня магістра за ОПП «Управління освітою»
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
(м. Київ, Україна)*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Ключові слова: стратегічне управління, навчальний заклад, невизначеність, середня освіта України, освітній менеджмент.

В умовах високого рівня невизначеності кожен керівник шукає гнучкі управлінські інструменти, які б сприяли адаптивності колективу до зовнішніх викликів зі зміцненням особистої мотивації. Серед основних чинників невизначеності, що впливають на розвиток освіти України, варто зазначити такі:

- війна та політична нестабільність, що призводять до різких кардинальних змін у роботі закладу й вимагають негайного реагування [2; 3];
- економічна криза та коливання фінансування (державного і місцевого), які зумовлюють необхідність пошуку альтернативних джерел [4];
- швидкий розвиток цифрових технологій і кіберзагрози в час війни, що потребує підвищення цифрових компетентностей персоналу та додаткового фінансування ІТ-інфраструктури [5; 6];
- мінливі соціальні запити стейкхолдерів (батьків, учнів, громад) щодо формату (очне, змішане чи дистанційне навчання) та змісту освітніх послуг [7; 8].

За цих умов розглядаємо стратегічне управління в навчальному закладі як процес формування та реалізації довгострокових цілей з урахуванням змінного зовнішнього середовища, який базується на системному аналізі ресурсів, ризиків та можливостей [1; 2]. Зазначені вище чинники вимагають від закладу освіти гнучких стратегічних

**Міжнародна науково-практична конференція
«Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України»**

рішень. Ефективне стратегічне управління стає ключовим чинником забезпечення якості освіти, стійкості та розвитку закладу. Від цього, без перебільшення, залежить майбутнє України.

Мета дослідження — виявити основні механізми формування та реалізації стратегії закладу освіти в умовах невизначеності, дослідити чинники впливу, напрацювати напрями підвищення ефективності стратегічного управління, а також розробити практичні рекомендації для керівників навчальних закладів.

Теоретичну частину дослідження становлять класичні та сучасні концепції стратегічного менеджменту в освітньому середовищі, зокрема принципи довгострокового планування, класифікація стратегічних ресурсів і моделі адаптації організацій до зовнішніх стрес-факторів [6]. Розглянуто класичні концепції стратегічного управління: конкурентні стратегії Майкла Портера (аналіз п'яти сил, стратегія диференціації) [9], ієрархічна модель Генрі Мінцберга («п'ять типів стратегій») [1] та сучасні підходи до управління ризиками (А. Гухцермаєр (A. Huchzermeier), К. Лох (C. Loch)) [5], які допомагають гнучко розподіляти ресурси та ухвалювати рішення в умовах невизначеності. Виділено адаптивні моделі організацій, які демонструють, як навчальні заклади можуть вибирати оптимальну поведінку залежно від характеру викликів.

За методологічну основу дослідження взято комбінований підхід: кількісний (анкетування 130 вчителів і батьків із використанням шкали Лайкерта для оцінювання сприйняття ризиків та ефективності стратегічних практик) та якісний (проведення фокус-груп по 6 осіб із адміністрацією трьох шкіл для виявлення глибинних причинно-наслідкових зв'язків). Застосовано SWOT-аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників невизначеності.

У процесі дослідження виявлено проблеми і виклики стратегічного управління навчальним закладом України в умовах невизначеності. Основними джерелами невизначеності є: війна, часті зміни нормативної бази, нестабільність фінансування, кіберзагрози, недостатній рівень цифрових та медіакомпетентностей персоналу, мінливість попиту батьків на освітні послуги. Окрім того, недостатня комунікація між рівнями управління призводить до затримок в ухваленні рішень.

З огляду на зазначене та з метою створення механізмів стратегічного управління:

**International Scientific and Practical Conference
“Interdisciplinary Expertise for the Recovery and Development of Ukraine”**

- розглянуто доцільність запровадження системи раннього запобігання кризам через вивчення нормативних документів і координовані консультації з місцевою владою;
- запропоновано систему стратегічного моніторингу з використанням ключових показників ефективності КРІ (якість викладання, залученість стейкхолдерів, фінансова стійкість);
- ініційовано модель гнучкого бюджетування для оперативного перерозподілу фінансів та алгоритм коригування стратегії за результатами щоквартального аудиту [5; 11];
- розглянуто джерела додаткового фінансування: гранти міжнародних фондів (Erasmus+, UNICEF тощо), локальні спонсорські ініціативи, партнерство з бізнесом та ІТ-компаніями [2; 3], які б могли стати в пригоді під час реалізації стратегії навчального закладу;
- додатково розроблено пріоритетні напрями цифровізації: впровадження LMS, платформ дистанційного навчання, системи вчительської та учнівської аналітики тощо [6];
- запропоновано соціальні ініціативи: програми ментального здоров'я та психологічної підтримки педагогічних працівників та учнів, волонтерські проєкти із залученням учнів, батьків та громади, платформи зворотного зв'язку (онлайн-опитування, чат-боти) для швидкого реагування на потреби [6; 10].

Підсумовуючи напрацьоване, доцільно було б провести в навчальних закладах аудит усіх викликів та їхніх наслідків, запровадити систему регулярних стратегічних сесій із залученням усіх стейкхолдерів для узгодження бачення та пріоритетів, розвивати низку е-каналів комунікації для оперативного обміну інформацією та створення «резервного» фонду для реалізації непередбачених кризових ініціатив, диверсифікувати фінансові та цифрові буфери, а також залучати громаду до ухвалення стратегічних рішень. Успішне стратегічне управління в умовах невизначеності базується на здатності школи оперативно адаптуватися до зовнішніх змін, забезпечувати прозору комунікацію та застосовувати системний моніторинг. Запропоновані механізми та рекомендації можуть стати основою для формування регламентів і внутрішніх стандартів для шкільних управлінських команд.

Список використаних джерел

1. Мінцберг Г. Стратегія в дії. Київ : КНТ, 2015. 256 с.
2. Гладкова В. М. Управлінська діяльність керівника закладу освіти в умовах невизначеності. *Науковий вісник Університету управління освітою*. 2023. № 5 (212). С. 38–46.
3. Костюніна Ю. О. Особливості управління освітою в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2023. № 74/75. С. 42–46.
4. 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. 100–104.
5. Huchzermeier A., Loch C. H. Project Management under Risk: Using the Real Options Approach to Evaluate Flexibility in R&D. *Management Science*. 2001. Vol. 47, no. 1. P. 85–101. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.1.85.10661>.
6. Швед В. Теоретичні засади стратегічного менеджменту. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1 (29). С. 12–20.
7. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 384 p.
8. Семенець-Орлова І. А. Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами. *Теорія та практика державного управління*. 2015. № 3. С. 52–60.
9. Портер М. Конкурентна стратегія. Харків : Факт, 2006. 608 с.
10. Лебідь О. В. Сутність та основні поняття стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. № 32 (365). С. 56–61.
11. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 2. С. 60–64.

Додаток В

SWOT-аналіз діяльності Ліцею № 45 ЛМР

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Фінансова автономія	Недоукомплектованість кадрів
Кваліфікований мотивований колектив	Обмежена місткість укриття
Розвинена інфраструктура	Високе навантаження на адміністрацію
Активне шкільне самоврядування	Відсутність повного доступу до цифрових ресурсів
Двомовне навчання	Недостатня матеріальна база для інновацій в окремих класах
Ефективна внутрішня комунікація	Відсутність достатньої кількості психологічної підтримки для учнів
Наявність сучасних лабораторій та обладнання	Недостатній рівень цифрової грамотності частини педагогічного персоналу
Позитивна репутація серед батьків	Обмежений досвід у реалізації міжнародних проектів
Впровадження STEM і цифрових підходів	Брак комунікації із стейкхолдерами
Культурно-освітні традиції та активності	“Шлейф” колишньої російської школи
Можливості для розвитку лідерських якостей учнів	Недостатня інтеграція з місцевими громадами
Зовнішній твердопаливний котел	

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток партнерств з ІТ-компаніями (ELEKS, ІТ кластер)	Тривала воєнна загроза
Участь у міжнародних освітніх програмах (програма обміну FLEX для учнів 8-10 класів для навчання в США, програми Erasmus+, які надають можливості для обміну досвідом тощо)	Психоемоційне вигорання працівників
Співпраця з університетами та науковими центрами (НУ «Львівська Політехніка», ЛНУ тощо)	Зниження державного фінансування
Розвиток інклюзії та мультикультурності	Демографічні коливання
Залучення грантів і донорських програм	Зростання конкуренції серед освітніх закладів
ГО батьків ліцею як альтернативне джерело фінансування	Зниження мотивації учнів через соціальні чинники
Розвиток внутрішніх лідерських програм у співпраці з Українською Академією лідерства	Ризики кібератак на цифрові системи
Сусідство успішних коледжів (Львівський коледж готельного та ресторанного бізнесу, Коледж автомобільного транспорту)	Ризики через зміни освітньої політики на національному рівні
Підвищення кваліфікації педагогів через онлайн-курси та міжнародні програми (Prometheus, EdEra тощо)	Втрата кадрів через еміграцію або професійні переорієнтації
Активна участь у культурних та спортивних заходах громади	

Основні проблеми функціонування Ліцею № 45 ЛМР

№	Напрямок проблеми	Зміст проблеми	Управлінські наслідки
1	Політико-правові та соціальні чинники	Часті зміни законодавства, зростання соціальних очікувань щодо якості освіти та безпеки	Ускладнення адаптації до нових вимог, підвищення тиску на керівництво
2	Безпекові виклики	Обмежена місткість укриття, необхідність швидкої зміни формату навчання	Зниження рівня безпеки та прогнозованості освітнього процесу
3	Дефіцит ресурсів	Нестача фінансування, кадрів, технічного забезпечення, вакантні посади асистентів і техпрацівників	Зростання навантаження на персонал, зниження якості освітнього процесу
4	Організаційні бар'єри	Перевантаження управлінської команди, недостатня горизонтальна комунікація, формальний підхід до участі стейкхолдерів	Зниження ефективності управлінських рішень
5	Обмеження цифрової трансформації	Відсутність сучасного обладнання, нестабільне інтернет-з'єднання, невідповідність персоналу до дистанційної роботи	Затримка інноваційного розвитку, ускладнення змішаного навчання
6	Психоемоційні чинники	Виснаження педагогів і здобувачів освіти, підвищення рівня тривожності, агресії	Зниження мотивації, потреба у психологічній підтримці

**Основні напрями підвищення ефективності стратегічного управління
Ліцею № 45 ЛМР**

№	Напрямок удосконалення	Суть напрямку	Очікуваний результат
1	2	3	3
1	Впровадження системи стратегічного моніторингу (інструмент стратегічної адаптації)	Створення механізму постійного аналізу реалізації стратегії, оцінки КРІ (якість освіти, фінансова стійкість, цифровізація, участь стейкхолдерів) та коригування цілей відповідно до змін середовища	Зниження рівня невизначеності, підвищення прозорості та ефективності управління, об'єктивне оцінювання досягнення стратегічних цілей
2	Розвиток лідерства та управлінських компетенцій (суб'єкт управління)	Формування управлінського корпусу, здатного до стратегічного мислення, кризового реагування, цифрового лідерства	Зміцнення управлінської команди, підвищення адаптивності колективу зменшення управлінського навантаження, зростання ефективності колективної роботи
3	Розвиток цифрових інструментів управління (спосіб реалізації)	Інтеграція цифрових систем управління якістю освіти, LMS, електронного документообігу, аналітики даних	Автоматизація управлінських процесів, підвищення якості освітніх послуг і стійкості розвитку, зворотний зв'язок у реальному часі
4	Залучення стейкхолдерів до стратегічного планування (принцип управління)	Спільна розробка освітніх програм і використання здобутих знань на практиці, підвищить якість освіти, дозволить тримати руку "на пульсі" і забезпечить відповідність освіти вимогам сучасного ринку праці	Участь стейкхолдерів дозволить підвищити рівень довіри до ліцею, враховувати потреби та очікування громади, формуючи партнерське середовище

Продовження Додатку Е

	1	2	3
5	Впровадження систем оцінки ефективності та мотивації колективу (драйвер змін)	Розробка ключових показників ефективності (КРІ) діяльності та мотивації адміністративних та педагогічних працівників	Підвищення мотивації, професійної відповідальності та зацікавленості у результатах освітньої діяльності
6	Антикризове управління (захист від ризиків та невизначеності)	Прогнозування можливих сценаріїв розвитку в умовах невизначеності та розробку антикризового реагування	Зниження негативного впливу криз та непередбачених подій, створення умов для оперативного реагування на незаплановані зміни зовнішнього та внутрішнього середовища

Основні напрями стратегічного розвитку Ліцею №45 ЛМР в умовах невизначеності та війни

№	Напрямок стратегічного розвитку	Суть напрямку	Очікувані результати	Особливості в умовах війни
1	Забезпечення безперервності навчального процесу	Використання дистанційних та змішаних форм навчання, LMS	Підтримка якості освіти, доступність навчання	Необхідність оперативного переходу на дистанційні форми під час бойових дій
2	Підвищення адаптивності управління	Впровадження стратегічного моніторингу, KPI, гнучке коригування планів, сценарне планування	Швидка реакція на зміни, зниження ризиків	Моніторинг зовнішніх та внутрішніх ризиків у реальному часі
3	Розвиток цифрових компетенцій	Навчання персоналу та учнів роботі з IT-інструментами	Підвищення ефективності управлінських рішень та комунікацій	Здатність швидко адаптуватися до нових цифрових платформ під час надзвичайних обставин
4	Підтримка психологічного та соціального середовища	Наставництво, менторство, професійні спільноти, розвиток лідерства	Мотивація педагогів та учнів, зменшення вигорання, розвиток нелінійного мислення	Особлива увага на психологічну підтримку в умовах стресу та тривоги
5	Безпека та ресурсна стабільність	Розробка планів безпеки, резервних ресурсів та фінансів	Мінімізація ризиків для життя та навчального процесу, антикризові протоколи	Забезпечення евакуаційних заходів та адаптація ресурсів до кризових умов

Моніторингова рамка реалізації стратегії

Ліцей 45 Львівської міської ради –2030

Місія	Візія	
<p>Адвокатуємо національні інтереси України на світовій арені через виховання двомовних, цифрово грамотних та соціально відповідальних лідерів держави, здатних створювати міжкультурні простори та приймати прогресивні рішення</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. прогресивний фінансово стабільний заклад, що формує інтелектуальну громадянську еліту України 2. спільнота однодумців, які навчають та навчаються, здатні генерувати інноваційні рішення та формувати майбутніх лідерів цифрової ери 3. двомовний простір можливостей для учнів і вчителів з високим рівнем цифрових і математичних компетентностей, необхідних для успіху у глобальному інформаційно-орієнтованому світі 4. центр поліетнічності та міжкультурного діалогу 	
Цінності	Стратегічні пріоритети (цілі)	КРІ
<p>(поведінкові риси, чесноти)</p> <p>відповідальність та критичне мислення двомовність та міжкультурна відкритість інноваційність та творчість командна робота/колаборація громадянська відповідальність та лідерство прозорість та довіра</p>	<p>Пріоритети – завдання – система заходів</p> <p>Пріоритет 1. Фінансова стійкість</p> <p>Завдання: Диверсифікувати джерела фінансування</p> <p>Заходи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - створити ГО батьків та випускників - запустити фандрейзингову кампанію “Створи майбутнє” - налагодити партнерство з ІТ компаніями/бізнесом 	<p>Точки прориву в цільових показниках</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15% річного бюджету ліцею – позабюджетні кошти - підписані меморандуми/угоди про співпрацю з трьома компаніями/бізнесами/ГО тощо
<p>Ціннісні пропозиції (що пропонуєте ринку)</p> <p>двомовне навчання (поглиблене вивчення англійської мови та вивчення математики та інформатики англійською мовою)</p>		

<p style="text-align: center;">Додаткова цінність (клієнтський підхід)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. безпечне середовище для всебічного розвитку (обладнане укриття, майстерня гончарства та скла, англomовний дебатний клуб, лабораторія робототехніки, з комплектами роботів Arduino, лінгафонна лабораторія, обладнана спортзала, сучасний стадіон, басейн, театральна студія) 2. сертифіковані вчителі 3. партнерство з ІТ-компанією та залучення її працівників до викладання 4. психологічна та академічна підтримка кожного учня 5. шкільне соціальне підприємництво та волонтерство 	<p>Пріоритет 2. Впровадження якісної двомовної STEM освіти</p> <p>Завдання: Впровадити CLIL підхід</p> <p>Заходи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - спільно з ІТ компанією ELEKS підготувати 8 вчителів - розробити навчальний курс з робототехніки - спільно з партнерами запровадити премії для вчителів - закупити 6 навчальних дронів 	<ul style="list-style-type: none"> - у 2030 році 75% випускників здають НМТ з математики на 185+балів - 80% випускників володіють англійською мовою на рівні B2 - 80% вчителів ліцею успішно проходять сертифікацію та беруть участь у конкурсах педагогічної майстерності
<p>Хто потрібний для реалізації?</p>		
<p style="text-align: center;">Ролі – посади – кваліфікаційні вимоги</p> <p>Учитель предметно-мовного орієнтованого навчання (CLIL) -математик зі знанням англійської мови: вища педагогічна освіта, англійська мова B2;</p> <p>Учитель предметно-мовного орієнтованого навчання (CLIL) -інформатик зі знанням англійської мови: вища педагогічна освіта, англійська мова B2;</p> <p>Учитель з робототехніки: технічна/педагогічна освіта, досвід Arduino, англійська мова B1+;</p> <p>Координатор з партнерств/фандрейзер (немає в штатному розписі!): (проектний)менеджмент, досвід у фандрейзингу, англійська B2+;</p> <p>Психолог: вища психологічна освіта, досвід роботи з дітьми не менше 3 років</p>	<p>Пріоритет 3. Громадянське лідерство</p> <p>Завдання: Сформувати культуру демократичного самоврядування та громадянської залученості</p> <p>Заходи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оновити Положення про учнівське самоврядування, провести прозорі вибори Парламенту - залучити до співпраці Львівський осередок Української академії лідерства - створити мікрогрантовий конкурс (до 10 тис. грн) учнівських проєктів з покращення освітнього середовища - запустити подкаст із серією успішних історій випускників 	<ul style="list-style-type: none"> - успішний тривалий проєкт учнівського соціального підприємництва - 90% учнів залучені до волонтерських проєктів - успішно втілені 5 учнівських проєктів з покращення освітнього середовища - 10 випусків подкасту
<p>Хто є і кого потрібно знайти?</p>		
<p>Є: 4 вчителі CLIL (два математики+ два інформатики), два вчителі робототехніки, психолог</p> <p>Потрібно: 4 вчителів CLIL (2 математики, 2 інформатики), координатор з партнерств/фандрейзер</p>		

Декларація
академічної доброчесності
студента/ студентки НаУКМА

я Карпій Оксана Дмитрівна,
студент(ка) 2 року навчання факультету "Києво-Могилянська
школа професійної та неперервної освіти",
спеціальність ОБ Менеджмент,
адреса електронної пошти o.karpii@ukma.edu.ua

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна/магістерська робота на тему
« "Стратегічне управління навчальними
закладом в умовах невизначеності »
відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень,
передбачених пунктами 3.1.1-3.1.6 Положення про академічну
доброчесність здобувачів НаУКМА від 07.03.2018 року, зі змістом якого
ознайомлений/ ознайомена;
- підтверджую, що надана мною електронна версія роботи є остаточною і
готовою до перевірки;
- згоден/ згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям
академічної доброчесності, у будь-який спосіб, у тому числі порівняння
змісту роботи та формування звіту подібності за допомогою електронної
системи Unichек.
- даю згоду на архівування моєї роботи в репозитаріях та базах даних
університету для порівняння цієї та майбутніх робіт.

25.10.2025
Дата


Підпис

Карпій О.А.
Прізвище, ініціали

