

**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 ОСВІТНІМ
СЕРЕДОВИЩЕМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»
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
Філюк Ольга Іванівна

Керівник: Нагорняк Тетяна Леонтіївна
доктор політичних наук, професор
Керівник: Желябовська Яна Олегівна
старша викладачка кафедри
міждисциплінарної освіти

Рецензент:
Коваль Ірина Анатоліївна,
начальник управління освіти та
молодіжної політики Департаменту
освіти і науки Одеської обласної
державної адміністрації

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

АНОТАЦІЯ

Філюк О. І. Стратегічне управління освітнім середовищем закладу освіти. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітньо-професійна програма «Управління освітою». НаУКМА, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено роль стратегічного управління у розвитку закладів загальної середньої освіти в умовах воєнної нестабільності, суспільних трансформацій та високої динамічності освітнього середовища. Показано, що стратегічне управління виступає ключовим механізмом забезпечення стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності сучасної школи. Встановлено, що ефективність управління залежить від здатності керівника застосовувати системні підходи до аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища, формувати бачення розвитку, консолідувати ресурсний потенціал та впроваджувати інструменти моніторингу реалізації стратегії. На основі комплексної діагностики Приватної організації (Установи, Закладу) «Одеський ліцей “Мрія» укладено профіль закладу освіти, проведено SWOT-аналіз, PEST-аналіз, рольову діагностику управлінської команди за методикою М. Белбіна та аналіз кадрового складу за теорією поколінь. Виявлено ключові тенденції, ресурси та «точки зростання» закладу, що зумовлюють формування стратегічних рішень. Сформульовано стратегічні пріоритети розвитку ліцею на 2025–2027 рр. та запропоновано моніторингову рамку для оцінювання ефективності їх реалізації. Розроблено моніторингову рамку Ліцею для спрямування дій і рішень колективу, з орієнтацією на “проривні точки” зростання, що забезпечують практичну впроваджуваність управлінських рішень.

***Ключові слова:** стратегічне управління, розвиток закладу освіти, стратегічне планування, моніторинг стратегії, моніторингова рамка, освітній менеджмент.*

94 с., 7 табл., 1 рис., 8 дод., 39 джерел.

Filiuk O.I. Strategic management of the educational environment of an educational institution. Specialty 073 “Management”. Educational and professional program “Education Management”. NaUKMA, 2025.

The Master's thesis examines the role of strategic management in the development of general secondary education institutions under conditions of war-related uncertainty, social transformations, and the increasing dynamism of the educational environment. The study demonstrates that strategic management is a key mechanism for ensuring stability, innovation, and competitiveness in contemporary schools. It is established that managerial effectiveness depends on the leader's ability to apply systematic approaches to environmental analysis, articulate a vision for development, consolidate institutional resources, and implement tools for monitoring strategy execution.

Based on a comprehensive diagnostic study of the Private organization “Odesa Lyceum ‘Mriya’”, an institutional profile was developed, along with SWOT and PEST analyses, team-role diagnostics using Belbin's methodology, and a generational analysis of the teaching staff. Key trends, resources, and “growth points” influencing strategic decisions were identified. Strategic priorities for 2025–2027 were formulated, and a monitoring framework for tracking their implementation was proposed. A practical implementation roadmap and a risk matrix were developed to support evidence-based decision-making.

Keywords: strategic management, development of an educational institution, educational environment, strategic planning, strategy monitoring, monitoring framework, educational management.

94 p., 7 tabl., 1 fig., 8 applications., bibliography: 39 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	10
1.1. Сутність та зміст поняття «стратегічне управління». Призначення стратегічного управління та зміна ролі освітнього менеджера в умовах невизначеності.	
1.2. Стратегічне управління розвитком закладу освіти України.	
Висновки до розділу 1.	
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (УСТАНОВИ, ЗАКЛАДУ) “ОДЕСЬКОГО ЛІЦЕЮ “МРІЯ”.....	24
2.1. Загальна характеристика закладу освіти/Профіль закладу освіти.	
2.2. Дослідження впливу зовнішніх факторів на стратегічне управління закладу освіти.	
2.3. Ідентифікація “точок зростання” в управлінні закладом освіти.	
Висновки до розділу 2.	
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРИВАТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (УСТАНОВИ, ЗАКЛАДОМ) “ОДЕСЬКОГО ЛІЦЕЮ “МРІЯ”.....	52
3.1. Етапи створення загальної стратегії розвитку закладу освіти. Пріоритети розвитку Ліцею в 2025 – 2027 рр.	
3.2. Моніторинг реалізації стратегічних пріоритетів та коригування Стратегії розвитку.	
Висновки до розділу 3.	
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. Динаміка глобальних і національних змін – прискорена цифровізація, мобільність ринку праці, тривалі реформи загальної середньої освіти, регулярне оновлення професійних стандартів педагогічних і управлінських кадрів – помітно підвищує вимоги до ефективності та якості управління освітніми закладами. Війна та умови невизначеності диктують нові вимоги до освітніх менеджерів. Школа як суспільний інститут має не лише транслювати знання, а й формувати компетентності для життя у складному та нестабільному світі: громадянську відповідальність, критичне мислення, інноваційність, готовність до командної взаємодії й проєктної діяльності. За таких умов стратегічне управління постає інструментом, що дозволяє школі бути не реактивною, а проактивною – бачити наперед, відслідковувати тренди, прогнозувати ризики, а її керівникам – управляти змінами й цілеспрямовано створювати середовище Лідерів. Суспільна місія школи у воєнний і повоєнний періоди набуває особливої ваги: саме тут формується покоління, що відновлюватиме державу, захищатиме її інтереси й розвиватиме економіку країни, її потужності. Відтак відповідальність управлінської команди полягає у розбудові простору, який мотивує до пізнання і творчості, підтримує дослідницькі ініціативи, дискусії та спільне розв’язання складних задач, розгортає інклюзивні практики, забезпечує безпеку й психологічну підтримку. Згідно з професійним стандартом керівника закладу загальної середньої освіти, ключовими стають компетентності стратегічного управління закладом та персоналом; саме вони забезпечують системне планування, ефективне використання ресурсів і стаю якість результатів. Отже, стратегічне управління – це не опція, а необхідна умова для побудови середовища зростання й виховання майбутньої еліти України.

Стан наукової вивченості теми доводить її актуальність та міждисциплінарність. Теоретичну основу дослідження становлять наукові

розвідки зарубіжних та українських науковців: І. Ансоффа, О. Віханського, З. Галушки, П. Друкера, Л. Гарві, П. Гентлі, Д. Гріна, В. Гладкової, Т. Добко, О. Дороніної, Л. Довганя, Ю. Каракая, Л. Калініної, Л. Карамушки, Є. Коваленка, О. Кравченко, О. Лебідь, П. Маккеффі, О. Мармази, Т. Нагорняк, Ю. Рашкевича, , З. Шершньової тощо.

Проте слід констатувати відсутність цілісного комплексного дослідження та узгодженості підходів до оцінювання стратегічної ефективності управління закладом освіти в умовах війни та формування освітнього середовища для розвитку. Це обумовило мету дослідження.

Мета дослідження - з'ясувати теоретико-методологічні засади дослідження стратегічного управління освітнім середовищем закладу освіти та запропонувати моніторингову рамку стратегічного управління Приватної організації (установи, закладу) «Одеського ліцею «Мрія».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління у закладах загальної середньої освіти як система управлінських рішень, процесів і практик в умовах невизначеності.

Предмет дослідження - інструменти та продукти стратегування розвитком освітнього середовища закладу загальної середньої освіти України в умовах невизначеності на прикладі Приватної організації (установи, закладу) «Одеського ліцею «Мрія».

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.).

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- систематизувати теоретико-методологічну базу дослідження, визначивши ключові категорії та напрями авторського пошуку;
- з'ясувати зміст суспільного призначення стратегічного управління

закладом освіти України та зміну ролі освітнього менеджера в умовах невизначеності;

- на підставі аналізу стану розвитку Приватної організації (установи, закладу) «Одеського ліцею «Мрія» виявити ключові точки зростання та вплив зовнішніх факторів;

- з'ясувати етапи створення загальної стратегії розвитку закладу освіти, визначити пріоритети розвитку та інструменти реалізації стратегічних пріоритетів;

- запропонувати моніторингову рамку Ліцею для спрямування дій і рішень колективу, з орієнтацією на “проривні точки” зростання.

Для досягнення мети дослідження застосовано низку **наукових методів**:

- збір інформації, *аналіз і синтез* – для узагальнення теоретичних підходів і практик;

- *системний підхід* – для розгляду стратегічного управління як цілісної архітектури цілей, процесів, ресурсів і результатів;

- *структурно-функціональний аналіз* – для з'ясування місця стратегічного управління у впровадженні інновацій та забезпеченні якості освіти;

- *індукція та дедукція* – для реконструкції концептуальних рамок і формулювання висновків;

- *SWOT-аналіз і PEST-аналіз* – як прикладні інструменти діагностики внутрішніх спроможностей та зовнішніх впливів закладу.

Науково-практична новизна роботи полягає в тому, що в ній:

- *уточнено* підхід до діагностики стану розвитку закладу освіти через інтеграцію традиційного SWOT-аналізу з PREST-аналізом, аналізом командних ролей за методикою М. Белбіна та дослідженням колективу за теорією поколінь, що дозволяє глибше оцінити кадровий потенціал і внутрішню динаміку організації;

- на підставі проведеного дослідження *розроблено* структуру Профілю

закладу освіти, що містить систематизовану інформацію про внутрішні ресурси, динаміку ключових показників, аналіз зовнішнього середовища, історію розвитку та точки зростання, що може бути використано як інструмент підготовчого етапу розроблення стратегії;

– *обґрунтовано* поетапну модель створення стратегії розвитку освітньої організації, що включає три ключові етапи – підготовчий, створення стратегії, імплементацію та коригування;

– *удосконалено* підхід до моніторингу реалізації стратегії розвитку закладу освіти шляхом розроблення моніторингової рамки, яка визначає індикатори, відповідальних осіб, часові горизонти, очікувані результати та механізми зворотного зв'язку, що забезпечує безперервність оцінки ефективності управлінських рішень;

– *запропоновано* практичну модель реалізації стратегічного управління на прикладі «Одеського ліцею «Мрія», яка може бути адаптована для інших закладів загальної середньої освіти України як ефективний інструмент стратегічного розвитку, формування інституційної стійкості та підвищення якості освітніх послуг.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати дослідження мають прикладний характер, тож запропоновані висновки та рекомендації можуть бути використані для удосконалення системи стратегічного управління в закладах загальної середньої освіти. Сформовані підходи здатні стати основою для розроблення/оновлення стратегії розвитку закладів освіти, вибудови індикаторів моніторингу та механізмів підзвітності, а також можуть бути інтегровані у навчальні курси та подальші наукові розвідки з проблематики стратегування. Результати дослідження впроваджуються в управлінську практику Приватної організації (Установи, Закладу) «Одеського ліцею «Мрія» (Додаток А) та використовуються під час формування стратегічних цілей, організації моніторингу їх досягнення й удосконалення внутрішніх управлінських процесів.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовано на Міжнародній науково-практичній конференції «Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України» - Філюк О., Нагорняк Т. Стратегічне управління розвитком закладу освіти. У: Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України: зб. матеріалів конференції. Київ: НаУКМА, 2025. С. 197-204. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/937c8ec6-6344-4646-b439-f06a825b3a05/content/> (Додаток Б).

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (39 найменування) і додатків (8). Загальний обсяг роботи – 94 сторінок, з них 70 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1.1. Сутність та зміст поняття «стратегічне управління». Призначення стратегічного управління та зміна ролі освітнього менеджера в умовах невизначеності.

Сучасні трансформації української освіти – профілізація старшої школи, оновлення змісту, цифровізація, стандартизація управлінських і педагогічних компетентностей – радикально підвищили вимоги до управління розвитком закладу освіти. На цьому тлі стратегічне управління постає не як «додаткова» управлінська техніка, а як рамка довгострокового цілепокладання і керування змінами, що забезпечує неперервність, стійкість і якість освітнього процесу в умовах невизначеності. Від закладу загальної середньої освіти очікується здатність оперативно реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов, інтегрувати оновлений зміст і курси, водночас послідовно зберігаючи в епіцентрі уваги дитину та її всебічний розвиток, що цілком відповідає законодавчо визначеній меті освіти.

Необхідність розроблення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти вперше була нормативно зафіксована Законом України «Про освіту» (2017) [28]. Подальшу регламентацію порядку та змісту формування стратегії закладу освіти здійснено Законом України «Про повну загальну середню освіту» [29]. Відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту» розподіл повноважень щодо стратегічного розвитку ЗЗСО визначено наступним чином:

Засновник (або уповноважений ним орган/посадова особа) затверджує підготовлену закладом стратегію розвитку та забезпечує її фінансування (окрім випадків приватних і корпоративних шкіл), у тому числі витрат, пов'язаних з інноваційною діяльністю.

Керівник закладу організовує розроблення та відповідає за виконання стратегії; щорічно звітує на загальних зборах (конференції) колективу про результати власної роботи та стан реалізації стратегічних цілей. Педагогічна рада ухвалює стратегію розвитку і річний план роботи закладу. Піклувальна рада здійснює оцінювання діяльності школи та її керівника, готує пропозиції до стратегії та перспективного плану, а також відстежує виконання схвалених документів.

Також відповідно до наказу МОН України від 09.01.2019 р. N 17 «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти» наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань визначені як вимога до організації управлінських процесів ЗЗСО та внутрішньої системи забезпечення якості освіти [27]. Отже, на законодавчому рівні прописана необхідність кожному ЗЗСО мати стратегію розвитку закладу, відповідно, керівник закладу має володіти навичками стратегічного управління.

У зарубіжному та вітчизняному науковому дискурсі питання сутності стратегічного управління розглядається доволі часто, у працях дослідників наводиться значна кількість підходів і визначень цих понять [37].

Термін «стратегічне управління» увійшов у фаховий обіг у 1960–1970-х роках. Важливою віхою стала розширена конференція зі стратегічного управління (Піттсбург, травень 1971 р.), на якій у 14 доповідях узагальнено здобутки стратегічного підходу до менеджменту та окреслено ключові вектори його подальшого розвитку. Від 1973 року ведеться систематичне теоретичне опрацювання й практичне впровадження стратегічного управління, і відтоді цей напрям динамічно розвивається у світовій науці та практиці [6, с. 46].

Тлумачення поняття «Стратегічне управління»

Автор/Джерело	Визначення поняття
Галушка З. І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. [2-е вид., доп. та перероб.] Чернівці: Чернівецький національний університет, 2011. 240 с. [3, с. 16]	Стратегічне управління можна визначити як діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства.
Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 440 с.	Стратегічне управління - це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією
Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ : Знання України, 2005. 250 с. [8, с. 20]	Стратегічний менеджмент з погляду загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів ухвалення управлінських рішень щодо формування мети й визначення цілей підприємства, вибору стратегій діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій»
Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. - К. : КНЕУ, 2004. - 699 с. [36]	Стратегічне управління - процес визначення і встановлення зв'язку організації з її середовищем, який полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, і який дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам.

Відповідно до міждисциплінарних тлумачень змісту поняття “стратегічне управління”, що наведені у табл. 1.1 можна зробити висновки, що:

– автори розглядають стратегічне управління як процес, що спрямований на досягнення визначених довгострокових цілей або бажаного стану організації;

– більшість дослідників наголошують на “процесному” розуміння стратегічного управління, тобто такого, що передбачає аналіз – вибір –

планування – реалізацію – оцінку;

- виділяється ідея про здатність організації адаптуватися, балансувати у взаєминах із середовищем (Шершньова З.Є. “прямо”; у Ігнат'євої І.А. – «у ринковому середовищі»);

- стратегічне управління покликане забезпечити довготривалий успіх, ефективні дії, результативність підрозділів і організації загалом (Галушка З.І. та Комарницький І.Ф.; Шершньова З.Є.).

Наведені положення конкретизуються в таких засадничих принципах стратегічного управління:

- принцип дальньої перспективи передбачає орієнтацію на довгостроковий горизонт розвитку з опорою на якісне стратегічне планування та прогнозування; стратегічні похибки важко компенсувати суто оперативними заходами;

- принцип пріоритетів, тобто послідовне дотримання обраного курсу: оперативні й тактичні дії мають узгоджуватися зі стратегічними пріоритетами;

- принцип реалізованості передбачає відповідність цілей та орієнтирів наявним ресурсам (матеріальним, фінансовим, технологічним, інформаційним тощо) і умовам зовнішнього середовища;

- принцип поетапності та циклічності полягає в тому, що впровадження стратегії відбувається по фазах: досягнення віддалених цілей забезпечується через реалізацію середньо- та короткострокових ініціатив у повторюваних управлінських циклах;

- принцип комплексності передбачає системний аналіз інформації з урахуванням ваги та пріоритетності чинників, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі [4, с. 51].

Підсумовуючи наведене, можна дійти висновку, що “стратегічне управління – це комплексний, динамічний процес, який передбачає аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, визначення цілей, формування

ефективної стратегії та управління ресурсами з метою забезпечення конкурентоспроможності, адаптації до змін і сталого розвитку організації в довгостроковій перспективі” [34].

Важливою складовою нашого дослідження є систематизація підходів до розуміння стратегічного управління в освіті.

Таблиця 1.2

Тлумачення поняття «Стратегічне управління в освіті»

Автор/Джерело	Визначення поняття
Халимоник О. П. Стратегічне управління системою освіти в Україні. <i>Інвестиції: практика та досвід</i> . 2018. № 5. С. 109–113. [35]	Стратегічне управління в освіті – це комплекс рішень та дій щодо окреслення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку навчального закладу чи освітньої системи загалом.
Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посіб. / О. І. Мармаза ; М-во освіти України, Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди, Каф. наук. основ упр. і психології. – Харків : Планета-принт, 2015. – 103 с. [15, 8].	Стратегічне управління в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямків розвитку закладу освіти. Стратегія управління реалізується через програму розвитку, яка і забезпечує досягнення місії та цілей навчального закладу.
Калініна Л.М., Коваленко Є.І. Стратегічне управління освітньою організацією: навчальний посібник. Ніжин: НДУ імені Миколи Гоголя; 2013. 104 с. [9, 11].	Провідною ідеєю, що розкриває суть стратегічного управління, є ідея перенесення центру уваги керівництва на зовнішнє оточення для того, щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, що відбуваються у ньому, та передбачити майбутнє.

Підсумовуючи наведене у табл. 1.2, можна дійти висновку, що “стратегічне управління – це комплексний, динамічний процес, який передбачає аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, визначення цілей, формування ефективної стратегії та управління ресурсами з метою забезпечення конкурентоспроможності, адаптації до змін і сталого розвитку організації в довгостроковій перспективі” [34].

Л. М. Калініна та Є. І. Коваленко вказують на те, що “провідною ідеєю, що розкриває суть стратегічного управління, є ідея перенесення центру уваги

керівництва на зовнішнє оточення для того, щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, що відбуваються у ньому, та передбачити майбутнє [9, с. 11]. На превеликий жаль, “зовнішні обставини”, в яких з 24 лютого 2022 р. функціонує освіта України, а саме “воєнні реалії, що зумовлені спровокованою широкомасштабною збройною агресією рф проти України стали потужним викликом для системи освіти України, що спонукали освітніх управлінців швидко створювати необхідні інституційно-правові умови, забезпечувати організаційну трансформацію освітнього процесу.”[19, с.345].

З огляду на сучасні виклики, керівники шкіл змушені вирішувати нові, складніші завдання – від пошуку ефективних управлінських моделей до побудови довгострокових стратегій, які забезпечують розвиток, відкритість до змін і стійкість у мінливих умовах [9]. Керівник школи як лідер і агент змін несе відповідальну місію – мислити стратегічно, разом з командою формувати стратегію розвитку закладу загальної середньої освіти відповідно до викликів часу та цілей, визначених Законом України «Про освіту». Він має надихати, координувати, модерувати процеси, формувати бачення майбутнього, об’єднувати людей навколо спільних цінностей, підтримувати розвиток кожного та створювати умови для сталих, системних змін, що забезпечують якісну освіту й успішне майбутнє дитини [34]. “Керівники повинні бути візіонерами, створювати мотивацію та надихати свою команду на досягнення стратегічних цілей”, отже, саме “лідерство грає ключову роль у стратегічному плануванні в умовах невизначеності” [14].

Досліджуючи “портрет” сучасного управлінця (керівника закладу освіти), варто зазначити, що його “професіоналізм містить два основні компоненти: професійні компетенції та професійні здібності (потенціал зростання). Розрізняють такі професійні компетенції: предметні, управлінські, інноваційні. Професійні здібності – це адекватна самооцінка, лідерство, здатність до навчання, гнучкість мислення амбіційність, ініціативність” [5, с.42]. Професіоналізм керівника закладу освіти полягає у

високому рівні розвитку професійної компетентності, індивідуальних якостей і властивостей особистості (акмеологічних інваріантів), які дають змогу здійснювати продуктивне управління закладом освіти в умовах сучасного інформаційного суспільства, що характеризується динамічністю, високим рівнем інтеграції, синергійністю, непередбачуваним характером змін, збільшенням ризику” [5, с. 43] та вимушеною необхідністю працювати в умовах невизначеності.

“Умови невизначеності вимагають постійного навчання та розвитку як для керівників, так і для співробітників. Інвестувати у професійному розвитку своєї команди, організувати навчальні заходи та тренінги, щоб підвищити рівень експертизи і здатність до адаптації до змін” [14].

Отже, умови невизначеності (воєнні ризики, демографічні зсуви, цифровізація, регуляторні зміни) радикально трансформують функцію керівника від адміністратора процесів до стратегічного архітектора та лідера змін. Керівник поєднує в собі різні ролі, серед них можна виділити наступні:

– візіонер і модератор сенсів: керівник формує спільне бачення майбутнього, перетворює зовнішні виклики на зрозумілі внутрішні пріоритети (безпека, інклюзія, оновлення програм, цифрова зрілість), фасилітує узгодження цілей між учителями, батьками, учнями, засновниками та владою;

– лідер змін: працює не з окремими завданнями, а з цілою екосистемою ініціатив, які взаємодоповнюють одна одну. Усі процеси структуровані, вимірювані, з чіткими орієнтирами, динамічними кроками реалізації та аналізом прогресу для гнучкого коригування дій.

– архітектор організаційних спроможностей: налагоджує політики і процеси, що «переживають» кадрові ротації; інвестує у компетентності персоналу (дидактичні, цифрові, інклюзивні, проєктні), розбудовує партнерства (університети, громада, EdTech, донори).

– менеджер ризиків і безпеки: упроваджує системне управління ризиками, тренування із безпеки, кризові протоколи комунікації, підтримку

психологічної стійкості колективу.

– комунікатор і дипломат: вибудовує довіру через регулярні звіти, участь спільноти, пояснювальні кампанії, управління очікуваннями різних груп; через систематичну комунікацію зі стейкхолдерами; розв'язує конфлікти інтересів і координує взаємодію з владою та партнерами.

Окрім цього “особливої уваги набуває навчання керівників емоційному інтелекту (самоконтролю, знанням власних «емоційних включень», самомотивації, здатності бачити «емоційні включення» інших, вмінню побудувати ефективні відносини з оточенням)” [14, с.6]. Емоційний інтелект керівника є “м'якою опорою” стратегічних змін, адже керівник повинен мати здатність зберігати ясність і справедливість у кризі, керувати власними емоційними станами, визнавати помилки та вчасно коригувати курс.

Надважливими також є емпатія та соціальні навички, що проявляються в уважність до потреб колективу й учнів, розбудові психологічної безпеки та профілактики вигорання, вмінні вести продуктивні переговори та медіація конфліктів.

“Керівник, який володіє особистою креативністю, пасіонарністю (внутрішня енергія), вміє ідеологічно обґрунтувати проект, створити дух новаторства, ентузіазму, який є відповідальним перед колективом і може повести людей за собою без тиску, змущень, – безперечно лідер” [12, с.22] Переконані, що саме надихаюче лідерство керівника перетворює стратегію на спільну історію, яка надає сенс щоденній праці, зрощує відповідальність та культуру співтворчості. Отже, “керівник закладу освіти повинен бути не лише професіоналом високого рівня, але й майстром своєї справи” [5].

1.2. Стратегічне управління розвитком закладу освіти України.

У сучасних умовах суспільних трансформацій, воєнного стану, високої динамічності освітнього середовища та зростання конкуренції стратегічне управління набуває ключового значення для розвитку закладів освіти в

Україні. Війна створила ситуацію багаторівневої невизначеності: порушено безпекові умови функціонування шкіл, ускладнено кадрове забезпечення, посилено міграційні процеси, змінено структуру запитів учнів і батьків, виникли нові психологічні потреби та ризики. Заклади освіти опинилися перед необхідністю одночасно забезпечувати сталість освітнього процесу, психологічну підтримку учасників освітнього процесу, збереження спільноти та розвиток інституційної спроможності.

Освітня організація, яка функціонує в умовах кризи та швидких змін, має розуміти довгострокову логіку власного розвитку, чітко визначати пріоритети, розподіляти ресурси та передбачати можливі сценарії. Саме стратегічне управління забезпечує здатність школи планувати та діяти, зберігати цілісність і місію, підтримувати людей та адаптувати моделі навчання до нових реалій.

Як підкреслюють науковці, у період невизначеності стратегічне управління виконує перш за все стабілізуючу функцію та таку, що об'єднує, формуючи орієнтири, які допомагають педагогам, учням і батькам зберігати відчуття сенсу і причетності (Калініна Л.М., Коваленко Є.І.) [9]. Водночас стратегія стає основою для ризик-менеджменту, прогнозування та попередження наслідків загроз, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

Значення і сутність стратегічного управління, насамперед, розкривається через зміст поняття «стратегія». Стратегія розвитку закладу освіти – це скоординована система довгострокових рішень, яка визначає напрями, цілі та інструменти діяльності освітньої організації [9]. Стратегія має бути не формальним документом, а працюючою моделлю розвитку, що забезпечує узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях.

“Стратегія розвитку має бути:

- цілісним і гнучким документом;
- містити: місію, бачення (візію), цінності (за бажанням) ;
- пріоритети/напрями розвитку, завдання в межах

пріоритетів/напрямів;

- наскрізні завдання для всіх напрямів (за необхідності);
- цільові показники реалізації;
- продукти впровадження Стратегії (може бути окремим документом);
- сформованою навколо однозначних за потрактуванням понять і категорій для всієї громади і зовнішніх стейкхолдерів;
- зрозумілою кожному причетному до її реалізації та зовнішнім стейкхолдерам;
- структурованою просто;
- візуалізованою яскраво для запам'ятовування” [17].

Отже, стратегія закладу освіти – це не лише план до поставленої мети, це важливий інструмент управління змінами та формування майбутнього закладу освіти. Особливої актуальності стратегічне управління набуває в умовах війни, коли система освіти виконує не лише освітню, але й стабілізаційну та соціально-підтримувальну функцію. Як підкреслюють дослідники, «система освіти України опинилася в нових реаліях функціонування, а перед освітніми менеджерами постали питання, які раніше не мали аналогів» [19, с. 13]. Заклад освіти у воєнних умовах стає простором стійкості, місцем відновлення та збереження гуманітарних цінностей.

Стратегічне управління розвитком закладів освіти розгортається у контексті державних освітніх політик та програм відновлення. Так в “Стратегічному плані діяльності МОН України до 2027 р.” [21] чітко вказано, в чому саме полягає місія МОН до 2027 року – у формуванні політик, які сприяють розвитку якісної освіти й науки як фундаменту людського капіталу, демократичної, інноваційної та конкурентоспроможної держави. В документі також окреслено систему принципів, що визначають підходи до освітньої трансформації, вказані ключові контексти Європейського Союзу та українські контексти, прописані стратегічні пріоритети, стратегічні цілі та кроки їх досягнення.

Було запущено програму «Відновлення України» (Кабінет Міністрів України, 2023), яка передбачає відбудову освітньої інфраструктури на принципах “Build back better”, тобто не механічне відтворення попереднього стану, а створення сучасних, безпечних, інклюзивних і технологічних просторів.

Серед програм відновлення України можна виділити наступні:

- загальнонаціональна програма «Здорова Україна»;
- інноваційний освітній проєкт «Модель здорової школи» ;
- національна програма з охорони психічного здоров'я та психосоціальної підтримки;
- державна установа «Школа супергероїв»;
- діяльність мережі українських освітніх хабів;
- «Всеукраїнська школа онлайн» (ВШО);
- «Вивчаю – не чекаю».

Ці програми прямо акцентують, що заклад освіти у воєнний і післявоєнний період перестає бути лише інституцією навчання. Він стає осередком соціальної стабільності та підтримки громади, простором збереження ідентичності та національної пам'яті, центром формування стійкості у дітей, сімей і педагогів, місцем відновлення соціального капіталу і довіри. Отже, заклад освіти набуває ролі інституційного лідера у відбудові суспільства.

Наявність стратегії дозволяє діяти усвідомлено, зберігаючи напрямок руху навіть за умов змін та невизначеності. Так, обмеженість ресурсів вимагає в управлінців постійно утримувати у фокусі уваги питання кадрові, фінансові, матеріальні. Стратегічне планування дає можливість розставити пріоритети, концентрувати ресурси на ключових напрямках.

У воєнний час особливо важливими стають психологічна стійкість, управління емоційними станами педагогів і дітей, підтримка мотивації, культура взаємодії. Стратегія дозволяє закладу усвідомлено працювати з внутрішніми процесами.

Особливу роль посідає тісний зв'язок між школою, сім'єю та громадою, стратегічне управління передбачає залучення стейкхолдерів, забезпечує прозорість і довіру, що є критично важливим у кризові періоди.

Таким чином, стратегічне управління у сфері освіти в умовах воєнного стану можна визначити як процес прийняття довгострокових управлінських рішень, спрямованих на збереження, адаптацію та розвиток освітньої інституції шляхом визначення цілей, пріоритетів, ресурсів та механізмів їх реалізації в умовах невизначеності. Це дозволяє освітньому закладу не втрачати керованість, підтримувати якість освітнього процесу, забезпечувати психологічну безпеку учнів і педагогів, залишатися простором підтримки, стабільності та розвитку.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі здійснено теоретичне обґрунтування сутності стратегічного управління та показано, що в сучасних умовах воно набуває формату стратегічного управління освітнім середовищем закладу освіти. На основі аналізу вітчизняних і зарубіжних підходів встановлено, що стратегічне управління є комплексним, динамічним, циклічним процесом, який охоплює аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, формулювання місії, бачення та довгострокових цілей, вибір і реалізацію стратегії, управління ресурсами та оцінювання результатів. У контексті освіти йдеться не лише про підтримання конкурентоспроможності організації, а про цілеспрямоване проєктування й розвиток такого освітнього середовища, яке забезпечує стійке зростання, адаптацію до змін і гармонійний розвиток здобувачів освіти.

Розкрито специфіку стратегічного управління в освіті як управління не стільки окремими процесами, скільки цілісним освітнім середовищем закладу - системою умов, взаємодій, практик і культурних смислів. Узагальнення наукових джерел дало змогу інтерпретувати стратегічне управління в освіті як сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації

пріоритетних напрямів розвитку, які змінюють конфігурацію освітнього середовища: його безпекові, психологічні, академічні, цифрові, комунікаційні та ціннісні параметри. Показано, що відбувається зсув акцентів від формального стратегічного планування до стратегічного управління середовищем, що інтегрує аналітику, лідерство, ризик-менеджмент, організаційну культуру та роботу зі стейкхолдерами.

На основі аналізу законодавчої бази обґрунтовано, що стратегічне управління розвитком закладу загальної середньої освіти в Україні нормативно закріплене як вимога до внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Наявність стратегії розвитку, системи планування та моніторингу розглядається як передумова керованого формування освітнього середовища, яке відповідає державним стандартам, потребам учнів і запитам громади. Показано, що стратегічне управління освітнім середовищем розгортається у контексті національних політик та програм відновлення й модернізації освіти, де школа постає осередком соціальної стабільності, психологічної підтримки й відновлення людського капіталу.

Особливу увагу приділено зміні ролі керівника закладу освіти в умовах воєнної агресії, цифрової трансформації та демографічних зрушень. Обґрунтовано, що освітній менеджер сьогодні виступає архітектором стратегічного освітнього середовища: візіонером, який формує спільне бачення й ціннісні орієнтири; лідером змін, який керує екосистемою ініціатив; менеджером ризиків, що забезпечує безпеку і стійкість; модератором взаємодії зі стейкхолдерами; комунікатором, який підтримує довіру та залученість спільноти. Професійні компетентності, емоційний інтелект, вміння працювати з невизначеністю і розвивати людський потенціал розглянуто як ключові умови ефективного управління освітнім середовищем.

Узагальнюючи теоретичні результати, розділ 1 доводить, що стратегічне управління в сучасній українській школі слід розуміти передусім як управління стратегічним освітнім середовищем - цілісною системою умов,

процесів і взаємодій, які забезпечують якість освіти, інституційну стійкість і розвиток особистості в умовах невизначеності. Сформована теоретико-методологічна рамка створює підґрунтя для подальшого емпіричного дослідження стану розвитку «Одеського ліцею “Мрія» (розділ 2) та розроблення стратегії його розвитку й моніторингової рамки стратегічного управління освітнім середовищем (розділ 3).

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (УСТАНОВИ, ЗАКЛАДУ)
“ОДЕСЬКОГО ЛІЦЕЮ “МРІЯ”)

2.1. Загальна характеристика закладу освіти/Профіль закладу освіти.

Як зазначалося в попередньому розділі роботи, можна виділити наступні етапи створення стратегії :

- Ідентифікація;
- Аналіз;
- Формування;
- Виконання;
- Оцінки [18].

Мармаза О.І. вважає, що на діагностичному етапі створення стратегії необхідно зібрати та обробити інформацію стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища закладу, а саме зібрати інформацію про:

а) внутрішнє середовище:

- статистичні відомості про учнів;
- режим роботи школи;
- стан матеріально-технічної бази;
- відомості про здоров`я учнів;
- результати поточної та підсумкової успішності;
- інтелектуальний та творчий потенціал вчителів;
- історія, традиція школи;
- характеристика виховної роботи;
- зв`язки з науковими центрами тощо.

б) зовнішнє середовище:

- нормативно-правова база;
- регіональна програма розвитку освіти;

- статистичні дані про соціум мікрорайону школи, міграції;
- культурні традиції, національні особливості регіону;
- соціальне замовлення на освіту;
- оточуючі підприємства, культурні центри, вузи;
- наукові концепції та теорії;
- інформація про досвід роботи інших шкіл тощо

Аналітична обробка інформації за напрямками:

- аналіз досягнень і наявних результатів школи;
- аналіз навчально-виховного процесу;
- аналіз умов функціонування і розвитку школи.

Здійснення комплексної оцінки ситуації [15, с.46].

Нагорняк Т.Л. наполягає на тому, що підготовчий етап створення стратегії має містити напрацювання Профілю закладу освіти, що містить максимально повну кількісно-якісну інформацію – статистичні дані, динаміку ключових показників розвитку, вичерпний аналіз зовнішнього середовища (нового), точки зростання, стратегічні проблеми, історичну довідка, видатні імена і події в історії розвитку, базову інформація для визначення стратегічних та оперативних цілей [17, с. 7].

Якщо порівняти два підходи до діагностичного етапу в створенні стратегії, то Мармаза О.І. пропонує чітку рамку діагностики; повний охоплення внутрішніх та зовнішніх факторів, дисциплінує процес збору даних і логіку аналізу, хоча менше акценту на часовій динаміці КРІ та ідентичності, слабкий перехід до формулювання цілей. Нагорняк Т.Л. пропонує акумулювати в профілі кількісні й якісні показники у їхній часовій динаміці та прямо пропонує включати історію, традиції, відзнаки, видатні події та імена, що стає аргументом позиціонування та опорою бренду у стратегії (комунікації, маркетинг, залученні учнів і вчителів).

Дослідження стану розвитку закладу освіти було проведено у форматі аналізу та укладання профілю закладу освіти на прикладі Приватної організації (установи, закладу) “Одеського ліцею “Мрія” (далі ПО (У, З)

“Одеський ліцей “Мрія”/ “Одеський ліцей “Мрія”) за методикою Нагорняк Т.Л. Формування профілю закладу освіти є одним із ключових етапів стратегічного управління, що дозволяє зафіксувати поточний стан розвитку, визначити ресурси, динаміку змін, точки зростання та проблемні зони, які потребують управлінських рішень. Профіль є аналітичним документом, що інтегрує кількісні та якісні показники діяльності, історію становлення, внутрішнє середовище, зовнішні чинники та орієнтири стратегічного розвитку.

Профіль ПО (У,З) “Одеського ліцею “Мрія”. Приватна організація (установа, заклад) «Одеський ліцей «Мрія» заснована у 2016 році як інноваційний освітній простір, орієнтований на розвиток особистості дитини, формування компетентностей XXI століття та забезпечення якісної освіти європейського рівня в Україні. З перших років діяльності ліцей обрав шлях інтеграції національної та міжнародної освіти, співпраці з провідними освітніми установами та розробки власних педагогічних практик.

Ідентичність та базові характеристики закладу. ПО (У,З) «Одеський ліцей “Мрія”» – приватний ліцей, заснований у 2002 році, що працює на засадах автономії, передбаченої Законами України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» та власним Статутом. Ліцей спеціалізується на поглибленому вивченні англійської мови та пропонує другу іноземну мову за вибором.

З серпня 2025 року заклад отримав статус Cambridge International School, що надає можливість розширювати та вдосконалювати освітню програму ліцею, готувати учнів до вступу в найкращі виші України та світу. Цей статус є також одним із ключових факторів стратегічної конкурентоспроможності закладу.

Організаційна структура ліцею охоплює такі освітні підрозділи: дитячий садок, початкова школа, базова та профільна середня школа (гуманітарний і природничо-математичний напрями), психологічний центр, позашкілля.

Детальний опис підрозділів, функцій і внутрішніх ролей наведено у Додатку В.

Аналіз представленої структури підрозділів Одеського ліцею «Мрія» демонструє, що заклад функціонує як багаторівнева, комплексна освітня організація, у якій поєднано різні сфери діяльності – академічну, виховну, психологічну, адміністративну та сервісну. Кожен підрозділ бере участь у стратегічному розвитку, а не виконує лише операційні функції. Підрозділи згруповані за ключовими напрямками діяльності:

– “Садок – початкова школа – ліцей” забезпечують наступність, створюють базу якості освіти.

– “Позашкілля” та “Психологічний центр” формують додану цінність та стійкість системи.

– Інституційні підрозділи (фінанси, інфраструктура, маркетинг) забезпечують стабільність, репутацію та розвиток.

Ліцей демонструє цілісну модель управління, вибудовану на наступності між освітніми рівнями та раціональному розподілі управлінських функцій, що підтримують освітній процес та відповідає сучасним підходам до стратегічного менеджменту освіти.

Кожен з підрозділів прив’язаний до стратегічних напрямів розвитку ліцею, так психологічний центр впливає на кадрову стійкість, якість добробуту й інклюзію; ліцей із профілями та Cambridge International є ядром міжнародної інтеграції та академічної досконалості, маркетинг підсилює бренд і партнерства, що є важливою частиною інституційної стратегії.

Загалом табл. «Структурні підрозділи Приватної організації (установи, закладу) «Одеського ліцею «Мрія» (див. Додаток В) демонструє, що «Одеський ліцей «Мрія» має чітко вибудовану внутрішню структуру, яка відповідає вимогам сучасного освітнього менеджменту та є передумовою для побудови й ефективної реалізації стратегії розвитку. Така структура не лише забезпечує стабільне функціонування в умовах зовнішньої нестабільності,

але й створює можливості для інноваційного зростання, підсилюючи спроможність закладу до системних змін і стратегічного розвитку.

Історія становлення, події, постаті:

– як зазначалося вище, ліцей був заснований в 2002 р.
– 2002–2020 роки відзначаються розвитком гуманітарно-мовного профілю закладу з розширенням позашкілля, спортивної й мистецької інфраструктури.

– 2020–2025 рр. відбувається посилення STEM-компоненти, активна цифровізація, розширення інклюзивного простору, розвиваються міжнародні партнерства.

– 2020 р. ліцей став учасником міжнародної програми Arizona Dual Diploma, що дозволяє учням здобути український і американський дипломи одночасно.

– 2025 р. ліцей “Мрія” отримання статусу Cambridge International School.

Внутрішнє середовище закладу.

– Навчальний контингент. Станом на 2025 рік у ліцеї навчається понад 320 учнів. Контингент учнів поступово зростає, що свідчить про довіру батьківської спільноти та позитивну динаміку розвитку. Серед учнів – переможці міських, обласних і всеукраїнських олімпіад, конкурсу-захисту МАН, міжнародних мовних та творчих змагань.

– Кадровий потенціал. Педагогічний колектив ліцею налічує 67 учителів, серед яких 80 % – фахівці вищої кваліфікаційної категорії, 15 % мають міжнародні сертифікати Cambridge Assessment або проходять підготовку до їх отримання. У закладі діє система наставництва – учитель-ментор супроводжує професійне зростання молодих педагогів. Формується власна політика професійного розвитку вчителів, що охоплює щорічні програми підвищення кваліфікації, педагогічні воркшопи, тренінги з цифрової грамотності, коучинг і взаємне спостереження уроків.

– Матеріально-технічна база. Освітній простір ліцею відповідає

принципам безпечного та комфортного середовища: класи обладнані інтерактивними панелями, мультимедійними комплексами, STEM-лабораторією, бібліотекою, музичною студією, спортивними залами. Створено сучасні зони колаборації та відпочинку, Mriya Book Space – гуманітарний культурний простір, Mriya Science Lab, Mriya Art & Music Studio, а також Mriya Global Hub, який координує міжнародні освітні програми.

– Цифровізація. Ліцей активно використовує інструменти Google Workspace for Education, LMS-систему School Today, Apple for Education, що забезпечує ефективну організацію навчального процесу, комунікацій і внутрішнього контролю, оперативно реагувати на виклики та дозволяє підтримувати високу якість управлінських рішень.

– Зовнішнє середовище та партнерства. У структурі взаємодії з громадою ліцей активно залучає батьківські комітети, учнівське самоврядування, організовує благодійні заходи, освітні подорожі, профорієнтаційні тижні, що формують відкриту модель школи як спільноти партнерства дітей, учителів і родин.

– Досягнення та інноваційні практики. За роки діяльності ліцей здобув репутацію інноваційного освітнього хабу, що впроваджує найкращі практики компетентнісного навчання. Серед ключових освітніх інновацій:

- формувальне оцінювання, орієнтоване на індивідуальний прогрес дитини, а не лише на результат;
- проєктно-дослідницька діяльність, зокрема міждисциплінарні проєкти в межах епох («Mriya за здоровий спосіб життя», «Mriya Book Space», «Мистецтво і технології»);
- менторські програми для учнів, у яких вчитель виступає наставником і партнером;
- speaking Clubs with native speakers та мовні табори, що розвивають комунікативну компетентність;

- індивідуальні освітні траєкторії для учнів із високими академічними чи творчими результатами.

Ліцей демонструє організаційну стійкість у складних умовах воєнного часу, забезпечуючи безпечне освітнє середовище, психологічну підтримку учасників освітнього процесу та гнучкі форми навчання (змішаний, дистанційний, очний формати).

У 2025/2026 н. р. навчаються близько 275 учнів у 18 класах та 60 вихованців у 4 групах дитячого садка. Існують індивідуальні форми здобуття освіти (сімейна, екстернат, педагогічний патронаж) – загалом понад 90 індивідуальних траєкторій, що свідчить про гнучкість організації освітнього процесу.

Освітній процес організовано за очною формою з готовністю до оперативного переходу на змішане або дистанційне навчання з огляду на безпекові умови. Функціонують 8 груп продовженого дня, широка мережа клубів мистецького та спортивного напрямів. Навчальний рік структуровано відповідно до державних вимог, із внутрішніми діагностичними зрізами та періодичними моніторингами навчальних досягнень.

Узагальнений профіль ліцею «Мрія»

Показник	Характеристика
Тип закладу	Приватний ліцей із повною загальною середньою освітою
Рік заснування	2002
Локація	м. Одеса, Україна
Кількість учнів	320 (станом на 2025 р.)
Кількість педагогів	67, із них 54 % – вищої категорії
Статус	Cambridge International School, учасник Arizona Dual Diploma
Основні напрями	академічний, гуманітарний, STEM, міжнародний
Партнери	Cambridge Assessment, ASU, eTwinning, GoCamp;
Цінності	розвиток, повага, довіра, партнерство, відповідальність
Девіз	«Школа для батьків та люблячих батьків»

Отже, профіль “Одеського ліцею «Мрія” засвідчує, що заклад є динамічною, інноваційно орієнтованою освітньою організацією з високим потенціалом розвитку. Визначальною характеристикою діяльності ліцею є поєднання академічної якості, творчості та стратегічного бачення майбутнього освіти.

Ліцей функціонує в умовах зовнішньої невизначеності – війна, демографічні зміни, цифрова трансформація, реформування освітньої системи – однак саме це середовище стимулює управлінську команду до системного стратегічного мислення, розвитку антикризових компетентностей і гнучкого реагування на зміни.

2.2. Дослідження впливу зовнішніх факторів на стратегічне управління закладу освіти.

Досліджуючи питання стратегічного управління закладом освіти, варто зазначити, що більшість дослідників звертають увагу на важливість впливу саме зовнішніх факторів на розвиток закладу та його управління.

Перенесення “уваги керівництва на зовнішнє оточення для того, щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, що відбуваються у ньому, та передбачити майбутнє” – саме в цьому за словами Калініної Л.М. та Коваленко Є.І. полягає “суть стратегічного управління”[9, с.11], орієнтація закладу на зовнішнє середовище “має бути покладено в основу стратегічного управління”[9, с. 12].

Українська дослідниця Щоголева Л. пропонує розглядати заклад освіти “як соціальну систему, відкриту організацію, головні передумови діяльності якої закладені не всередині, а поза нею, тобто успіх залежить від того, наскільки школа враховує зміни, що відбуваються в оточенні”[37].

“Зовнішнє середовище освітньої організації – це величезна сукупність факторів навколо освітньої організації, що створюють контекст її діяльності й на які організація не може впливати взагалі або справляє незначний вплив. Зовнішнє середовище організації має кілька базових вимірів: політично-правові, економічні, технологічні, соціальні, педагогічні, інформаційні умови, які визначають потенціал для суттєвого впливу на діяльність організації [8, с. 58].

“У зовнішньому оточенні ЗНЗ як освітньої організації існують законодавчі державні структури, соціальні інституції, товариства, громадські організації, національно-етнічні групи, які відіграють або починають відігравати важливу роль у її житті. Окрім того, їх оточення становлять також батьки, фірми, банки, фонди, наукові організації та установи, малі приватні підприємства, приватні особи, які надають закладам як фінансові, так і різноманітні матеріальні, інформаційні ресурси, конкуренти. Отже, освітній заклад відчуває зовнішній вплив соціуму, від якого залежить її діяльність.” [8, с. 58].

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами:

1. економічні – фактори, що пов’язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії;
2. політичні – фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду;
3. соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію;
4. технологічні – фактори, що пов’язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також «ноу-хау»;
5. конкуренція – фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в сегментах ринків, концентрації конкурентів;
6. географічні – фактори, пов’язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами) [Збс. 68].

Більш глибоко загальний стан зовнішнього середовища можна визначити за допомогою розглянутих далі груп факторів:

1. Стан економіки та ринків визначають економічні фактори
2. Діяльність уряду – політико-інституційні фактори
3. Структурні тенденції
4. Науково-технічні фактори
5. Природно-екологічні фактори
6. Тенденції ресурсного забезпечення
7. Демографічні тенденції
8. Соціально-культурні фактори
9. Несподіванки стратегічного характеру і можливі «горизонти» стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки)
10. Міжнародні фактори

Існують також інші фактори, які не мають суто економічної природи, але їх все одно варто враховувати: кількість і густота населення; географічне розташування та розвиненість комунікацій; професійний рівень та рівень грамотності населення; якість і кількість природних ресурсів; переважний рівень технології (за галузями); особливості конкурентної боротьби; національні особливості ведення бізнесу. Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємозв'язані, тобто зміни однієї з них (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін інших (наприклад, у соціально демографічній чи правовій). Це відбиває складність зовнішнього середовища” [36, с. 70-72].

Окрім факторів, зазначених вище, починаючи з лютого 2022 року всі заклади освіти України змушені враховувати такі зовнішні фактори впливу, до яких ніхто не готувався та на які ніхто не очікував.

“Уведення в Україні воєнного стану позначилося на всіх сферах суспільного життя. Освітня галузь також зазнала змін. Війна негативно впливає на організацію освітнього процесу, це зумовлює потребу в гнучкій трансформації діяльності освітньої сфери на період дії воєнного стану” [19, с. 16].

“Система освіти України опинилася в нових реаліях функціонування, а перед освітніми менеджерами постали такі питання, які до сьогодні ніхто не вирішував” [19, с. 13].

Одним із дієвих інструментів для дослідження зовнішнього середовища закладу освіти є PREST-аналіз. В табл. К.1 наведені результати проведеного PREST-аналізу ПО (У,3) “Одеського ліцею “Мрія” (Додаток К).

Даний аналіз дозволяє визначити ключові напрями впливу політичних, регуляторних, економічних, соціальних і технологічних чинників на розвиток закладу. “PEST-аналіз надає можливість дослідити організацію у взаємодії із зовнішнім середовищем загалом. Урахування політичних, економічних, соціальних чинників на розвиток закладу освіти розкриває цілісну картину макросередовища організації” [10, с. 57].

PREST-аналіз дає змогу оцінити не лише наявні можливості, а й потенційні загрози, сформувані стратегічні пріоритети, визначити напрями партнерств та інноваційного розвитку. Для ліцею «Мрія» цей метод дозволяє побачити взаємозв'язки між зовнішніми процесами і внутрішніми процесами розвитку школи, що формують її стратегічну позицію на освітньому ринку.

Особливої актуальності PREST-аналіз набуває в умовах невизначеності та кризових коливань, коли ефективне управління потребує не лише реакції на події, а й прогнозування можливих сценаріїв. Для приватного закладу освіти це означає необхідність підтримувати баланс між стабільністю внутрішніх систем і відкритістю до зовнішніх змін.

Проведений PREST-аналіз засвідчив, що діяльність ліцею «Мрія» відбувається у складному та динамічному зовнішньому середовищі, де поєднуються політичні, економічні, соціальні, регуляторні та технологічні впливи. Умови сьогодення характеризуються високим рівнем невизначеності, спричиненої війною, економічними коливаннями, змінами законодавчої бази, а також швидким розвитком цифрових технологій і зміною суспільних цінностей.

Встановлено, що саме здатність до гнучкого стратегічного мислення, побудова системи моніторингу зовнішнього середовища, розвиток партнерських зв'язків і вміння використовувати можливості невизначеності як простір для інновацій стають ключовими чинниками успішності освітньої організації. Для ліцею «Мрія» це означає необхідність поєднання стабільності внутрішніх процесів із відкритістю до нових форматів співпраці, технологічних рішень і міжнародних практик.

У ході дослідження встановлено, що зовнішнє середовище є ключовим чинником, який визначає стратегічний розвиток закладу освіти. Виявлено, що результативність управлінських рішень безпосередньо залежить від здатності керівництва здійснювати системний аналіз зовнішніх впливів, прогнозувати їх зміни та своєчасно адаптувати внутрішню діяльність школи до нових умов. З'ясовано, що у мінливому середовищі стратегічне

управління виступає механізмом стійкості та розвитку, який забезпечує не лише виживання закладу, а й його зростання як сучасного освітнього простору, здатного передбачати зміни, гнучко реагувати на них і сформувавши власну траєкторію руху в умовах невизначеності.

2.3. Ідентифікація “точок зростання” в управлінні закладом освіти.

Ідентифікація “точок зростання” у процесі стратегічного управління є одним із ключових завдань управлінської діагностики, оскільки дозволяє не лише виявити сильні сторони, але й визначити потенційні напрями розвитку, що формують підґрунтя для подальшого вдосконалення управлінських процесів.

Авторка аналізувала стан розвитку ліцею із використанням комплексу методів:

- SWOT-аналізу для визначення внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку;
- аудиту команди за методикою Мередита Белбіна для виявлення ролей і функцій у команді;
- аналізу колективу за “теорією поколінь” для встановлення вікових, ціннісних і мотиваційних характеристик педагогів.

Отримані результати дозволили виокремити стратегічні “зони росту”, що мають управлінське значення для подальшого розвитку ліцею.

SWOT-аналіз діяльності ПО (У, З) “Одеського ліцею “Мрія” (див. Додаток Е). Існує чимало визначень окремих елементів SWOT-аналізу. Наведемо деякі з них:

- “сильні сторони (strength) – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги;
- слабкі сторони (weaknesses) – види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно

використовуються;

– можливості (opportunities) – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів);

– загрози (threats) – сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей”[36, с. 144].

У рамках діагностики було проведено аналіз внутрішніх можливостей і зовнішніх умов функціонування закладу за класичною методологією SWOT (Додаток Е).

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал ліцею та зовнішні умови його розвитку, визначивши ключові фактори, які впливають на ефективність управління та стратегічне планування. Проведений SWOT-аналіз “Одеського ліцею “Мрія” дозволив визначити ключові фактори стійкості та вразливості організації, а також окреслити можливості й ризики, що впливають на управлінські рішення в середньостроковій перспективі.

Отримані результати засвідчують, що *сильні сторони* ліцею формують потужний ціннісно-орієнтований фундамент, у центрі якого індивідуальність дитини, партнерська взаємодія з родиною, висока педагогічна культура та розвинена виховна система. Це дозволяє забезпечувати не лише академічні, а й особистісні результати учнів, що є важливою конкурентною перевагою на ринку освітніх послуг. Висока кваліфікація педагогів, їх проактивність та відкритість до інновацій створюють реальні передумови для впровадження міжнародних програм (Cambridge, Arizona), розвитку білінгвального навчання та підвищення якості викладання. Матеріально-технічна база й культурно-виховний простір посилюють позицію ліцею як інноваційної освітньої екосистеми.

Водночас *слабкі сторони* відображають системні обмеження організаційного та управлінського характеру: просторові й логістичні труднощі, недостатня формалізація управлінських процедур, перевантаження управлінської команди, відсутність повноцінної аналітичної системи моніторингу результатів. Саме ці фактори стримують розвиток і потребують стратегічних рішень щодо делегування, упорядкування процесів, підсилення аналітичних функцій, оптимізації інфраструктури.

Можливості, відкриті зовнішнім контекстом, свідчать про високий потенціал розвитку ліцею як міжнародної освітньої платформи. Програма Cambridge International, участь у eTwinning, грантові можливості, розвиток ендаумент-фонду, співпраця з університетами та дипломатичними установами створюють ресурсну базу для масштабування інновацій, зростання якості та розширення освітніх програм. Наявність мотивованої і професійно орієнтованої педагогічної команди підсилює потенціал цих можливостей.

Зовнішні загрози, а саме війна, економічна нестабільність, демографічний спад, зростання конкуренції на ринку приватної освіти потребують стратегічної уваги керівництва та розроблення моделей інституційної стійкості. Ці ризики зумовлюють необхідність диверсифікації фінансових ресурсів, посилення репутаційних комунікацій, системної підтримки добробуту учасників освітнього процесу та вибудовування адаптивної моделі управління.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна стверджувати, що “Одеський ліцей “Мрія” має значний внутрішній потенціал для розвитку, побудований на ціннісній освітній моделі, високій професійності педагогів, інноваційності освітніх практик та сильних стосунках зі спільнотою. Однак для реалізації цього потенціалу необхідним є системне управлінське зміцнення – інституціоналізація процесів, посилення моніторингу, розвиток інфраструктури, розширення партнерств і впровадження моделей фінансової стійкості.

Отримані результати SWOT-аналізу стали аналітичною основою для формування Стратегії розвитку ліцею на 2025–2027 роки. Зокрема:

- стратегічний пріоритет “Академічна досконалість” прямо впливає зі сильних сторін “високої педагогічної майстерності” та “партнерств”, а також з можливостей міжнародної інтеграції (Cambridge, eTwinning);

- професійний розвиток і педагогічне лідерство обумовлені виявленою потребою посилення кадрового потенціалу, зменшення управлінського навантаження, розвитку інноваційних компетентностей педагогів;

- комунікації, бренд і партнерства є відповіддю на загрози конкуренції та демографічних змін, а також можливості розширення зовнішніх зв'язків і міжнародної співпраці;

- освітнє середовище, безпека і добробут відповідає виявленим слабким сторонам (обмежена інфраструктура, навантаження, потреба в системній підтримці добробуту) і ключовим зовнішнім ризикам (військовий стан, міграційні процеси);

- інституційна стійкість і фінансові моделі стають необхідністю в умовах економічної нестабільності, зростаючої конкуренції та потреби в диверсифікації фінансових потоків.

Таким чином, SWOT-аналіз не лише окреслив реальний стан розвитку ліцею, але й сформував логіку побудови стратегічних пріоритетів, що забезпечують збалансований розвиток закладу в умовах невизначеності та посилення зовнішніх викликів. Він став ключовим підґрунтям для переходу до стратегічного моделювання, описаного у третьому розділі роботи.

2.3.2. Діагностика команди за методикою М. Белбіна.

У процесі дослідження управлінської ефективності колективу “Одеського ліцею “Мрія” проведено рольову діагностику за методологією Мередита Белбіна [24]. Метою дослідження було визначити баланс командних ролей у колективі, виявити потенційні «точки зростання» у

взаємодії та лідерстві, а також окреслити напрями подальшого розвитку команди в межах стратегічного управління.

Британський науковець у сфері менеджменту, автор концепції командних ролей Мередит Белбін визначає дев'ять командних ролей:

1. *Той, хто приводить у дію, або формувач.* Він основний двигун проекту. Часто дратує інших працівників своєю енергійністю, нетерплячістю. Він працює з повною віддачею, не терпить бездіяльності, інертності. Не терпить озоамилювання, підробки фактів. Дратується, коли справи відкладаються "у довгу скриню".

2. *Оцінювач.* Його девіз – обережність, розсудливість, практичність. Він не здатен на безрозсудні вчинки, не може ініціювати ідеї. Проте здатен виокремити із маси ідей ті раціональні зерна, робота над якими дасть позитивні результати. Він володіє емоціями, що сприяє неприскіпливій та твердій оцінці ситуації.

3. *Колективіст.* Підтримує товариський клімат, створює командний дух, допомагає ліквідувати різнобіжжя. До нього звертаються за допомогою розв'язати конфлікт, оцінити вчинки інших. Він може бути досить посереднім професіоналом, проте його присутність в колективі обов'язкова.

4. *Виконавець.* Володіє високим рівнем працездатності та самодисципліни. Саме він перетворює ідеї у робочі задачі. Здоровий глузд дозволяє йому приймати вірні рішення та заважає проявляти сміливість у критичних ситуаціях. Як правило, виконавці передбачувані, консервативні.

5. *Доводчик.* Вони виконують складну та рутинну частку роботи, що пов'язана із доведенням справи до кінця; слідкуванням за тим, щоб не випали будь-які деталі, що впливають на строки, якість, завершеність роботи. Вони дуже серйозно ставляться до роботи, обов'язків, старанні, добросовісні.

6. *Спеціаліст.* Людина, яка потрібна у критичних ситуаціях та розробці нових проектів. Це професіонали найвищого гатунку у даній галузі. Вони дуже концентруються на роботі, тому у них відсутні комунікативні здібності. Для них не важливий мікроклімат, стосунки.

7. *Розвідник ресурсів (дослідник)*. Він володіє гарними комунікативними здібностями, широку ерудованість, допитливість, завдяки чому знаходить спільну мову з усіма членами команди, її оточенням; виконує функцію дипломата; знаходить нових партнерів, нові можливості; веде переговори; вирішує конфлікти. Легко знаходить аргументи на захист команди.

8. *Мислитель*. Виконує роль мозкового центру команди. Він постійно зосереджується на нових «геніальних» ідеях, має багату уяву, високий рівень інтелекту, володіє широкою ерудицією. Саме мислителі генерують, постачають нові ідеї на різних етапах проектної роботи. Здатні вивести команду із застою, кризи.

9. *Координатор*. Це реальний чи неформальний керівник. Він є лідером команди. Він прекрасний комунікатор. Не дозволяє емоціям взяти верх над справою. Виказує своє невдоволення та одобрення. Іноді буває амбітним, може грати владою, маніпулювати людьми [12, с. 34-36].

Рольовий аудит команди (тест «Ролі в команді» за Белбіним) використано для виявлення поведінкових ролей у керівній команді та серед педагогічного колективу, щоб побачити баланс ролей в команді керівників та колективі загалом.

Результати діагностики управлінської команди. Розподіл ролей

Роль	Ведуча роль	Друга ведуча роль
Творець	27,3%	8,3%
Дипломат	18,2%	8,3%
Координатор	18,2%	16,7%
Реалізатор	18,2%	0%
Дослідник	9,1%	25%
Фахівець	9,1%	16,7%
Координатор	0%	8,3%
Фахівець	0%	16,7%
Генератор ідей	0%	8,3%

З результатів наведеного дослідження в табл.2.3 видно, що управлінська команда ліцею демонструє збалансований розподіл між стратегічними, комунікативними та операційними ролями. Переважання ролі творця (27,3 %) свідчить про високий рівень ініціативності та інноваційності керівників, здатність до розроблення нових підходів і стратегічних рішень. Значна частка координаторів і дипломатів (разом понад 36 %) забезпечує стабільність управління, підтримку командного духу та конструктивну взаємодію.

Роль реалізатора (18,2 %) забезпечує виконання завдань і контроль результатів, що є ключовим для практичної реалізації рішень. Водночас менша частка генераторів ідей (5,9 %) і дослідників ресурсів (9,1 %) може свідчити про деяке звуження інноваційного та партнерського потенціалу, що потребує стимулювання креативного мислення та зовнішньої комунікації.

Результати діагностики колективу. Розподіл ролей (ведуча роль та друга ведуча роль).

Роль	Ведуча роль	Друга ведуча роль
Дипломат	52,9%	22,2%
Фахівець	0%	27,8%
Реалізатор	17,6%	22,2%
Координатор	11,9%	0%
Фахівець	5,9%	16,7%
Генератор ідей	5,9%	22,2%
Творець	5,9%	0%

Результати діагностики колективу, наведені в таблиці 2.4, демонструють наступне: розподіл ролей у педагогічному колективі вказує на домінування ролі дипломата (52,9 %), що характеризує колектив як згуртований, чуйний, орієнтований на взаєморозуміння та позитивний психологічний клімат. Висока частка дипломатів є надзвичайно цінною для формування безпечного середовища, проте породжує ризик уникнення конфліктів і недостатньої асертивності в ухваленні управлінських рішень.

Помірна кількість реалізаторів (17,6 %) забезпечує стабільність виконання завдань, однак низька частка творців та генераторів ідей (по 5,9 %) може свідчити про обмежену готовність до ризику й інноваційних експериментів.

Водночас друга ведуча роль показує наявність резерву: підвищення активності фахівців (27,9 %) і генераторів ідей (22,2 %), що свідчить про потенціал до розвитку творчих і дослідницьких ініціатив за умов цілеспрямованої підтримки.

Узагальнені висновки діагностики. Діагностика командних ролей за методикою М. Белбіна засвідчила, що кадровий потенціал “Одеського ліцею “Мрія” має значну основу для сталого розвитку, зокрема завдяки високому

рівню соціально-емоційної компетентності колективу. Домінування ролі *дипломата* серед педагогів та ролі *координатора* в управлінській команді формує сприятливе середовище для довірчої взаємодії, стабільного виконання завдань і підтримання позитивного мікроклімату. З погляду стратегічного управління це є важливим ресурсом для реалізації трансформацій, оскільки зміни потребують соціальної згуртованості та підтримки з боку колективу.

Водночас результати вказують на недостатнє представництво ролей, відповідальних за генерацію інновацій, а саме *творців* і *генераторів ідей*. Такий дисбаланс може уповільнювати адаптаційні процеси та знижувати темп інституційного розвитку, особливо в умовах високої невизначеності та швидких змін у сфері освіти. Це означає, що стратегія ліцею повинна передбачати розвиток внутрішнього інноваційного потенціалу, стимулювання творчого мислення та створення умов для проєктно-дослідницької діяльності педагогів.

Важливим наслідком діагностики є виявлений потенціал середньої ланки лідерства: значна кількість *фахівців* і *реалізаторів* може бути використана для формування компетентних координаторів напрямів, керівників проєктів і наставників. У стратегічному вимірі це створює умови для розбудови «лідерства на всіх рівнях» і зменшення залежності від центральної адміністрації, що особливо актуально для приватних закладів у періоди зростання.

Дані діагностики також підкреслюють потребу у свідомому формуванні збалансованих проєктних груп. Команди, які мають повний спектр ролей (творець – координатор – дипломат – дослідник – реалізатор – фахівець), здатні видавати більш стійкі результати, ефективно реагувати на виклики та генерувати якісні управлінські рішення. Це має бути інтегровано в механізми стратегічного управління, зокрема, у систему формування робочих груп, планування міжкафедральних проєктів та розробку інноваційних програм.

Отже, діагностика підтверджує, що управлінська команда ліцею «Мрія» володіє достатнім ресурсом соціальної стабільності та управлінської культури, але потребує цілеспрямованого посилення інноваційності та дослідницької активності. Серед ключових стратегічних рішень, що логічно випливають із результатів аналізу, виділено: розвиток системи наставництва й управління талантами; системну підтримку молодих педагогів; створення інноваційних міждисциплінарних команд; формування внутрішнього центру педагогічних інновацій та активізація ролей генераторів ідей та дослідників.

Таким чином, результати рольової діагностики визначають конкретні управлінські пріоритети, що мають бути інтегровані у стратегію розвитку ліцею: посилення кадрового потенціалу, формування збалансованої роликової структури команди, оптимізація управлінських процесів і розвиток культури інновацій. Ці висновки мають прямий вплив на вибір стратегічних інструментів та формування дорожньої карти змін у ліцеї «Мрія» у 2025–2027 роках.

2.3.3. Аналіз колективу за теорією поколінь.

“Теорія поколінь є важливим теоретичним підходом для розуміння соціальних, політичних та культурних змін через аналіз поколінь, які формуються внаслідок великих історичних подій. Згідно з цією теорією, суспільство розвивається циклічно, і кожне покоління має свої унікальні характеристики, що визначаються конкретними соціальними та економічними умовами їхнього формування” [33].

“Нейл Хоув та Вільям Штраус під поколінням розуміють сукупність людей, що народжені в проміжок часу, який охоплює близько 20 років. Покоління ідентифікують за такими критеріями: 1) приналежність до однієї історичної епохи; 2) загальні переконання та моделі поведінки; 3) почуття приналежності до цього покоління” [9].

“Ефективність роботи трудового колективу підприємства чи організації, значною мірою залежить від вміння менеджера використати знання теорії поколінь при формуванні високопродуктивних команд, в яких діє закон синергії, коли недоліки, притаманні представникам одного покоління компенсуються перевагами іншого. Менеджери з персоналу повинні знати відмінності між поколіннями та враховувати їх при виконанні своїх функцій, добираючи відповідні інструменти та методи, які сприятимуть якнайповнішій реалізації трудового потенціалу працівників, що належать до різних поколінь.” [9].

Теорія поколінь дедалі активніше застосовується в управлінні освітніми організаціями, оскільки вона дозволяє враховувати психологічні, соціокультурні та поведінкові відмінності педагогів різного віку при плануванні системи комунікацій, мотивації, наставництва й професійного розвитку.

З метою глибшого розуміння внутрішньої структури педагогічного колективу та особливостей його функціонування в управлінському контексті було здійснено аналіз за теорією поколінь, яка, згідно з концепцією В. Штрауса та Н. Хоу, передбачає виокремлення соціальних груп за спільними ціннісними орієнтаціями, трудовими установками, стилем мислення та мотиваційними пріоритетами.

Вважаємо за доцільне розглянути характеристику колективу ліцею “Мрія” за теорією поколінь (див. рис. 2.1), яка була зроблена на підставі даних опитування.

Аналіз колективу за теорією поколінь:

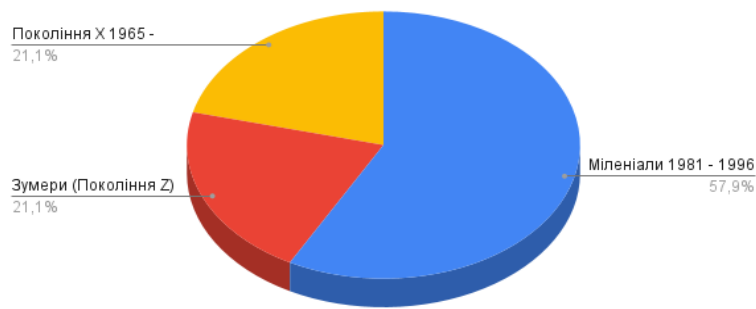


Рис. 2.1. Аналіз колективу за теорією поколінь.

У результаті проведеного аналізу визначено, що педагогічний колектив ліцею «Мрія» складається з представників трьох поколінь:

Представники покоління X – це досвідчені педагоги, носії традицій та інституційної пам’яті закладу. Для них характерна висока професійна відповідальність, стабільність, дисципліна, орієнтація на результат і дотримання правил. Для управлінської практики ліцею важливо створювати умови для залучення покоління X до ролі наставників, супервізорів та експертів, що передають практичний досвід молодим педагогам.

Покоління Y (міленіали) є найчисельнішою групою колективу. Вони відзначаються високим рівнем гнучкості, технологічної грамотності, прагненням до професійного зростання, творчості та балансу між роботою й особистим життям. Міленіали в колективі ліцею – це основний рушій інновацій, який підтримує реалізацію міжнародних програм, проєктної діяльності та впровадження цифрових технологій.

Покоління Z – це молоді фахівці, які лише починають свій професійний шлях. Для них характерна висока цифрова компетентність, швидка адаптація до змін і потреба в менторстві, емоційній підтримці та чітких структурах.

Проведений аналіз засвідчив, що ліцей “Мрія” має унікальний міжпоколінневий потенціал, який може бути ефективно використаний як ресурс управління розвитком. Оптимальне співвідношення поколінь створює

передумови для стійкості організації, поєднуючи традиції педагогічної школи та динаміку сучасної освітньої інновації.

У ході дослідження стану управлінських процесів в “Одеському ліцеї “Мрія” було здійснено комплексну діагностику з метою виявлення «точок зростання» – напрямів розвитку, що забезпечують підвищення ефективності управління та сталий розвиток закладу освіти.

Використання таких аналітичних інструментів, як SWOT-аналіз, методика командних ролей Белбіна та теорія поколінь, дало змогу не лише визначити сильні сторони організації, а й окреслити зони, які потребують посилення з точки зору стратегічного управління людськими, організаційними та комунікаційними ресурсами. В табл. 2.5 представлені узагальнені результати дослідження.

Таблиця 2.5

**Узагальнені результати досліджень та “точки зростання”
ПО (У,З) “Одеського ліцею “Мрія”**

Загальна характеристика колективу	Точки зростання
1	2
Результати SWOT-аналізу	
SWOT-аналіз підтвердив наявність потужного кадрового потенціалу, сучасної матеріально-технічної бази та високого рівня довіри з боку стейкхолдерів.	<ul style="list-style-type: none"> – розбудова системи управління якістю освіти; – удосконалення внутрішньої комунікації та документообігу; – підвищення рівня проєктного менеджменту; – формування культури моніторингу результатів і даних як основи управлінських рішень;

1	2
Загальна характеристика колективу	Точки зростання
Аналіз команди за методикою Белбіна	
В управлінській команді ліцею переважають <i>координатори, дипломати та реалізатори</i> , що свідчить про стабільність, згуртованість і сильну операційну дисципліну. Водночас виявлено недостатнє представництво ролей <i>“генераторів ідей” і “мислителів”</i> , що вказує на потребу посилення інноваційного та креативного компонентів у системі управління.	<ul style="list-style-type: none"> – створення внутрішніх інноваційних груп для розробки стратегічних ініціатив; – розвиток фасилітаційних практик; – запровадження механізмів горизонтальної взаємодії та обміну досвідом;
Аналіз за теорією поколінь	
Вікова структура колективу демонструє домінування покоління міленіалів ($\approx 58\%$), що визначає динаміку інноваційності, відкритість до нових технологій і потребу в автономності. Покоління X забезпечує стабільність, традиційність і передачу досвіду, а покоління Z – гнучкість і цифрову швидкість.	<ul style="list-style-type: none"> – розбудова системи крос-поколіннєвого наставництва; – формування культури взаємного навчання та партнерства поколінь; – удосконалення цифрових компетентностей старших педагогів;

Ідентифіковані точки зростання свідчать, що подальший розвиток ліцею «Мрія» потребує системного поєднання стратегічного планування з інноваційним менеджментом і розвитком людського потенціалу. Основним управлінським викликом є перехід від ситуативного реагування до системної моделі стратегічного управління змінами, заснованої на аналізі даних, партнерстві поколінь і безперервному професійному зростанні педагогів.

Висновки до розділу 2.

У другому розділі здійснено комплексне дослідження стану розвитку Приватної організації (установи, закладу) «Одеський ліцей “Мрія”» на засадах стратегічного підходу. На основі методики профілю закладу (Нагорняк Т.Л.) доведено, що ліцей є динамічною, інноваційно орієнтованою

освітньою організацією, яка поєднує академічну якість, розвинену виховну систему, сучасну матеріально-технічну базу, цифрову інфраструктуру та широку мережу партнерств. Профіль закладу зафіксував ключові кількісні й якісні показники, історію становлення, структуру підрозділів, ресурси й досягнення, що дозволило розглядати ліцей як цілісну освітню екосистему з високим потенціалом подальшого розвитку.

Доведено, що заклад функціонує в умовах складного та турбулентного зовнішнього середовища, позначеного війною, економічною нестабільністю, демографічними змінами, цифровою трансформацією та реформами освітньої системи. Проведений PREST-аналіз показав, що політичні, регуляторні, економічні, соціальні та технологічні чинники одночасно створюють як ризики (воєнні загрози, коливання платоспроможності родин, зміни законодавства, конкуренція на ринку приватної освіти), так і можливості (розширення автономії, міжнародні програми, гранти, розвиток EdTech-рішень). З'ясовано, що здатність до системного моніторингу зовнішнього середовища, гнучкого реагування та використання можливостей невизначеності як простору для інновацій є критичною умовою стратегічного розвитку ліцею.

Результати SWOT-аналізу засвідчили, що «Одеський ліцей “Мрія”» має потужний внутрішній потенціал: ціннісно орієнтовану освітню модель, високу кваліфікацію педагогів, розвинену взаємодію з батьківською спільнотою, сучасну інфраструктуру та інноваційні освітні практики. Водночас виявлено низку обмежень, пов'язаних із перевантаженням педагогів та управлінської команди, частковою нестачею просторових та інфраструктурних ресурсів, недостатньою формалізацією управлінських процедур і системного моніторингу результатів. На перетині сильних сторін, можливостей і виявлених загроз окреслено стратегічні «точки зростання» - розвиток системи управління якістю, посилення проєктного менеджменту, удосконалення внутрішньої комунікації, формування культури даних та інституційної стійкості.

Діагностика управлінської команди за методикою М. Белбіна виявила збалансоване поєднання координаторів, дипломатів, реалізаторів і творців, що забезпечує стабільність, керованість і готовність до змін. Разом із тим встановлено недостатнє представництво ролей, відповідальних за генерацію інновацій (генератори ідей, дослідники ресурсів), що потребує цілеспрямованого розвитку креативного та дослідницького потенціалу команди, створення внутрішніх інноваційних груп і запровадження фасилітаційних практик. Аналіз колективу за теорією поколінь показав, що ліцей має виражений міжпоколіннєвий ресурс, що створює сприятливі умови для розбудови системи наставництва, взаємного навчання та управління талантами.

Узагальнюючи результати розділу, можна стверджувати, що діагностика «Одеського ліцею “Мрія» підтвердила наявність значного потенціалу для стратегічного розвитку, але водночас виявила потребу у переході від фрагментарних управлінських рішень до цілісної моделі стратегічного управління освітнім середовищем. Визначені «точки зростання» – розвиток системи моніторингу, інституціоналізація процесів, посилення інноваційності, формування збалансованої роликової структури команди та крос-поколіннєвого партнерства – стали аналітичним підґрунтям для розроблення стратегії розвитку ліцею на 2025–2027 роки та створення моніторингової рамки, що розкриваються у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРИВАТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ
(УСТАНОВИ, ЗАКЛАДОМ) “ОДЕСЬКОГО ЛІЦЕЮ “МРІЯ”

3.1. Етапи створення загальної стратегії розвитку закладу освіти.
Пріоритети розвитку Ліцею в 2025 – 2027 рр.

У сучасних умовах нестабільності, цифрової трансформації та зростаючих очікувань суспільства стратегічне управління стає ключовим чинником розвитку закладу освіти. Ефективність освітньої організації визначається не лише якістю навчального процесу, а й здатністю керівництва вибудувати довгострокову стратегію, засновану на системному аналізі, прогнозуванні та участі всіх зацікавлених сторін.

Відповідно до дослідження Т. Л. Нагорняк [17], створення стратегії розвитку освітнього закладу відбувається у три послідовні етапи: підготовчий, етап створення стратегії та етап імплементації.

У процесі стратегічного управління розвитком Одеського ліцею «Мрія» ці етапи взаємопов'язані і забезпечують системне оновлення управлінських практик, розвиток кадрового потенціалу та збереження ціннісної основи ліцею.

На першому етапі було сформовано команду стратегів, яка включає адміністрацію, представників педагогічного колективу, координаторів напрямів, кураторів класів.

Згідно з підходом Т.Л. Нагорняк цей етап має забезпечити дослідження діяльності закладу та напрацювання Профілю ліцею, який акумулює повну кількісно-якісну інформацію про стан і динаміку розвитку закладу (результати даного дослідження вказані в розділі 2.1).

Особливу увагу було приділено збору інформації для проведення SWOT-аналізу, який дає змогу визначити сильні сторони (“репутація закладу”, “висока кваліфікація вчителів”, “розвинене міжнародне

партнерство”), слабкі сторони (“обмежені фізичні ресурси простору”, “перевантаження педагогів”), можливості (“інтернаціоналізація освіти”, “розвиток ендаумент-фонду”) та загрози (“військові ризики”).

Паралельно було здійснено PEST-аналіз, що дозволяє виявити зовнішні фактори, які впливають на стратегію:

- політичні: реформування системи загальної середньої освіти, воєнний стан;
- економічні: потреба у фінансовій стійкості, розвиток партнерств, управління ризиками;
- соціальні: запит батьків на сучасну освіту, збереження психологічного комфорту та безпеки;
- технологічні: цифровізація навчання, використання Google Workspace, STEM- та STEAM-освіта, швидкий розвиток ШІ.

Результати аналітичної діагностики стали базою для формування комунікаційної рамки стратегії, у межах якої визначено основні цінності ліцею довіра, відповідальність, розвиток, партнерство, відкритість (Додаток Ж).

Етап створення стратегії: розроблення місії, бачення та стратегічних пріоритетів. Другий етап передбачає перехід від аналітики до стратегічного моделювання. На цьому етапі формується бачення розвитку, формулюється місія, визначаються ключові напрями та очікувані результати.

На основі напрацювань було сформульовано місію, бачення та стратегічні пріоритети ліцею “Мрія” на 2025 – 2027 рр.

Місія та бачення ПО (У, З) “Одеський ліцей “Мрія”

Місія
Формувати національну еліту України в середовищі можливостей для Ліцеїстів "Мрії" – освічених особистостей, відкритих до навчання і досліджень, відданих громадян України.
Бачення
<ul style="list-style-type: none"> – Сучасний освітній простір – середовище для розвитку талантів, реалізації потенціалу, зростання мислячих, допитливих, свідомих та відданих громадян своєї країни, відкритих до пізнання та дослідження й готових діяти в інтересах України та світу. – Провідний освітній хаб України, в якому впроваджуються найкращі світові практики, сучасні технології, створюються проривні освітні рішення з національним впливом та постійно зростає колектив висококваліфікованих однодумців, об’єднаних спільними цінностями та ідеями, які впливають на розвиток суспільства. – Спільнота, в якій діти, батьки та вчителі співпрацюють як партнери, формуючи середовище поваги та взаємодії задля зрощення глобально мислячих, морально стійких і соціально відповідальних лідерів майбутнього.

Отже, місія та бачення Ліцею «Мрія» формують концептуальне підґрунтя стратегічного управління розвитком закладу. Вони відображають не лише систему освітніх цілей, а й філософію організації, спрямовану на формування високоосвіченої, морально стійкої, соціально відповідальної та національно свідомої особистості, здатної діяти в інтересах України та світу.

Місія окреслює гуманістичну мету діяльності закладу, у центрі якої знаходиться дитина як суб’єкт пізнання, творчості та відповідальності. Ця місія передбачає виховання нової генерації українців, які поєднують глибоку освіченість, критичне мислення, креативність і громадянську позицію.

Бачення Ліцею – це образ майбутнього закладу, який виступає сучасним освітнім простором для розвитку талантів, реалізації потенціалу, зростання мислячих і допитливих громадян. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям стратегічного менеджменту в освіті, де акцент зміщується з адміністративного управління на створення інноваційного

освітнього середовища, орієнтованого на партнерство, розвиток і співтворчість.

Важливою складовою бачення є визначення Ліцею «Мрія» як *“провідного освітнього хабу України”*, у якому впроваджуються найкращі світові практики, сучасні технології та створюються проривні освітні рішення з національним впливом. Ця теза підкреслює прагнення закладу не лише до розвитку власної спроможності, але й до участі у формуванні національного освітнього лідерства. Таким чином, місія та бачення стають системоутворюючими елементами, які визначають стратегічні напрями розвитку закладу у середньо– та довгостроковій перспективі.

Визначені у табл. 3.1 стратегічні пріоритети на 2025–2027 роки (див. Додаток Ж) логічно випливають із місії та бачення закладу та конкретизують стратегічні напрями розвитку, орієнтуючись на академічну досконалість, педагогічне лідерство, ефективну комунікацію, безпечне середовище та інституційну стійкість. Кожен із них має чіткий зв’язок із цінностями Ліцею «Мрія»: партнерством, інноваційністю, розвитком, відкритістю та відповідальністю.

Однак практична реалізація даних пріоритетів потребує чіткої поетапності. З огляду на високий рівень складності окремих рішень (запуск Cambridge International, створення ендаумент-фонду, масштабна цифровізація, розвиток міжнародних партнерств) стратегічний план було деталізовано через введення трирівневої часової рамки впровадження: короткострокової (до 1 року), середньострокової (1–2 роки) та довгострокової (2–3 роки і більше). Це забезпечує реалістичність дорожньої карти, знижує ризики перевантаження команди та сприяє послідовному нарощуванню спроможності організації.

Таким чином, представлена система стратегічних пріоритетів не лише окреслює ключові напрями розвитку закладу, а й трансформується у поетапну практичну дорожню карту, що дозволяє Ліцею «Мрія» реалізовувати зміни поступово, із врахуванням наявних ресурсів та ризиків.

Визначення коротко-, середньо- та довгострокових кроків забезпечує реалістичність та керованість стратегічного процесу, а також підсилює інституційну стійкість організації в умовах невизначеності та високої турбулентності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стратегічні пріоритети Ліцею «Мрія» забезпечують гармонійне поєднання гуманістичних цінностей освіти з управлінською ефективністю, між розвитком особистості та інституційним зміцненням. Їх реалізація забезпечить послідовне досягнення стратегічної мети – утвердження ліцею «Мрія» як інноваційного українського освітнього центру європейського рівня, який формує покоління свідомих, творчих і відповідальних громадян України та світу.

3.2. Моніторинг реалізації стратегічних пріоритетів та коригування Стратегії розвитку.

Моніторинг є ключовою управлінською функцією у стратегічному циклі розвитку закладу освіти. Його роль полягає у забезпеченні зворотного зв'язку між стратегічними рішеннями, їх реалізацією та отриманими результатами, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ефективність упровадження та вносити корективи до стратегії.

Як зазначає низка науковців, “контроль за реалізацією стратегії – завершальний процес, який має забезпечити якісний зворотний зв'язок. Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація сприяє досягненню цілей організації. За результатами стратегічного контролю здійснюється коригування цілей закладу освіти та напряму їх досягнення» [10, с. 46].

Для системного та вимірюваного відстеження реалізації стратегічних цілей у Ліцеї «Мрія» розроблено моніторингову рамку реалізації Стратегії (див. Додаток И).

Моніторингова рамка – це інструмент управлінського супроводу, який дозволяє забезпечити прозорий механізм оцінювання виконання стратегічних пріоритетів, визначити чіткі індикатори ефективності (KPI) для кожного напрямку розвитку, закріпити відповідальних осіб та часові межі виконання, забезпечити постійну рефлексію та корекцію управлінських рішень.

Моніторингова рамка поєднує якісні та кількісні індикатори, що охоплюють ключові напрями розвитку Ліцею, а саме академічну досконалість, цифрову трансформацію, педагогічне лідерство, розвиток учнівських талантів, а також розбудову безпечного освітнього середовища.

Згідно з підходом [15, с. 70], моніторинг стратегічного розвитку має охоплювати всі рівні управління – загальну стратегію організації, стратегії структурних підрозділів та управлінські стратегії. Це дозволяє побудувати цілісну систему оцінювання, у якій взаємопов'язані стратегічні, тактичні та операційні рівні управління.

Структура моніторингової рамки передбачає наступні структурні компоненти:

- стратегічний пріоритет – ключовий напрям розвитку (наприклад, «Впровадження Cambridge-програм», «Розвиток цифрової грамотності», «Формування культури рефлексії»);

- завдання, тобто конкретизовані дії, що забезпечують досягнення пріоритету;

- система заходів – інструменти, методики, форми реалізації (тренінги, консультації, сертифікації, методичні розробки тощо);

- індикатори ефективності (KPI), тобто вимірювані показники, що дозволяють об'єктивно оцінити ступінь виконання (наприклад, кількість сертифікованих вчителів Cambridge, кількість реалізованих проєктів, рівень цифрової зрілості колективу);

- ролі та відповідальні – фіксує персональну відповідальність за напрям (директор, академічний керівник, координатор Cambridge-програм, EdTech-координатор, кар'єрний радник тощо);

– Поточний стан та цільові орієнтири описують фактичний рівень розвитку та прогнозований результат у річній чи дворічній перспективі.

Використання моніторингової рамки у процесі реалізації стратегії розвитку Ліцею «Мрія» є доцільним з таких причин:

– Рамка виступає інструментом, що поєднує всі рівні стратегічного планування – від бачення до конкретних управлінських дій. Вона забезпечує логічну послідовність між стратегічними пріоритетами, завданнями, заходами та очікуваними результатами.

– Прозорість та підзвітність. Завдяки чітким KPI та відповідальним особам підвищується рівень управлінської відповідальності, що сприяє формуванню культури відкритого менеджменту.

– Гнучкість і адаптивність. Моніторингова рамка дозволяє виявляти тенденції та ризики, а також вчасно вносити зміни до стратегії відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Як зазначається у дослідженнях, «контроль, як і планування, має бути гнучким і пристосовуватись до змін, що відбуваються» [19].

– Безперервність розвитку та рефлексія. Вона стимулює постійне вдосконалення освітнього процесу, розвиток компетентностей педагогів, підвищення якості навчання. Цей підхід узгоджується із концепцією «навчання впродовж життя», яка є однією з базових цінностей ліцею.

– Інституційна сталість. Наявність формалізованої системи моніторингу дозволяє зберігати безперервність управлінських процесів навіть у разі зміни керівництва або зовнішніх викликів, забезпечуючи сталість стратегічного розвитку.

На прикладі Ліцею «Мрія» моніторингова рамка реалізується через щоквартальні звіти адміністрації, педагогічні ради, стратегічні наради та аналітичні огляди результатів освітньої діяльності.

Важливим аспектом є використання цифрових інструментів моніторингу, а саме Google Workspace, Trello, Mriya School, що дозволяють відстежувати динаміку KPI у реальному часі.

Запровадження моніторингової рамки реалізації стратегії розвитку Ліцею «Мрія» є інноваційним управлінським рішенням, яке забезпечує цілісність, ефективність і результативність реалізації стратегічних пріоритетів. Її використання дозволяє керівництву закладу не лише контролювати процеси, а й керувати змінами на основі даних, що відповідає сучасним вимогам стратегічного менеджменту в освіті.

Таким чином, моніторингова рамка стає інструментом управління сталим розвитком, який поєднує вимірюваність результатів, стратегічну гнучкість та гуманістичну спрямованість діяльності освітньої організації.

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі здійснено комплексне обґрунтування процесу стратегічного управління розвитком Приватної організації (установи, закладу) «Одеський ліцей “Мрія”», що дозволило визначити зміст, механізми та інструменти формування стратегічного освітнього середовища закладу. На основі підходів Нагорняк Т.Л. визначено три послідовні етапи стратегування - підготовчий, етап формування стратегії та етап імплементації, які у діяльності ліцею набули конкретного змісту та забезпечили системність стратегічного процесу.

На підготовчому етапі сформовано команду стратегування, здійснено аналітичну діагностику закладу та укладено Профіль ліцею, що акумулює широкий спектр кількісних і якісних характеристик освітнього середовища. Використання SWOT- та PEST-аналізів дозволило визначити параметри внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів, які формують контекст розвитку. Отримані аналітичні дані стали основою для уточнення місії, бачення та ціннісної рамки Ліцею, які виконують роль концептуальної опори для проєктування стратегічного освітнього середовища, що цілеспрямовано формує умови для розвитку учасників освітнього процесу, реалізації інновацій та забезпечення інституційної стійкості.

На етапі створення стратегії визначено стратегічні пріоритети розвитку Ліцею на 2025–2027 роки. Вони відображають ключові напрями зміцнення стратегічного освітнього середовища: академічну досконалість, цифрову трансформацію, розвиток педагогічного лідерства, підтримку учнівських талантів, посилення комунікацій, безпеку та інституційну стійкість. Запровадження трирівневої часової рамки (коротко-, середньо- та довгострокової) забезпечує реалістичність дорожньої карти та дозволяє поступово розвивати середовище, уникнувши кадрового та організаційного перевантаження.

Важливим результатом розділу є розроблення моніторингової рамки реалізації стратегії - системного управлінського інструменту, що забезпечує вимірюваність, контрольованість та адаптивність стратегічного освітнього середовища. Рамка поєднує стратегічні пріоритети із завданнями, заходами, індикаторами ефективності (KPI), відповідальними особами та механізмами корекції. Таке структурування сприяє формуванню культури доказового управління, забезпечує прозору логіку прийняття рішень та робить стратегічне середовище керованим і передбачуваним.

Таким чином, розділ 3 демонструє, що розвиток «Одеського ліцею «Мрія» ґрунтується не лише на формуванні стратегічних документів, а на цілеспрямованому проектуванні та підтримці стратегічного освітнього середовища - системи умов, процесів і взаємодій, які забезпечують сталість, інноваційність та ефективність функціонування закладу. Запропонована модель стратегічного управління, підсилена моніторинговою рамкою, створює підґрунтя для довгострокового розвитку Ліцею та підвищення його інституційної спроможності в умовах сучасних викликів і динамічних суспільних трансформацій.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі розкрито теоретичні та практичні засади дослідження стратегічного управління освітнім середовищем закладу освіти та запропонувати моніторингову рамку стратегічного управління Приватної організації (установи, закладу) «Одеського ліцею «Мрія». Відповідно до поставлених завдань здійснено комплексний аналіз наукових концептів, законодавчих положень і управлінських практик, що дозволило сформулювати висновки системного характеру.

– У роботі було систематизовано теоретико-методологічні підходи до розуміння стратегічного управління в освіті та визначено, що стратегічне управління розглядається у вітчизняних і зарубіжних джерелах як динамічний процес довгострокового планування і реалізації змін, спрямований на забезпечення стійкого розвитку організації, її здатності адаптуватися до зовнішніх викликів і підтримувати баланс між місією, ресурсами та потребами суспільства. Найсуттєвішим у стратегії розвитку закладу освіти є не лише вибудовування довгострокових орієнтирів, але й формування дієвої моделі, що визначає рішення, процеси та поведінку учасників освітнього процесу. Теоретичні підходи підтверджують, що стратегія є водночас і управлінським інструментом, і носієм ціннісного бачення розвитку організації. Подальшого розвитку потребують підходи до інтеграції стратегічного управління в повсякденні практики закладів освіти та інструменти оцінювання результативності управлінських рішень. У цьому контексті особливо актуальним є формування моніторингової рамки, що забезпечує системне відстеження динаміки розвитку та адаптацію стратегії до змін зовнішнього середовища.

– На підставі аналізу та систематизації наукових доробок, зокрема матеріалів інформаційно-аналітичних збірників «Освіта України в умовах воєнного стану» (2022, 2023), у яких узагальнено ключові тенденції, виклики

та управлінські рішення щодо функціонування закладів освіти в умовах кризи, авторкою з'ясовано суспільне призначення стратегічного управління в умовах воєнного стану та змінних соціально-економічних обставин. Узагальнення матеріалів збірників дозволило визначити, що стратегічне управління у період воєнних загроз виконує не лише функцію довгострокового планування, а й слугує інструментом забезпечення життєздатності освітньої інституції, зміцнення її стійкості та соціальної ролі в громаді.

– Зазначено, що Освітній менеджер сьогодні виступає архітектором організаційних спроможностей, відповідальним за формування культури співпраці, розвитку та взаємної підтримки. Війна за Незалежність України та умови невизначеності суттєво змінили роль і функції освітнього менеджера, а саме розширили спектр його професійних обов'язків у напрямі стратегічного лідерства, управління змінами та проектування освітнього середовища. Сучасний керівник закладу освіти має забезпечувати інституційну стійкість організації, координувати роботу команди в умовах підвищених ризиків, підтримувати психологічний добробут педагогів і здобувачів освіти, а також формувати ефективні механізми внутрішньої комунікації. Важливою складовою його діяльності стає управління талантами – виявлення потенціалу педагогічних працівників, створення умов для їхнього професійного зростання та збереження кадрової стабільності. Таким чином, освітній менеджер трансформується у ключового суб'єкта стратегічних змін, здатного інтегрувати місію, цінності та ресурси закладу в цілісну модель розвитку, що відповідає викликам воєнного часу та потребам сучасного суспільства. Він виступає лідером змін, модератором взаємодії, фасилітатором суспільного діалогу та носієм стратегічного бачення, здатним поєднати вимоги законодавства, потреби учасників освітнього процесу та динаміку зовнішнього середовища.

Авторкою було проведено аналіз стану розвитку Приватної організації (установи, закладу) “Одеського ліцею “Мрія” на основі SWOT- та PEST-

аналізів, виявлено ключові внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на розвиток ліцею. До сильних сторін закладу віднесено ціннісно-орієнтовану освітню модель, високий потенціал педагогічного колективу, розвинену взаємодію з батьками та виховання особистості на принципах поваги, відповідальності й відкритості. Серед слабких сторін визначено перевантаження педагогів, нестачу окремих інфраструктурних рішень та потребу в посиленні системного моніторингу результатів. Серед можливостей окреслено міжнародну інтеграцію, участь у грантових програмах, розвиток ендаументу та інституційної стійкості. Найвагомими загрозами є воєнні ризики, демографічні зміни та посилення конкуренції на освітньому ринку. Виявлені параметри дозволили ідентифікувати «точки зростання» та визначити стратегічні акценти подальшого розвитку. Ключовими точками зростання освітнього середовища визначено підсилення системності управлінських процесів, розвиток культури внутрішнього моніторингу та підзвітності, а також формування цілісної моделі професійного розвитку педагогів. Особлива увага приділяється оптимізації навантаження та стратегічному розподілу ролей у команді, що є необхідною умовою для підтримання кадрової стійкості та ефективності реалізації стратегічних цілей Ліцею.

До важливих напрямів зростання також віднесено розвиток інфраструктури та цифрової екосистеми, що забезпечує керованість освітніх процесів та можливість масштабування інновацій. Впровадження управлінських інструментів стратегічного характеру, таких як моніторингова рамка, планування на основі даних, прозорі механізми комунікації сприяють зміцненню організаційної дисципліни й підвищенню якості управлінських рішень.

Розширення міжнародної співпраці, участь у грантових і партнерських програмах розглядаються як стратегічні можливості для збільшення ресурсів, обміну експертизою та посилення позиції Ліцею у глобальному освітньому просторі. Сукупність визначених точок зростання стала основою для

формування стратегічних пріоритетів розвитку, що дозволяють розглядати освітнє середовище Ліцею як адаптивну, інноваційну й стійку систему, здатну підтримувати довгостроковий розвиток закладу.

– У роботі з'ясовано етапи створення загальної стратегії розвитку закладу освіти на основі підходів Нагорняк Т. Л., що охоплюють підготовчий етап (формування команди стратегування, діагностика, створення профілю закладу), етап формування стратегії (місія, бачення, стратегічні пріоритети та очікувані результати) та етап імплементації (операційні механізми, управління ресурсами, моніторинг і коригування). На основі проведеної роботи визначено місію, бачення та стратегічні пріоритети розвитку Одеського ліцею «Мрія» на 2025–2027 роки, що орієнтовані на поєднання інноваційності, академічної досконалості, педагогічного лідерства, відкритості до глобального світу та соціальної відповідальності.

– На підставі результатів комплексної діагностики освітнього середовища Ліцею, аналізу стратегічних пріоритетів та визначених точок зростання запропоновано моніторингову рамку реалізації стратегії як управлінський інструмент забезпечення сталості та результативності змін. Моніторинг передбачає визначення вимірюваних індикаторів (KPI), відповідальних осіб, часових меж, процедур аналізу та механізмів коригування управлінських рішень. Запровадження такої рамки сприятиме прозорості управління, підсиленню культури рефлексії, ефективному використанню ресурсів і посиленню організаційної стійкості.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що стратегічне управління є ключовим механізмом забезпечення розвитку сучасного закладу загальної середньої освіти. Воно дозволяє освітній інституції не лише адаптуватися до викликів, але й проактивно формувати власну траєкторію зростання, зберігаючи первинну місію – гармонійний розвиток особистості, укорінену в культурі, громадянській позиції й відповідальності за майбутнє. Розроблена стратегія розвитку та моніторингова рамка для “Одеського ліцею “Мрія” демонструє можливість

практичного втілення стратегічного підходу в приватній освітній організації, підсилюючи її інституційну спроможність, цілісність управління та суспільну місію. Запроваджена моніторингова рамка стане інструментом постійного управлінського циклу, що забезпечує узгодженість стратегічних цілей із повсякденною діяльністю ліцею. Моніторингова рамка:

- використовуватиметься для регулярного збору та аналізу даних щодо ключових індикаторів, що дозволить своєчасно виявляти тенденції, ризику та відхилення від запланованих результатів;

- стане основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, ґрунтуючись на фактичних показниках, а не інтуїтивних оцінках;

- забезпечить системність внутрішніх комунікацій, оскільки відповідальні особи отримають чіткі орієнтири щодо очікуваних результатів, термінів виконання та критеріїв оцінювання;

- буде інтегрована в процеси стратегічного та річного планування, створюючи механізм зворотного зв'язку між плануванням, реалізацією та коригуванням дій.

У практичному вимірі це означає, що моніторингова рамка виконуватиме роль «стратегічного навігатора» ліцею, сприяючи зміцненню культури доказового управління, підвищенню ефективності використання ресурсів і забезпеченню безперервного розвитку освітнього середовища. Вона дозволить закладу не лише контролювати виконання стратегії, але й адаптувати її в режимі реального часу відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Візія майбутнього освіти і науки України
<https://mon.gov.ua/viziya-maybutnogo-osviti-i-nauki-ukraini>
2. Гагарін, М. (2023). УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*, (2), 138–144. <https://doi.org/10.31499/2307-4906.2.2023.282519>
3. Галушка З. І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. [2-е вид., доп. та перероб.] Чернівці: Чернівецький національний університет, 2011. 240 с.
4. 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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2013_1_9.
5. Гладкова В. М. Управлінська діяльність керівника закладу освіти в умовах невизначеності / В. М. Гладкова // *Науковий вісник Університету управління освітою*. – 2023. – № 5 (212). – С. 38–46.
6. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 440 с.
7. Задорожна Р. П. Потенціал використання теорії поколінь в управлінніпроектними командами. *Ефективна економіка*. 2024. No 4. С. 1–26. URL:<https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.38> (дата звернення: 21.11.2024)
8. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ : Знання України, 2005. 250 с.
9. Калініна Л.М., Коваленко Є.І. Стратегічне управління освітньою організацією: навчальний посібник. Ніжин: НДУ імені Миколи Гоголя; 2013. 104 с. URL:

http://lib.iitta.gov.ua/710867/1/KALinina_L_KovalenkoE_Strateg_ne_uprav_nnya_osv_organiz_yu.pdf

10. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері освіти: навч.-метод. посіб. Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2022. 117 с. URI: <http://hdl.handle.net/123456789/9664>

11. Коваль Н. В. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу / Н.В. Коваль, В.А. Биба // Ефективна економіка. 2020. № 10. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8262>.

12. Лебідь О. В. Сутність та основні поняття стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом / О. В. Лебідь. – Вісник Черкаського університету. – 2015. – № 32 (365). – С. 56–61. <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1bf72d22-4d8e-4991-9319-aa13d728f3c4/content>

13. Любченко Н. Технологічний аспект розроблення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. Любченко, Н.В. (orcid.org/000-0002-4247-340X) (2020) The technological aspect of developing the strategy for general secondary education development Імідж сучасного педагога, 6 (195). ISSN 2522-9729

14. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні / К. Майстренко, О. Білик. – Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. – 2023. – № 2 (68). – С. 100–104.

15. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посіб. / О. І. Мармаза ; М-во освіти України, Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди, Каф. наук. основ упр. і психології. – Харків : Планета-принт, 2015. – 103 с. URI: <http://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/1672>

16. Менеджмент : навчальний посібник / [Храпкіна В. В., ... Гуменна О. В., Романченко Н. В. та ін.] ; за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". - Київ : Києво-

Могилянська академія, 2021. - 459 с. : іл., табл., діагр., схеми. - Автори зазнач. на звороті тит. арк. - Автори: Храпкіна В. В., Гуменна О. В., Романченко Н. В., Сидоренко О. В., Бутар І. В., Ковшова І. О., Гридчук І. А., Ігнатська І. А., Гавриленко Т. В., Сербенівська А. Ю., Чала Н. Д., Волошин А. В., Могилова М. М., Курило Л. І., Пріб К. А., Воропай О. К. та ін. URI: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/27129>

17. Нагорняк Т. Л. Кризовий менеджмент переміщених ЗВО України в умовах воєнного стану. Політичне життя. 2023. № 1. С. 4-14. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.1.1> (фахове видання Б гр.).

18. Немцов В. Стратегічний менеджмент / В. Немцов, Л. Довгань. – К.: Експрес(Поліграф, 2002. – 560 с.

19. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. Київ: 2022. С.358. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. Київ: 2022. С.358.

20. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. Київ: 2023. С.64.

21. Семенець-Орлова І. А. Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами / І. А. Семенець-Орлова // Теорія та практика державного управління. - 2015. - Вип. 3. - С. 52-60. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2015_3_11.

22. Сисоєва С. О. Теорія і практика управління освітніми закладами: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016.

23. Тест (діагностика емоційного інтелекту) // <https://www.pdau.edu.ua/content/diagnostyka-emociynogointelektu-n-holl>

24. Тест “Ролі в команді” за методологією М.Белбіна // <http://tests.puet.edu.ua/files/test2-2.pdf>

25. Перерва, І. О., Єдинак, В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and Sustainability. 2022. № 3 URI: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/37454>

26. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. No 385. Офіційний вісник України. 2014. No 70. С. 1966
27. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти : наказ МОН України від 09.01.2019 .No 17. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/64344/
28. Про освіту : Закон України. Відомості Верховної Ради. 2017. No 38–39. С. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
29. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 No 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20?find=1&text>
30. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. No 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/988-2016-p>
31. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
32. Ренькас Б. М. Формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. Народна освіта. 2020. No 2 (41). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=6248
33. Сайко, В. Р., & Ільчук, П. Г. (2024). Дослідження теорії поколінь Штрауса-Гоува та розробка основ мотивації працівників проектних команд крізь призму цієї теорії. Актуальні питання економічних наук, (6). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14557321>
34. Філюк О., Нагорняк Т. Стратегічне управління розвитком закладу освіти. У: Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України: зб. матеріалів конференції. Київ: НаУКМА, 2025. С. 197-204.

35. Халимоник О. П. Стратегічне управління системою освіти в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 5. С. 109–113.
<http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5983&i=22>
36. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. - К. : КНЕУ, 2004. - 699 с.
37. Щоголева Л. Стратегічне управління освітнім закладом як соціальною системою / Л. Щоголева, В. Вознюк // *Нова педагогічна думка*. - 2014. - № 2. - С. 237-240. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2014_2_70.
38. Як розробити стратегію розвитку школи: план для директора.
URL:<https://sqe.gov.ua/yak-rozrobitistrategiyu-rozvitku-shkol/>
39. Яковенко, О. І., & Сінкевич, А. В. (2023). Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку закладу освіти . *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (9).
<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-09>

ДОДАТКИ

Довідка про впровадження



Приватна організація
(установа, заклад) "Одеський ліцей "Мрія"

ЕДРПОУ 26569230, вул. Маршала Малиновського, буд.18Б, кв.117, м. Одеса 65059.

р/р UA50 328168 000000026006246911 в ПАТ «МАРФІН БАНК» МФО 328168

info@mriya.org.ua

тел. +38 (063) 735-12-11

Вих. № 67

Від 05.12.2025

Довідка про впровадження

Про впровадження результатів досліджень, отриманих у ході підготовки кваліфікаційної (магістерської) роботи Філок Ольги Іванівни на тему «Стратегічне управління освітнім середовищем закладу освіти»

Цим підтверджується, що результати кваліфікаційної магістерської роботи з теми «Стратегічне управління освітнім середовищем закладу освіти» були впроваджені в управлінську діяльність Приватної організації (установи, закладу) «Одеський ліцей «Мрія» у процесі вдосконалення системи взаємодії педагогічної команди та оптимізації внутрішніх управлінських процедур.

Рекомендації автора були використані для вдосконалення управлінської взаємодії та командної роботи педагогів. Зокрема напрацювання автора стали основою для оновлення методичних рекомендацій щодо аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища закладу, формування стратегічних цілей і системи моніторингу їх досягнення. Запропоновані інструменти оцінювання управлінської ефективності були апробовані під час консультативної підтримки директорів ЗЗСО у рамках підготовки та коригування стратегічних планів розвитку закладів. Застосування отриманих висновків сприяло підвищенню узгодженості дій педагогів, зменшенню емоційного навантаження та покращенню ефективності виконання освітніх завдань.

Підтверджуємо практичну цінність дослідження та його значення для підвищення якості управління закладом початкової освіти.

Засновник
 ПО (У,З) «Одеський ліцей «Мрія»

Комерційна директорка
 ПО (У,З) «Одеський ліцей «Мрія»



Олександр ДІДИЧ

Марія ДІДИЧ

Тези конференції



Ольга ФІЛЮК

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

Тетяна НАГОРНЯК

*докторка політичних наук, професорка, деканка факультету
«Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти»
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
(м. Київ, Україна)*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Ключові слова: ринок освітніх послуг, стратегічні управлінські рішення, конкурентоспроможність закладу освіти, адаптація до змін, освітня екосистема.

В Україні триває реформа старшої профільної школи, постійно оновлюються програми, впроваджуються нові професійні стандарти вчителя, директора, оновлюється та обговорюється «візія майбутнього освіти та науки України», яка «допоможе створити освітню систему, яка відповідатиме потребам та запитам українського народу, враховуватиме виклики і використовуватиме наші можливості» [1].

Перед школами постає виклик — встигати за змінами, нововведеннями, адаптуватися до змін, впроваджувати оновлені програми, інтегрувати нові курси, бачити себе як інституцію та бути частиною великої освітньої екосистеми, залишаючи у фокусі своєї уваги насамперед дитину, її всебічний розвиток, зростання, цілісне становлення як свідомого та відповідального громадянина своєї країни. У Законі України «Про освіту» дуже чітко прописано це завдання — всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної

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

самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору [12].

Трансформація системи освіти вимагає результативного та далекоглядного управління, здатного забезпечити не лише стабільне функціонування закладів освіти, а й їхній поступовий розвиток відповідно до потреб часу. Заклади загальної середньої освіти сьогодні мають діяти як повноцінні суб'єкти ринку освітніх послуг, гнучко реагуючи на зміни в суспільстві, економіці та освітніх підходах [2]. Такі постійні виклики перед школою, зумовлені мінливим зовнішнім середовищем, «обґрунтовують перехід до стратегічного управління як одного з найбільш перспективних управлінських нововведень в освіті» [13]. Вперше питання розроблення стратегії розвитку закладів загальної середньої освіти було порушено в Законі України «Про освіту» (2017) [12]. Подальше нормативне закріплення цієї діяльності відбулося в Законі України «Про повну загальну середню освіту» [11], де визначено основні підходи до формування стратегії розвитку освітніх закладів.

Категорія «стратегічне управління» є міждисциплінарною і має різні трактування. Поняття «*стратегічне управління*» почали активно використовувати у 1960–1970-х роках. Важливою подією стала конференція з питань стратегічного управління, яка відбулася в травні 1971 року в Пітсбурзі (США). На цьому заході було представлено 14 ґрунтовних доповідей, у яких підсумовано розвиток стратегічного підходу до управління та визначено ключові напрями його подальшого розвитку. 1973 рік вважають відправною точкою для систематичних теоретичних досліджень та практичного застосування стратегічного управління. Відтоді цей напрям активно розвивається як у науковій, так і в практичній площині, охоплюючи різні країни та організації [10, с. 46].

Щоб зрозуміти сутність терміна «*стратегічне управління*», проаналізуємо кілька його визначень (табл. 1).

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

Таблиця 1

Тлумачення поняття «стратегічне управління»

Автор/джерело	Визначення поняття
Галушка З. І., Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посіб. [2-ге вид., допов. та перероб.]. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2011. 240 с. [3, с. 16]	Стратегічне управління можна визначити як діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства.
Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Знання України, 2005. 250 с. [5, с. 20]	Стратегічний менеджмент з погляду загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів ухвалення управлінських рішень щодо формування мети й визначення цілей підприємства, вибору стратегій діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій.
Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. [2-ге вид., перероб. і допов.]. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. [15]	Стратегічне управління — процес визначення і встановлення зв'язку організації з її середовищем, який полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, і який дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам.

Основна мета стратегічного управління:

- оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища;
- розроблення стратегії розвитку як ключового процесу управління організацією;
- ухвалення стратегічних рішень;
- орієнтація діяльності організації на досягнення успіху.

Пропонуємо також проаналізувати різні підходи до визначення стратегічного управління в освіті (табл. 2). Його актуальність зумовлена тим, що здатність прогнозувати та передбачати майбутні зміни є ключовим чинником розвитку сучасного навчального закладу.

Проаналізувавши ці визначення, можна зробити такий висновок: *стратегічне управління* — це комплексний, динамічний процес, який передбачає аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища,

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

Таблиця 2

Тлумачення поняття «стратегічне управління в освіті»

Автор/джерело	Визначення поняття
Халимоник О. П. Стратегічне управління системою освіти в Україні. <i>Інвестиції: практика та досвід</i> . 2018. № 5. С. 109–113 [14]	Стратегічне управління в освіті — це комплекс рішень та дій щодо окреслення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку навчального закладу чи освітньої системи загалом.
Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посіб. / О. І. Мармаза ; М-во освіти України, Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди, Каф. наук. основ упр. і психології. Харків : Планета-принт, 2015. 103 с. [9, с. 8]	Стратегічне управління в освіті — це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямків розвитку закладу освіти. Стратегія управління реалізується через програму розвитку, яка і забезпечує досягнення місії та цілей навчального закладу.
Калініна Л. М., Коваленко Є. І. Стратегічне управління освітньою організацією : навч. посіб. Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с. [6, с. 11]	Провідною ідеєю, що розкриває суть стратегічного управління, є ідея перенесення центру уваги керівництва на зовнішнє оточення для того, щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, що відбуваються у ньому, та передбачити майбутнє.

визначення цілей, формування ефективної стратегії та управління ресурсами з метою забезпечення конкурентоспроможності, адаптації до змін і сталого розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління в освіті є ключовим елементом ефективного розвитку навчального закладу. Це цілеспрямований процес визначення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку освітньої установи, який охоплює ухвалення рішень, розроблення програм розвитку та їх послідовне впровадження. Основна мета стратегічного управління полягає в забезпеченні довгострокового успіху закладу освіти шляхом досягнення місії та цілей.

У сучасних реаліях стратегічне управління є ключовим інструментом збереження актуальності й конкурентоспроможності школи. Воно є не просто частиною управлінської діяльності, а невідокремним чинником освітнього поступу. Саме стратегічні управлінські рішення

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

впливають на темпи модернізації освіти, визначають якість підготовки молоді до життя у складному світі, а отже — формують майбутнє країни. З огляду на сучасні виклики, керівники шкіл змушені вирішувати нові, складніші завдання — від пошуку ефективних управлінських моделей до побудови довгострокових стратегій, які забезпечують розвиток, відкритість до змін і стійкість у мінливих умовах [7].

Керівник школи як лідер і агент змін несе відповідальну місію — мислити стратегічно, разом з командою формувати стратегію розвитку закладу загальної середньої освіти відповідно до викликів часу та цілей, визначених Законом України «Про освіту». Він має надихати, координувати, модерувати процеси, формувати бачення майбутнього, об'єднувати людей навколо спільних цінностей, підтримувати розвиток кожного та створювати умови для сталих, системних змін, що забезпечують якісну освіту й успішне майбутнє дитини. У професійному стандарті «Керівника (директора) закладу загальної середньої освіти» чітко прописано компетентності стратегічного управління, що дають змогу ефективно керувати навчальним закладом і забезпечувати його сталий розвиток. Сучасний директор школи постає не лише як керівник, але і як лідер змін, здатний адаптувати освітній процес до сучасних викликів і забезпечити високий рівень освіти.

Освітня програма Києво-Могилянської школи професійної та неперервної освіти готує саме таких прогресивних, професійних керівників, які мають навички стратегічного управління.

Список використаних джерел

1. Візія майбутнього освіти і науки України / Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/viziya-maybutnogo-osviti-i-nauki-ukraini> (дата звернення: 05.05.2025).
2. Гагарін М. Управління розвитком закладу освіти. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. 2023. № 2. С. 138–144. DOI: <https://doi.org/10.31499/2307-4906.2.2023.282519>.
3. Галушка З. І., Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посіб. [2-ге вид., допов. та перероб.]. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2011. 240 с.

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

4. 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. С. 49–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2013_1_9 (дата звернення: 05.05.2025).
5. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Знання України, 2005. 250 с.
6. Калініна Л. М., Коваленко Є. І. Стратегічне управління освітньою організацією : навч. посіб. Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с. URL: http://lib.iitta.gov.ua/710867/1/KALinina_L_KovalenkoE_Strateg_ne_uprav_pnuva_osv_organiz_yu.pdf (дата звернення: 05.05.2025).
7. Лебідь О. В. Сутність та основні поняття стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки»*. 2015. Вип. 32 (365). С. 56–61. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1bf72d22-4d8e-4991-9319-aa13d728f3c4/content> (дата звернення: 05.05.2025).
8. Любченко Н. В. Технологічний аспект розроблення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2020. № 6(195). С. 26–32. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-6\(195\)-26-32](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-6(195)-26-32).
9. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посіб. / О. І. Мармаза ; М-во освіти України, Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди, Каф. наук. основ упр. і психології. Харків : Планета-принт, 2015. 103 с.
10. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
11. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20?find=1&text> (дата звернення: 05.05.2025).
12. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 05.05.2025).
13. Семенець-Орлова І. А. Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 3. С. 52–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2015_3_11 (дата звернення: 05.05.2025).

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

14. Халимоник О. П. Стратегічне управління системою освіти в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 5. С. 109–113. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5983&i=22> (дата звернення: 05.05.2025).
15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. [2-ге вид., перероб. і допов.]. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

**Структурні підрозділи Приватної організації (установи, закладу)
«Одеського ліцею «Мрія»**

Структурний підрозділ	Коротка характеристика	Стратегічне значення
Дитячий садок	Забезпечує ранній розвиток, мовне середовище, програму переходу до школи.	Формує освітню траєкторію «з дитинства», забезпечує наступність і раннє залучення сімей до спільноти ліцею.
Початкова школа	Реалізація НУШ, індивідуальні траєкторії, тісна взаємодія з родинами, всебічний розвиток дитини.	Базовий фундамент якості освіти, формування ключових компетентностей.
Ліцей (базова та профільна середня)	Гуманітарний і STEM-профілі, Cambridge International, проєктність, дослідницька діяльність.	Основний простір реалізації стратегічних освітніх програм, формування академічної досконалості.
Позашкілля	Клуби, табори, волонтерські та художньо-естетичні програми.	Підсилює виховну функцію, формує спільноту, розширює спектр послуг.
Психологічний центр та HR	SEL-програми, інклюзія, супровід, менторство, добробут педагогів.	Підвищує стійкість організації, забезпечує якість людського капіталу.
Фінансово-адміністративний відділ	Бюджетування, логістика, закупівлі, ризик-менеджмент.	Основний центр забезпечення інституційної стійкості.
Організація освітнього простору	Інфраструктура, кампус, безпека, укриття, харчування.	Визначає конкурентоспроможність освітнього середовища.
Маркетинг та адміністрування	Зовнішні комунікації, бренд, взаємодія з батьками та партнерами.	Підвищує репутаційний капітал, підтримує стратегічні партнерства.

Організаційна структура Приватної організації (Установи, закладу)
 “Одеського ліцею “Мрія”

Освітній простір Ліцею «Мрія»

♥ Родина Дідич:
 Олександр + Марія ~ засновники ♥



Таблиця SWOT-аналізу діяльності ПО (У, З) “Одеського ліцею “Мрія”

Таблиця Е.1

SWOT-аналіз діяльності ПО (У, З) “Одеського ліцею “Мрія”

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
<ul style="list-style-type: none"> ● Дитина, її індивідуальність та неповторність в середовищі, в якому створюються можливості множинного вибору, співпраці задля зростання та навчання, проявлення бажання до зростання й становлення як особистості. ● Доповнена державна програма з поглибленим вивчення англійської мови та вивчення ДІМ (другої іноземної мови) на вибір (ТЮБ, ЩДК, клуб Дебатів, проєкт “Мистецтво та технології”). ● Комплексна виховна складова (заходи, “Пісенне коло”, батьківські дні) як створення поля для зростання творчими особистостям та свідомими громадянами своєї країни. ● Всебічна психологічна підтримка учнів та вчителів, батьків, уроки ментального здоров’я в системі, ● Потужна команда проактивних вчителів-лідерів, відкритих до нового та з високим емоційним інтелектом, які володіють методиками ненасильницького спілкування. ● Активне залучення батьків до життя дитини в школі, для проєктування стратегії зростання та успіху дитини. ● Наступність між ланками садок-початкова школа - ліцей та застосування інтегральної теорії розвитку особистості в контексті школи як системи. ● Навчання за профілями - гуманітарний або природничо-математичний починаючи з 7х класів; ● Безпечний на всіх вимірах простір (фізичний, психологічний) розташований в курортній зоні в безпосередній близькості до моря. ● Затишний, доглянутий, квітучий в будь-яку пору року простір, до створення краси якого причетний кожен; ● Середовище, що спонукає до розвитку та збуджує інтерес до пізнання (кожна деталь має своє призначення та мету, бібліотека, хаб, місто майстрів, студія запису); ● Сучасне технічне та матеріальне оснащення (проєкт Apple education); ● Спільнота лояльних випускників 	<ul style="list-style-type: none"> ● Неповні класи та відсутність паралелей у деяких класах ● Плинність учнів ● Замалі приміщення; ● Незручна транспортна розв’язка; ● Відсутність окремої актовій зали; ● Відсутність носія мови (англійської) ● Занадто велике навантаження у більшості вчителів ● Нестача системного моніторингу результатів і освітньої аналітики. ● Недостатня формалізація управлінських процесів і наказової документації. ● Перевантаження управлінської команди, обмежене делегування.

1	2
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ● Розвиток міжнародної співпраці з іншими європейськими школами через програму eTwinning; ● Програма “Cambridge International”, яка дозволяє запровадити білінгвальне навчання в ліцеї. ● Навчання в.о.директора в Києво-Могилянській школі професійної та неперервної освіти за програмою “Управління освітою”. ● Зацікавленість вчителів у професійному зростанні, міжнародному стажуванні ● Лояльні батьки та випускники, які готові до взаємодії та створення спільних проєктів, зустрічей, тощо. ● Можливість отримати гранти для закладу ● Розширення міжнародних партнерств, грантів і програм обміну. ● Впровадження AI-технологій у навчання та аналіз успішності. ● Створення ендаумент-фонду, фінансова диверсифікація. Активне залучення батьків до розвитку закладу. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Нестабільна ситуація в країні, загроза обстрілів; ● Виїзд багатьох родин за кордон; ● Нестабільна економічна ситуація у країні; ● Нестабільність освітньої політики, зміни регулювання. ● Відкриття нових приватних шкіл неподалік. ● Демографічний спад, трудова міграція.

Таблиця стратегічних пріоритетів ПО (У, З) “Одеського ліцею “Мрія”

Таблиця Ж.1

Стратегічні пріоритети ПО (У, З) “Одеський ліцей “Мрія”

1. Академічна досконалість та міжнародна інтеграція Мета: Підвищення якості освіти через впровадження міжнародних стандартів, розвиток білінгвального навчання та партнерств		
1	2	3
Короткострокові дії (2025)	Середньострокові дії (2025–2026)	Довгострокові дії (2026–2027)
Підготовка педагогів до Cambridge-програм	Впровадження Cambridge International Curriculum (початкові рівні)	Повномасштабний запуск Cambridge-програм
Аудит навчальних планів	Розширення eTwinning	Розширення білінгвальної моделі
Пілотні CLIL-модулі		
2. Професійний розвиток і педагогічне лідерство Мета: Формування сильної педагогічної спільноти, орієнтованої на інновації, наставництво та безперервне навчання.		
Формування команди менторів	Запуск програми наставництва	Створення шкільного центру педагогічної майстерності
Індивідуальні траєкторії розвитку педагогів	Сертифікація Cambridge (перша група)	

1	2	3
3. Комунікації, бренд і партнерства Мета: Підвищення впізнаваності Ліцею через розвиток бренду, партнерств та комунікацій.		
Аудит комунікацій	Розвиток партнерств із університетами та освітніми організаціями	Формування бренду «Mriya Global Hub»
		Активна взаємодія з громадою, випускниками та батьками.
4. Освітнє середовище, безпека і добробут Мета: Створення безпечного, інклюзивного, мотивуючого простору для навчання й розвитку.		
Перегляд безпекових протоколів	Психологічна служба 2.0	Модернізація інфраструктури (зона колаборацій, спортивні простори)
	Розширення інклюзивного простору	
5. Інституційна стійкість і фінансові моделі Мета: Забезпечення фінансової стабільності та стійкого розвитку через партнерства та інноваційні механізми фінансування.		
Аудит фінансових потоків	Запуск ендаументу «Mriya Foundation»	Диверсифікація фінансових джерел
Підготовка до створення ендаументу	Активна грантова стратегія	Розширення GR-напрямку

Моніторингова рамка Приватної організації (установи, закладу) “Одеського ліцею “Мрія”

Таблиця И.1

Місія та цінності

Місія	Візія
<p>1</p> <p>Створюємо середовище та спільноту свідомих і освічених особистостей, відкритих до навчання, критичного мислення та досліджень задля зрощення сучасної національної еліти України.</p>	<p>2</p> <p>Сучасний освітній простір - середовище для розвитку талантів, реалізації потенціалу, зростання мислячих, допитливих, свідомих та відданих громадян своєї країни, відкритих до пізнання та дослідження й готових діяти в інтересах України та світу.</p> <p>Провідний освітній хаб України, в якому впроваджуються найкращі світові практики, сучасні технології, створюються проривні освітні рішення з національним впливом та постійно зростає колектив висококваліфікованих однодумців, об'єднаних спільними цінностями та ідеями, які впливають на розвиток суспільства.</p> <p>Спільнота, в якій діти, батьки та вчителі співпрацюють як партнери, формуючи середовище поваги та взаємодії задля зрощення глобально мислячих, морально стійких і соціально відповідальних лідерів майбутнього.</p>

Продовження додатку И

Продовження табл. И.1

1	2
Цінності	Додаткова цінність (клієнтський підхід)
<p>(поведінкові риси, чесноти)</p> <p>Навчання впродовж життя Командність та співпраця Відкритість до змін та нового Повага і відповідальність</p>	<p>Комплексна виховна складова (заходи, “Пісенне коло”, батьківські дні) як створення поля для зростання творчими особистостям та свідомими громадянами своєї країни.</p> <p>Потужна команда проактивних вчителів-лідерів, відкритих до нового та з високим емоційним інтелектом, які володіють методиками ненасильницького спілкування.</p> <p>Безпечний на всіх вимірах простір (фізичний, психологічний) розташований в курортній зоні в безпосередній близькості до моря;</p> <p>Активна проектна та дослідницька діяльність;</p> <p>Залучення дітей до участі в різноманітних олімпіадах, конкурсах, випробуваннях;</p> <p>Всебічна психологічна підтримка учнів, вчителів, батьків;</p> <p>Активне залучення батьків до життя дитини в школі, для проектування стратегії зростання та успіху дитини;</p> <p>Середовище, що спонукає до розвитку та збуджує інтерес до пізнання (кожна деталь має своє призначення та мету, бібліотека, хаб, місто майстрів, студія запису);</p> <p>Сучасне технічне та матеріальне оснащення (проект Apple education);</p> <p>Розвинена система освітніх подорожей задля вдосконалення рівня мови та розвитку навичок комунікацій та соціальної взаємодії;</p>
Ціннісні пропозиції (що пропонуєте ринку)	
<p>Поєднання в навчанні Кембриджських практик та програми “Інтелект України”;</p> <p>Навчання за профілями - гуманітарний або природничо-математичний починаючи з 7х класів;</p> <p>Доповнена державна програма з поглибленим вивчення англійської мови та ДІМ (другої іноземної мови) на вибір (ТЮБ, ЩДК, клуб Дебатів, проект “Мистецтво та технології”);</p> <p>Різноманітна позашкільна екосистема;</p>	

Продовження додатку И

Таблиця И.2

Стратегічні пріоритети

Стратегічні пріоритети			
Пріоритет	Завдання	Система заходів	КПІ
1	2	3	4
Впровадження Cambridge програм (1–9 класи)	Інтеграція міжнародних освітніх стандартів (Cambridge International, CEFR, PISA-орієнтованих підходів) у систему планування, оцінювання та організації навчання.	адаптація навчальних планів відповідно до Cambridge Primary / Lower Secondary; затвердження нових політик оцінювання; підготовка документів для Cambridge School Quality Review;	Набраний один перший клас, який навчатиметься за доповненою програмою Cambridge; Частка учнів, які навчаються за білінгвальною траєкторією — не менше 10 % (2027). Частка педагогів із сертифікацією Cambridge- 25 % (2027).
	Забезпечення мовної підготовки педагогів, необхідної для впровадження міжнародних програм	щорічна траєкторія мовного розвитку педагогів (B1 → B2 → C1); участь у професійних програмах Cambridge та міжнародних семінарах;	Педагоги з рівнем англійської B2+ — 70 % (2027).
	Створення системи внутрішнього моніторингу якості освіти. Інституційний розвиток навчально-методичних команд, здатних забезпечити впровадження міжнародних стандартів на кожному освітньому рівні.	щорічні внутрішні діагностики (reading, writing, speaking, math); створення dashboard-ів для аналізу академічного прогресу; регулярний аналіз даних на педагогічних радах.	Створення повноцінної системи управління, заснованої на даних до 2027 н.р. Проведення академічного аудиту 2 рази на рік - 100 % виконання.

Продовження додатку И

Продовження табл. И.2

1	2	3	4
Формування сильної педагогічної спільноти, орієнтованої на інновації, наставництва та безперервне навчання.	Сформуванню систему безперервного професійного розвитку педагогів на основі сучасних освітніх стандартів та потреб закладу.	<p>Розроблення та впровадження щорічної програми підвищення кваліфікації педагогів.</p> <p>Проведення внутрішніх тренінгів, воркшопів, педагогічних студій, методичних хакатонів.</p> <p>Формування “карти компетентностей” педагогічного колективу.</p>	<p>Частка педагогів, які щорічно проходять підвищення кваліфікації — <i>не менше 90%</i>.</p> <p>Рівень задоволеності педагогів якістю можливостей професійного розвитку — <i>не менше 85%</i>.</p>
	Запровадити ефективну систему наставництва та коучингового супроводу для педагогів різних рівнів професійного становлення.	<p>Розвиток культури взаємного спостереження уроків та освітнього коучингу.</p> <p>Введення позицій “вчитель-лідер наряду” з чіткими зонами відповідальності.</p>	Частка педагогів, залучених до проєктних груп — <i>не менше 50%</i> .
	Підтримати розвиток цифрових компетентностей, методичної майстерності та готовності до впровадження інноваційних практик.	Проведення тренінгів з використання цифрових освітніх інструментів та AI.	<p>Частка педагогів, що володіють ключовими цифровими компетентностями - <i>70%</i>.</p> <p>Кількість впроваджених інноваційних практик — <i>щонайменше 5 щорічно</i>.</p>

Продовження додатку И

Продовження табл. И.2

1	2	3	4
Підвищення впізнаваності Ліцею через розвиток бренду, партнерств та комунікацій.	Розробити та впровадити єдину комунікаційну політику закладу;	Проведення комунікаційний аудит; Розроблення комунікаційної стратегії (структура: цілі, аудиторії, повідомлення, інструменти, план)	Комунікаційна стратегія затверджена до кінця 2025 р. Оновлений брендбук та застосування в усій документації – 100 %
	Підвищити зовнішню впізнаваність, репутацію медіа-просторі;	Запуск інформаційних кампаній про події, програми та досягнення ліцею	+40 % зростання охоплення у соцмережах за два роки.
	Розвинути партнерську екосистему ліцею;	Розширення співпраці з міжнародними програмами (eTwinning, GoCamp, BEO, Cambridge, ASU) Залучення бізнесу до освітніх проєктів, волонтерства, благодійних програм	Створено активну мережу Mriya Alumni (не менше 150 учасників). Щорічно — не менше 2 подій із залученням бізнес-партнерів.

Продовження додатку И

Продовження табл. И.2

1	2	3	4
Забезпечення фінансової стабільності та стійкого розвитку через партнерства та інноваційні механізми фінансування.	Диверсифікувати джерела фінансування шляхом впровадження ендаумент-фонду та розширення партнерських програм.	Створення ендаумент-фонду « <i>Mriya Foundation</i> », розробка його моделі та політики управління. Пошук міжнародних фондів для стратегічних освітніх інвестицій.	Реєстрація та запуск ендаумент-фонду (до кінця 2026 р.). Обсяг надходжень до фонду за перший рік роботи — не менше 1 млн грн. Кількість корпоративних партнерів — не менше 5 партнерів до 2027 р.
	Розвинути грантову активність ліцею та залучення зовнішніх ресурсів.	Створення відділу або відповідального за грантову діяльність. Розробка грантових заявок (інфраструктура, STEM-лабораторії, психологічні програми, міжнародні проєкти	Подання не менше 6 грантових заявок щороку. Успішне залучення не менше 2 грантів щороку.

Продовження додатку И

Таблиця И.3

Ключові ролі та вимоги до персоналу, необхідного для впровадження змін

Хто потрібний для реалізації?		
Роль	Посада/Функція	Кваліфікаційні вимоги
Стратегічний координатор	Директор	Лідерство, досвід в управлінні змінами, стратегічне мислення
Академічний керівник	Заступник з навчальної роботи	Глибоке знання навчальних програм, вміння керувати командою
Координатор Cambridge програм	Cambridge Programme Leader	CIE Training, сертифікати Cambridge, володіння англійською не нижче B2/C1
Керівники предметних кафедр	Керівники напрямів	Досвід методичної роботи, вміння реалізовувати інноваційні практики
Вчителі-практики	Вчителі-предметники	Відкритість до змін, володіння сучасними методиками, гнучкість
Психологічна підтримка	Шкільний психолог/ Кар'єрний радник	Профільна освіта, навички роботи з емоційним інтелектом та SEL-компетентностями
Цифровий ментор / координатор	EdTech координатор	Знання ІКТ, досвід роботи з цифровими платформами (Google, LMS, AI)
Комунікаційний партнер	PR-менеджер	Комунікаційні навички, ведення соцмереж, досвід у просуванні проектів

PREST аналіз

Таблиця К.1

PREST аналіз ПО (У,З) «Одеського ліцею «Мрія»

Фактор	Зміст впливу на ліцей «Мрія»	Можливості для розвитку	Ризики та виклики	Управлінські рішення
1	2	3	4	5
Р – Політичні	Державна політика спрямована на автономію шкіл, впровадження міжнародних програм; воєнний стан – ключовий фактор безпеки та організації навчання.	Розвиток партнерств із державними структурами, участь у національних освітніх проєктах; розширення автономії.	Політична нестабільність, ризики воєнного стану, залежність від державних рішень.	Створення системи кризового менеджменту; розробка політики безпеки; посилення GR-комунікацій.
Р – Регуляторні	Законодавча база освіти, стандарти МОН, вимоги Cambridge, ASU, eTwinning; цифрова безпека та захист персональних даних.	Можливість розвивати внутрішні політики якості, підвищення статусу ліцею через міжнародні акредитації.	Регуляторна складність, бюрократичне навантаження, зміни законодавства.	Розроблення внутрішніх регламентів; цифровізація документообігу; моніторинг нормативних змін.
Е – Економічні	Економічна нестабільність, зниження доходів родин, ринок приватної освіти; розвиток фандрейзингу та грантових програм.	Диверсифікація фінансів через ендаумент-фонд, гранти, партнерські програми; розвиток додаткових освітніх послуг.	Зменшення попиту через кризу, зростання вартості утримання школи.	Формування фінансової стратегії; оптимізація витрат; запуск партнерських проєктів і грантових заявок.
S – Соціальні	Запит суспільства на безпечну, людяну школу; трансформація сімейних цінностей; висока цифрова активність дітей.	Позиціонування ліцею як простору довіри й підтримки; розвиток бордингу, психологічних програм і комунікації з батьками.	Емоційне вигорання дітей, інформаційне перевантаження, складна соціальна динаміка.	Розвиток програми «Добробут і стійкість», психолого-педагогічний супровід, наставництво.

Продовження додатку К

Продовження табл. К.1

1	2	3	4	5
Т – Технологічні	Використання Google Workspace, EdTech, AI; потреба у цифровій грамотності; ризику кібербезпеки.	Розвиток аналітичних систем для моніторингу прогресу; інноваційне навчання; персоналізація освіти.	Недостатня ІТ-компетентність педагогів, ризику безпеки даних.	Підвищення цифрової компетентності педагогів; упровадження AI-рішень; створення політики кібербезпеки.