

Ольга ФІЛЮК

*здобувачка ступеня магістра за ОПП «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

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 потрактування. 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).

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.
Ігнатєва 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,

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

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.

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_nnya_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).

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.