

Оксана ЖУРАВСЬКА

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

Юлія ЖИТНИК

*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 В УМОВАХ ВІЙНИ

Ключові слова: стратегічне управління, ліцей, диверсифікація джерел фінансування, цифровізація освіти, інклюзивність, безпекові ризики.

У періоди особливих випробувань освіта є індикатором зрілості системи, а її стан — показником вразливості нації під час війни. Якість освіти обумовлює розвиток технологій і стратегічних кроків ведення війни, згуртованість громадян і реальну залученість до відстоювання територіальної цілісності держави. Освіта обумовлює гнучкість індивіда в його можливостях і траєкторії життя. Освіта є засадничим принципом розвитку людини, спільноти, держави, нації. Саме від якості освіти залежить рівень адаптивності і добросовісності фахівців, які управляють державою, її безпекою та соціально-економічним розвитком громадян. Освіта має залишатися пріоритетом навіть в умовах війни, як інструмент

відновлення, підтримки психологічного стану та збереження національної ідентичності.

Додатковими чинниками, що актуалізують тему, є виклики війни: безпекові ризики для реалізації освітнього процесу, вимушена міграція фахівців і дітей, руйнування інфраструктури.

В умовах невизначеності й тривалої війни стратегічне управління освітою стає критично важливим. Без сумніву, війна знищує інфраструктуру держави й людський капітал нації, проте війна народжує інновації і бренди, змінює ролі викладача і керівника закладів освіти. Стратегічне управління закладом освіти перестає бути інструментом чи механізмом у системі загального руху. Більш важливим стає стратегічне мислення і лідерство освітян.

Мета публікації — систематизувати авторські позиції щодо специфіки стратегічного управління закладом освіти під час війни, продемонструвати їх на конкретному закладі — Ліцеї № 4 міста Житомира, доводячи, що впровадження стратегічного управління в освітньому закладі сприяє його адаптивності, конкурентоспроможності та інноваційності.

Тема стратегічного управління в освіті є міждисциплінарною, її досліджують фахівці з менеджменту і маркетингу, економіки і політології, наук про освіту, фінансисти і соціальні психологи (зокрема: Х. Бейтман (H. Bateman), К. Макадам (K. McAdam), Р. Болден (R. Bolden), С. Джонс (S. Jones), Х. Девіс (H. Davis), П. Гентлі (P. Gentle), Б. Джонгблуд (B. Jongbloed), Ф. Кайзер (F. Kaiser), Л. Гарві (L. Harvey), Д. Грін (D. Green), П. Маккеффері (P. McCaffery)). Питання формування кадрової політики організації вивчали К. Макадам, Х. Бейтман, С. Стрехова, В. Борщ і В. Белякова. Методики управління ресурсами закладів освіти, лідерський потенціал українських ЗВО, особливості формування локальних систем забезпечення якості вітчизняних університетів досліджували українські науковці Ю. Рашкевич, Т. Добко, С. Калашнікова, С. Квіт, Т. Фініков, В. Рач, О. Черниш та багато інших.

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

стратегічного управління: формулювання місії, візії та цілей; аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників; розроблення і реалізація стратегії; моніторинг і корекція рішень/дій.

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

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

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

На підставі аналізу функціонування закладів освіти України в період з 2014 року варто окреслити *ключові принципи стратегічного управління в умовах війни, в яких убачаємо специфіку часу й стану системи*:

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

Стратегічні напрями розвитку закладів освіти України під час війни, на нашу думку, є такими: диверсифікація джерел фінансування; цифровізація освіти (розвиток IT-інфраструктури, цифрові платформи, як-от «Мрія», електронні ресурси), психологічні програми підтримки учнів, учителів і батьків; співпраця з міжнародними організаціями, місцевою владою, громадськими ініціативами; підвищення кваліфікації кадрів: навчання керівників та педагогів

кризового менеджменту, нових підходів до навчання в умовах нестабільності, побудови екосистем.

Серед інструментів стратегічного управління закладами освіти варто виокремити: SWOT-аналіз ситуації в закладі, виявлення ключових клієнтів закладу, розроблення антикризової стратегії розвитку, напрацювання колективних смислів і спільних цілей розвитку (місія, бачення, цілі), виявлення індикаторів моніторингу і коригування стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

На окрему увагу заслуговує роль керівника закладу освіти. Він має стати не просто кризовим менеджером, а лідером, здатним трансформувати свій заклад і мережу однодумців з різних сфер задля збереження майбутнього дітей і колективу, за яких несе відповідальність. Мотивація персоналу та підтримка професійного розвитку стає теж стратегічним вектором розвитку і персональною метою лідера.

У стратегуванні розвитком важливі такі очікувані результати, як стабільне функціонування освітнього закладу, підвищення довіри до керівництва з боку батьків, учителів, громади, підготовка учнів і колег до викликів сьогодення та майбутнього.

Показовим у цьому контексті є *досвід Ліцею № 4 м. Житомира*. Проведено SWOT-аналіз на основі загальної характеристики закладу за показниками: освітня програма, структура управління, ресурси; зовнішнє середовище: конкуренція, регіональні особливості, партнерства. За його результатами виявлено:

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

Розроблення стратегії розвитку закладу освіти відбувається з ініціативи його керівництва. Проте стратегічне планування і розвиток

неможливі без залучення всіх учасників освітнього процесу та, що важливо, засновника [3].

Ліцей № 4 м. Житомира задіяв такі етапи:

- розроблення стратегічного бачення й основних цілей;
- формування стратегії дій (освітньої, кадрової, фінансової тощо);
- впровадження за участі всього колективу;
- моніторинг виконання та регулярне оновлення стратегії відповідно до змін середовища.

Стратегію оцінюють шляхом порівняння результатів діяльності з цілями. Процес оцінювання застосовують як механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії. Щоб підвищити ефективність, оцінювання потрібно проводити системно та безперервно [4]. Також в умовах економічної невизначеності акцент розвитку слід робити на демонстрації ефективності використання ресурсів, наданні якісних освітніх послуг за доступних умов. У разі соціальної невизначеності (зміни в суспільстві, еміграційні процеси) потрібно підкреслювати інклюзивність, підтримку культурного розмаїття та адаптивність освітнього середовища. Під час воєнної загрози важливо транслювати готовність до безпечної організації навчального процесу, психологічної підтримки учнів і вчителів, участі в громадському житті.

Роль педагогічного колективу як амбасадорів іміджу закладу є ключовою. Педагоги стають носіями цінностей і стандартів, які транслюють через свою професійну діяльність, спілкування з батьками та участь у громадському житті. Формування позитивного іміджу можливе через акцентування на досягненнях учнів і вчителів, участь у конкурсах, грантових проектах, співпрацю з міжнародними організаціями та активну громадську діяльність. Керівник закладу освіти відіграє роль стратегічного комунікатора, що організовує процес.

Залучення громади до процесу формування іміджу є неодмінною умовою успішної адаптації закладу до змін. Участь батьків, партнерських організацій, місцевої влади у спільних проектах сприяє створенню позитивного емоційного фону навколо закладу та посиленню його репутаційного капіталу. Організація спільних

заходів, благодійних акцій, екоініціатив, проєктів шкільного волонтерства — ефективні інструменти підвищення рівня довіри до закладу та зміцнення його іміджу в громаді.

Отже, стратегічне управління дає змогу закладам освіти діяти системно, підвищувати ефективність, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення адаптивних моделей управління, що враховують специфіку різних типів закладів та регіонів. Управління іміджем освітнього закладу в умовах невизначеності потребує поєднання стратегічного бачення, гнучкості комунікацій, кризового менеджменту та активного залучення стейкхолдерів, що разом забезпечує сталий розвиток навіть у періоди турбулентності. Інституційна стійкість і здатність до змін є базовими чинниками, завдяки яким освітні заклади не лише виживають, а й розвиваються в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Вища освіта в Україні: зміни через війну : аналітичний звіт / Є. Ніколаєв, Г. Рій, І. Шемелинець. Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 94 с. URL: <https://osvitanalytika.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf> (дата звернення: 08.04.2025).
2. Відбудова України: принципи та політика. Паризький звіт 1 / за ред. Ю. Городніченка, І. Сологуб, Б. В. ді Мауро. CEPR Press, 2022. 507 с. URL: https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf (дата звернення: 08.04.2025).
3. Державна служба якості освіти про роль засновника у розробленні стратегії розвитку закладів освіти в громаді / Державна служба якості освіти. 27.01.2022. URL: <https://sqe.gov.ua/strategia-shkoly-zasnovnyk-gromada/> (дата звернення: 08.04.2025).
4. Довгань Л. С., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 440 с.
5. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері освіти : навч.-метод. посіб. Полтава : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2022. 117 с.

6. Луговий В. І. Управління якістю освіти в контексті суспільної довіри. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. 288 с.
7. Овчарук О. В. Формування бренду закладу освіти як інструмент управління змінами. *Освітній менеджмент*. 2019. № 2. С. 33–41.
8. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua> (дата звернення: 08.04.2025).
9. План відновлення. Освіта і наука (проєкт станом на 03.08.2022). URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadske-obgovorennya/2022/08/19/НО.проєкт.Плану.vidnovl.Osv.i.nauky-19.08.2022.pdf> (дата звернення: 08.04.2025).
10. Побірченко Н. С. Інноваційні підходи до формування іміджу закладів освіти. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. 2017. Вип. 4, ч. 1. С. 104–109.
11. Пуховська Л. П. Прозорість та підзвітність у системі управління освітою. Київ : НУБіП України, 2012. 152 с.