

**Міністерство освіти і науки України
Сумська обласна рада
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
СУМСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

Факультет підвищення кваліфікації та перепідготовки
Кафедра педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту

Крючко Володимир Вікторович

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
МАЛОКОМПЛЕКТНОГО ЗАКЛАДУ
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Кваліфікаційна (магістерська) робота здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми Менеджмент і адміністрування**

Науковий керівник:

кандидат педагогічних наук, доцент
доцент кафедри педагогіки,
спеціальної освіти та менеджменту

Кожем'якіна І.В.

Рекомендовано до захисту

Рішенням кафедри педагогіки,

спеціальної освіти та менеджменту

Протокол № 7 від «27» січня 2025 р.

Зав. кафедри _____ Г.Л.Єфремова

Суми - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАЛОКОМПЛЕКТНИМ ОСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА.....	6
1.1. Актуальні проблеми функціонування малокомплектного закладу загальної середньої освіти.....	6
1.2. Сучасні стратегії та стратегічне управління розвитком малокомплектного закладу загальної середньої освіти.....	12
1.3. Основні аспекти та ключові елементи стратегічного управління малокомплектним закладом загальної середньої освіти.....	24
 РОЗДІЛ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОКОМПЛЕКТНОГО ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	 31
2.1. Дослідження стану освітньої діяльності малокомплектного закладу загальної середньої освіти	31
2.2. Технології стратегічного розвитку малокомплектного закладу загальної середньої освіти	42
2.3. Дорожня карта стратегічного розвитку малокомплектного закладу загальної середньої освіти.....	57
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність проблеми дослідження. Проблема стратегічного управління закладом освіти сьогодні, в умовах сучасних викликів, набула визначної актуальності. Зокрема, вимушене з перебуванням сільських закладів загальної середньої освіти на прикордонних територіях країни змушує набути досвід їх функціонування в сучасних кризових умовах. У зв'язку з цим актуалізується питання повноцінної роботи сільських закладів загальної середньої освіти, що потребує запровадження стратегічного управління сільським малокомплектним закладів загальної середньої освіти.

Питання стратегічного управління, що визначають напрямки і перспективи розвитку закладів освіти організацій, види існуючих підходів до стратегічного керування закладами освіти установою та їх критичний аналіз, окреслені в працях: М. Бутко М. Дітковська, С. Задорожна [55], О. Завгородня, Л. Козирєва, С. Гіль [22], О. Кравченко [31], В. Мелешко, І. Осадчий, Л.Паращенко [26], О. Мармаза [38], В. Наковець [42], Н. Іванова, І. Олійченко, Т. Пепа, С. Повна, Ю. Шабардіна, О. Шевченко [8], та ін..

Наразі стають активно досліджуваними питання стратегічного управління закладом освіти (О. Лебідь [33], В. Наковець [42]), освітньою організацією (Л. Калініна, Є. Коваленко), освітньою діяльністю (О. Черниш), стратегічного планування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом (Б. Ренька).

Аспекти стратегічного розвитку закладом освіти, потенціал і горизонти розглянуті Л. Калініна [25], В. Кравця [2], О. Кравченко[30], О. Лебідь [33], В. Немцов [44], Л. Савенко, В. Стасюк, В. Ястребова [63] та ін.

Актуальним проблемам малокомплектного освітнього закладу середньої освіти присвячено роботи: Г. Бондаренко, І. Денисюк, З. Онишків, О. Пінський, У. Щербей та ін. Зокрема, проблемам управління стратегічними можливостями закладів сільської місцевості (В. Ястребова [62]), організації навчально-виховного процесу в сучасній малочисельній сільській школі та

динаміці їх розвитку (Л. Прокопів [49]), управління розвитком сільської малочисельної школи (В. Мелешко [39], Л. Стасюк).

Однак, проблема стратегічного управління малокомплектним закладом загальної середньої освіти в сільській місцевості сьогодні є надзвичайно актуальною і потребує подальшого дослідження.

Об'єктом дослідження є стратегічне управління малокомплектним закладом загальної середньої освіти.

Предмет дослідження стратегії розвитку малокомплектного закладу загальної середньої освіти.

Мета дослідження – дослідити стратегії та технології стратегічного розвитку малокомплектного закладу загальної середньої освіти.

Надалі, ця мета буде реалізована за допомогою вирішення **завдань**:

1. Здійснити аналіз актуальних проблем функціонування малокомплектного закладу загальної середньої освіти
2. З'ясувати сучасний стан освітньої діяльності малокомплектного закладу загальної середньої освіти.
3. Запровадити технології стратегічного розвитку у малокомплектному закладі загальної середньої освіти.
4. Розробити Дорожню карту стратегічного розвитку малокомплектного закладу загальної середньої освіти.

Методи дослідження: теоретичний аналіз науково-педагогічної й методичної літератури та законодавчих документів з теми дослідження; аналіз педагогічного досвіду на основі спостережень за освітнім процесом; бесіди, анкетування та опитування вчителів щодо організації освітньої діяльності школи; узагальнення; діагностика функціональних складових освітньої діяльності школи; методи математичної статистики.

Теоретичне значення. З'ясовано актуальні проблеми функціонування малокомплектного закладу загальної середньої освіти та визначено аспекти стратегічного управління малокомплектного закладу загальної середньої освіти в сільській місцевості.

Практичне значення полягає у визначенні стратегій управління малокомплектним закладом загальної середньої освіти, окресленні можливого стратегічного плану розвитку та розробці траєкторій дорожньої карти стратегічного розвитку малокомплектного закладу загальної середньої освіти, які можуть бути застосовані керівниками малокомплектних закладів загальної середньої освіти та педагогічними працівниками у процесі стратегічного управління та активних змін.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження оприлюднено на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції молодих дослідників «Інновації в науці: сучасний вимір» (Суми 2024 р.) та висвітлено у наукових публікаціях:

1. Крючко В. Аналіз проблем функціонування сільських закладів освіти в кризових умовах. Інновації в науці: сучасний вимір: матеріали Міжнародної науково-практичній інтернет-конференції молодих дослідників (4 квітня 2024 року). Суми: ФОП Цьома С.П., 2024. 270 с. С. 121-123.

2. Крючко В. Актуальні проблеми функціонування закладів загальної середньої освіти в сільській місцевості. *Сучасна наука: погляд молодих : збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників /* уклад А. В. Вознюк, Г. Л. Єфремова. У 3-х ч. Суми : НВВ КЗ СОШПО, 2024. Ч. 3. 112 с. С. 50-53.

3. Крючко В. Технології стратегічного управління закладом загальної середньої освіти в сільській місцевості. *Сучасна наука: погляд молодих : збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників /* уклад А. В. Вознюк, Г. Л. Єфремова. У 2-х ч. Суми : НВВ КЗ СОШПО, 2025. Ч.1. 104 с. С. 54-57.

Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАЛОКОМПЛЕКТНИМ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

1.1. Актуальні проблеми функціонування малокомплектного закладу загальної середньої освіти

Проблема функціонування малокомплектних шкіл в країні існує вже певний період часу. За роки незалежності в Україні стрімко зменшилася їх кількість. Основною причиною є скорочення населення країни, насамперед у сільській місцевості. Існуючі наразі умови воєнного стану підсилили ці тенденції, що призвело до зменшення кількості закладів освіти та учнів у них. За даними державної служби статистики України (Держстат України) [17], якщо на початку 1990-1991 навчального року в Україні нараховувалось 21,8 тис. шкіл, в яких навчалось 7,132 мільйони учнів, то станом на 2022-2023 навчальний рік перебувало на обліку 13 тис. закладів загальної середньої освіти, а кількість учнів зменшилась до 4,042 мільйонів школярів.

Особливо це торкнулося закладів освіти у сільській місцевості, оскільки молодь мігрує в більш економічно забезпечені міста.

Варто зазначити, що на масовий відтік населення із сільської місцевості прикордонних територій країни наразі впливають, насамперед, ведення активних бойових дії, які призводять до руйнації закладів освіти та унеможлиблюють їх відвідування учнями у змішаному або очному форматі навчання.

Зауважимо, що сучасна школа – це школа з новим освітнім простором, який сприяє мотивації учнів до навчання і впливає а його якість. Відповідно до рекомендацій МОН освітній простір НУШ має бути організований за такими складовими:

- креативний зовнішній та внутрішній дизайн;
- комфорт та енергоефективність;

- сучасні умови для навчання, розвитку та спілкування;
- безбар'єрний простір та умови інклюзивного навчання;
- багатофункціональне середовище [45].

Сьогоднішній освітній простір закладів освіти, який функціонує в умовах воєнного стану, має бути насамперед, безпечним і комфортним для навчання, включаючи приміщення укриттів та сховищ. Станом на 28 липня 2022 рік МОН України визначили вимоги та надало рекомендації щодо облаштування безпечного укриття у закладах освіти [3], які розроблені Державною службою з надзвичайних ситуацій (ДСНС) [52] (Додаток А).

Наразі малокомплектні заклади освіти у сільській місцевості не завжди мають укриття та достатньо забезпечені необхідним матеріально-технічним обладнанням, яке надало б змогу запровадити (здіяяти) всі складові нового освітнього простору НУШ, що є проблемою для ефективного існування малокомплектного закладу освіти, який має надавати якісні освітні послуги.

Маємо зазначити, що існуюча форма сьогоднішнього навчання у закладах освіти, зокрема прикордонних регіонів, є переважно дистанційною або змішаною. Така організація освітнього процесу вимагає активного запровадження ІКТ, які дозволять створити освітній онлайн простір закладу освіти. Створення освітнього онлайн простору передбачає забезпечення учнів сучасними гаджетами (комп'ютерами, планшетами) та наявність стабільного інтернету, що надає можливість ефективної реалізації освітньої діяльності у закладах освіти.

Як показує практика, функціонування освітнього онлайн простору сьогодні вийшло за межі одного закладу освіти і дійсно потребує забезпечення сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями і засобами не тільки учнів, але й насамперед педагогів, які здійснюють освітній процес у дистанційному та змішаному форматі навчання, необхідну постійну онлайн комунікацію і взаємодію, а також свій неперервний професійний розвиток і саморозвиток на онлайн курсах підвищення кваліфікації, онлайн вебінарах, семінарах тощо. Так, у контексті реалізації НУШ, яка наразі стартувала у 5-х

класах МОН запустило онлайн-курс для вчителів 5-х класів з метою їх навчання і адаптації до організації навчального процесу у НУШ та обраних навчальних програм.

Ще однією із основних проблем здійснення навчання, насамперед для 5-6х класів, став брак підручників. Нажаль фінансування їх друку виявилось мінімальним. Як зазначає керівник робочої групи зі створення нових стандартів освіти Роман Шиян дієвим варіантом вирішення цієї проблеми можуть стати електронні версії підручників, як тимчасове рішення для інтерактивного навчання [23]. Відтак проблема стабільного функціонування онлайн простору школи, що дозволить учням сільських шкіл мати безперебійний доступ до підручників та додаткових джерел інформації є безумовно важливою.

Низка проблем, яка наразі існує в освіті України, в першу чергу стосується сільських малокомплектних шкіл. Серед наявних проблем, які пов'язані з низьким рівнем матеріально-технічного забезпечення, власне малокомплектністю, яка визначається малою кількістю учнів в таких закладах освіти вирізняється і проблема нестачі вчителів [14, с. 28].

Визначною проблемою малокомплектних шкіл є і організація власне освітнього процесу, яка безпосередньо пов'язана з малою кількістю учнів в класах і неможливістю утворити клас, як структурну одиницю закладу освіти. Заважимо, що відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту» [50] для утворення класу необхідно не менше 5-ти дітей. У сільських малокомплектних школах I-III ступенів із числом учнів менше ніж 45 здебільшого немає змоги сформувати класи. В наслідок чого, діти переважно навчаються за індивідуальною формою, або якщо це початкова школа, в класах, утворених із дітей різного віку. Через це учні, які є однолітками не отримують належного рівня взаємодії одне з одним, не здійснюють навчальну комунікацію одне з одним й не бачать прикладів для наслідування.

Зазвичай у малокомплектних школах і ще не вистачає вчителів-предметників. І це вважаємо ще однією проблемою ефективного

функціонування малокомплектних закладів освіти. До того ж педагоги не можуть набрати достатньої кількості годин з предмету за фахом і викладають не профільні предмети. Нерідко трапляється, що в таких школах один учитель веде три або й чотири дисципліни. Наприклад, фізику, іноземну мову та трудове навчання. Або ж літературу, географію та математику. Що, відповідно не сприяє якості навчання.

Окреслена проблема недостатньої кількості вчителів у малокомплектних закладів освіти для якісного викладання освітніх дисциплін призвела до проблеми якості результатів освітньої діяльності учнів, тобто їх успішності.

Зокрема, по результатах НМТ-2023 середній бал учнів із сільської місцевості з української мови був меншим на понад 6 балів, а по математиці – на понад 8 балів. Крім того, за результатами проведеного в Україні вже двічі (у 2018-му і 2022 роках) міжнародного дослідження якості освіти PISA (Programme for International Student Assessment): аналізували природничі, читацькі та математичні компетентності 15-річних школярів. За результатами PISA, середній бал учня в сільській місцевості становив 420,6, а в місті – 499, 4. У МОН вважають що це великий розрив. Бо кожні 20 балів (відповідно до стандартів PISA) – це один рік навчання, який школярам треба надолужити [51]. Учні сільських шкіл відстають від своїх міських однолітків майже на чотири роки. Звичайно, не всіх сільських шкіл такі невтішні висновки стосуються. Є заклади, учні яких перемагають міських однолітків на предметних олімпіадах. Але це, як стверджують експерти, радше виняток із загального правила.

З цього приводу, Міністерство освіти Україна, опублікувало роз'яснення на офіційному сайті щодо головних причин закриття малокомплектних сільських шкіл. Де головною причиною було названо низький рівень навчальних результатів учнів, які згідно з міжнародним дослідженням якості освіти PISA-2022 відстають від своїх однолітків із міст на 4,5 роки учні із сіл

за рівнем навчальних результатів. Тобто їм потрібно 4,5 роки, щоб мати ті ж знання і навички, що й учні того самого віку з міст.

Практично подібні результати наглядно демонструє ЗНО (НМТ), за якими минулого року середній бал учнів із сіл з української мови був понад 6 балів менше, ніж у учнів із міст, з математики – на понад 8 балів, з історії України – майже на 3 бали. Результати учнів із сіл з інших, предметів на вибір, теж нижчі.

Водночас, Національний звіт за результатами міжнародного дослідження якості освіти PISA-2022 показує, що маючи нижчу якість, сільська освіта обходиться державі дорожче. Так як на одного учня із села держава в середньому витрачає 30,4 тисячі гривень на рік, відповідно в місті – це становить тільки 24,4 тисячі гривень [46]. Зазначимо, що у деяких селах вартість навчання одного учня сягає понад 51 тисячу гривень. Це пов'язано, насамперед, з потребою утримувати й виплачувати зарплату працівникам великої кількості шкіл у сільській місцевості, які є малокомплектними і мають малу наповненість учнів. Тобто освіта в селах коштує дорожче, але нажаль, як показують результати досліджень не виправдовує ці кошти якістю.

Отже, окреслені проблеми вважаємо основними для ефективного функціонування сільських малокомплектних закладів освіти і такими, що потребують негайного вирішення на рівні держави, місцевих владних структур, місцевого самоврядування та власне самого закладу освіти. Проте, проблеми функціонування сільських закладів загальної середньої освіти в сучасних кризових умовах наразі істотно різняться залежно від регіону розташування, типу населеного пункту, рівня безпеки, кількості учнів, наявності матеріально-технічної бази закладів освіти, наявності автономії, можливостей громади, державної й зовнішньої допомоги та інших факторів, а тому можуть потребувати застосування принципово відмінних підходів до управління закладами та організації їх діяльності.

Підсумовуючи зазначимо, що існуючі сьогодні проблеми функціонування малокомплектного закладу освіти у сільській місцевості

визначають необхідність сформулювати можливі стратегії розвитку таких закладів освіти та запровадити стратегічне управління малокомплектними закладами освіти в сільській місцевості.

Питання існуючих проблем та потреб закладів загальної середньої освіти в сучасних кризових умовах активно розглядаються на державному рівні. Здійснюються аналітичні дослідження Громадськими організаціями (ГО «Центр інноваційної освіти «Про.Світ» та ін..) [46], Державною службою якістю освіти України розроблено Стратегію розвитку закладів освіти в громаді (2022) [18], надаються рекомендації і пропозиції щодо відновлення освітньої діяльності та можливості функціонування сільських закладів загальної середньої освіти в сучасних умовах.

Так, аналітичне дослідження ГО «Центр інноваційної освіти «Про.Світ», проведене у 2024 році [46], дає можливість зазначити, що найбільш гострими потребами закладів загальної середньої освіти в сільській місцевості, що перебувають на прикордонних територіях, освітяни вважають:

- створення чи облаштування укриттів для забезпечення учасників освітнього процесу під час активних бойових дій та/чи ракетних обстрілів;
- наявність засобів для навчання (підручників, ноутбуків, планшетів тощо);
- наявність достатньої кількості учнів для повноцінного укомплектування класів;
- забезпечення закладу освіти підключенням до оптоволокна та роботи під час ймовірних відключень електроенергії
- забезпечення у закладі освіти опалення на холодний період;
- організація належної психоемоційної підтримки усіх учасників освітнього процесу;
- створення чи відновлення можливостей для позашкільної діяльності (екскурсії, майстер-класи, спортивні змагання, гуртки, секції, дитячі табори тощо);

- забезпечення закладу освіти необхідною кількістю педагогів та постійного підвищення їхньої кваліфікації;
- забезпечення організованого підвозу дітей та працівників закладу;
- налагодження комунікації з батьками для організації оптимального освітнього процесу в сьогоdnішніх умовах;
- належна комунікативна взаємодія з органами управління освітою та місцевого самоврядування;
- створення освітнього простору НУШ.

Окреслені проблеми у сьогоdnішньому функціонуванні сільських закладів освіти сформулювали пропозиції щодо їх вирішення. Такими пропозиціями вважаємо, насамперед, розроблення стратегії розвитку закладу освіти в сільській місцевості, яке має відбуватися з ініціативи його керівництва, адже формування стратегічного бачення розвитку школи – важлива частина роботи директора як управлінця.

1.2. Сучасні стратегії та стратегічне управління розвитком малокомплектного закладу загальної середньої освіти

У контексті формування Української держави та реформування системи освіти шкільна освіта проходить етап глибоких змін, у якому стратегічне управління набуває нового змісту та значення. Особливу актуальність ця проблема отримує в умовах реалізації концепції «Нова українська школа», яка передбачає використання сучасних управлінських технологій для розробки індивідуальних траєкторій розвитку кожного навчального закладу.

Перспективи такого підходу полягають у практичному втіленні бачення розвитку освітньої установи, створеного керівником у співпраці з командою одноступнів. Стратегічне планування відіграє ключову роль у формуванні не лише загальної концепції, але й чітких дій для її реалізації. Воно відкриває можливість гнучкого управління, де створення і оперування навіть абстрактними ідеями сприяє побудові ефективної системи управління.

Головним завданням керівника є активне залучення педагогічного колективу до процесу планування, що забезпечує згуртованість команди, орієнтованої на досягнення спільного результату. Такий підхід стимулює професійний розвиток кожного педагога, сприяє формуванню спільної відповідальності та забезпечує успішну реалізацію стратегічних цілей закладу.

Варто зазначити, що стратегічне управління в освіті передбачає не лише розробку планів, але й їхню адаптацію до змінних умов, що є ключовим у сучасному динамічному середовищі. Крім того, ефективне стратегічне планування сприяє підвищенню конкурентоспроможності навчального закладу, покращенню якості освіти та задоволенню потреб учнів і батьків. Залучення педагогів до процесу планування підвищує їхню мотивацію та відповідальність за результати спільної діяльності, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальний розвиток освітнього закладу.

Кардинальна відмінність стратегічного управління від традиційних підходів полягає у зміні самої парадигми управління: від контролю за виконанням рутинних завдань до проактивного передбачення змін та майбутніх тенденцій. В основі стратегічного управління лежить постійний моніторинг і прогнозування зовнішнього середовища з метою своєчасного моделювання організаційних змін, що забезпечують не лише оптимальне функціонування, але й сталий, довгостроковий розвиток освітнього закладу.

Актуальний етап розвитку управління закладами освіти об'єктивно вимагає розв'язання принципово нових завдань, спрямованих на забезпечення та утримання конкурентних переваг в освітньому просторі. Це передбачає пошук та впровадження ефективних методів і підходів, розробку стратегій і тактик, що гарантують довгостроковий успіх та стійкий розвиток освітніх установ [19].

Стратегічне управління ґрунтується на динамічному понятті «стратегія», яке відображає процес постійного розвитку та адаптації організації до змін зовнішнього середовища. Стратегію можна інтерпретувати як:

- *Комплексний план дій*, що забезпечує реалізацію місії організації та досягнення її численних цілей [47].

- *Ключовий компонент стратегічного управління*, що визначає масштаби та способи ефективного використання ресурсів і можливостей організації з метою зменшення ризиків і досягнення бажаних результатів [14].

- *Програма або генеральний курс*, який орієнтує суб'єкта управління на досягнення стратегічних цілей у певній сфері діяльності [14].

- *Довгострокова стратегічна орієнтація*, що визначає якісний напрямок розвитку організації, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб клієнтів і реалізацію запланованих цілей [45].

- *Скоординована система заходів і рішень*, спрямована на досягнення результатів у довгостроковій перспективі [8].

- *Генеральний план розподілу ресурсів і визначення пріоритетів*, що забезпечує досягнення загальних довгострокових цілей навчального закладу та є засобом реалізації його стратегічних завдань [14].

Майкл Портер, застосовуючи концепцію ланцюжка цінностей, інтерпретує стратегію як процес аналізу внутрішньої діяльності організації та взаємозв'язків між її структурними елементами з метою ідентифікації джерел створення доданої вартості. Згідно з його підходом, стратегія першочергово визначається позицією організації на ринку, що формується шляхом надання специфічних товарів або послуг [34].

Натомість, Генрі Мінцберг пропонує багатоаспектну модель стратегії, що базується на концепції «5Р»:

- *План (Plan)*: свідомо розроблений набір дій, що є результатом обміркованих намірів.

- *Зразок (Pattern)*: усталені моделі поведінки, що формуються з часом.

- *Позиція (Position)*: вибір місця на ринку, досягнення конкурентних переваг та пошук компромісів.

- *Перспектива (Perspective)*: загальна концепція або бачення розвитку організації.

- *Маневр (Ploy)*: стратегічні дії, спрямовані на введення в оману конкурентів або отримання тактичної переваги [9].

Сутність дефініції «стратегія», що розглядається в роботі, узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні трактування дефініції «стратегія»

Автор	Дефініція стратегії
І. Ансофф	«Стратегія - це комплекс принципів та настанов, що допомагають організації приймати ефективні рішення у своїй діяльності»
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд	«Стратегія - це комплекс заходів з управління організацією, що спрямовані на покращення її ринкових позицій, забезпечення задоволеності клієнтів та досягнення визначених цілей.»
О.О. Биков, Є.І. Велесько, З. Дразек	«Стратегія - це майстерність керування та всеосяжний план організації робочого процесу.»
Ш. М. Остер	«Стратегія - це обов'язок діяти визначеним способом, уникаючи альтернативних шляхів.»
Б. Д. Хендерсон	«Стратегія - це ретельно обдуманий план дій, що сприяє розвитку та посиленню конкурентних переваг у бізнесі.»

Джерело: [38, с. 83].

Аналіз наведених визначень стратегії свідчить про її ключову роль у стратегічному управлінні, особливо в контексті освітніх установ. Стратегія визначає основні завдання та напрями діяльності навчального закладу, узгоджуючи їх із загальною освітньою політикою.

Концепт «стратегія» є об'єктом численних досліджень в економічній науці, що зумовлює різноманітність його інтерпретацій. Загалом, стратегію визначають як комплексний план управління організацією, орієнтований на досягнення довгострокових цілей в умовах динамічного зовнішнього середовища. Отже, стратегія формується для організації як цілісної системи на тривалий період та охоплює стратегічно важливі напрями її діяльності, забезпечуючи її адаптивність до змін.

У сфері освіти стратегічне управління передбачає не лише визначення місії та стратегічних цілей, але й формування гнучкої системи планів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та досягати стратегічних орієнтирів, спрямованих на постійне вдосконалення та розвиток освітньої організації, забезпечуючи її конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Отже, стратегія є невід'ємною складовою стратегічного управління, визначаючи напрям розвитку організації та способи досягнення її довгострокових цілей.

Таким чином, стратегія управління являє собою масштабне бачення майбутньої організації, що охоплює як формулювання її місії, так і забезпечення досягнення довгострокових цілей розвитку. Різні типи стратегій характеризуються специфічними особливостями та сферами застосування, утворюючи широкий спектр інструментів для управління. Таким чином, стратегія є всеосяжним планом розвитку організації в умовах конкуренції.

Науковець Г. Кляйнер класифікує сучасні теорії стратегічного управління організаціями на чотири основні категорії:

1. *Цільові теорії*: зосереджені на визначенні та досягненні основних цілей функціонування організації, акцентуючи увагу на її місії та завданнях.
2. *Позиційні теорії*: пріоритетом є управлінські підходи, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності та формування стійкої ринкової позиції організації.
3. *Соціальні теорії*: трактують організацію як соціальну структуру, що покликана задовольняти різноманітні потреби суспільства та забезпечувати гармонійний розвиток соціального середовища.
4. *Теорії середовища*: підкреслюють залежність успіху організації від якості зовнішнього середовища, розглядаючи її як частину більшого контексту, що впливає на стратегію та результати діяльності [19].

Стратегічний менеджмент можна визначити як процес розробки та впровадження ефективних стратегій, що ґрунтується на інтеграції цільового, ситуаційного, системного та інтегрального підходів. Такий підхід дозволяє

організації досягати своїх цілей шляхом оптимального використання ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Різноманітні та змістовні підходи до дефініції «стратегічне управління» що визначають зміст стратегічного управління, були розроблені як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні дефініції поняття «стратегічне управління»

№ з/п	Автор	Означення стратегічного управління
1.	І. Ансофф	Стратегічне управління підприємством являє собою комплексну систему управлінських дій, спрямованих на формування стратегічних цілей та завдань організації, а також на забезпечення ефективної взаємодії між підприємством та його зовнішнім середовищем. Ця взаємодія ґрунтується на аналізі внутрішнього потенціалу організації та врахуванні зовнішніх чинників, що дозволяє підприємству зберігати адаптивність та оперативно реагувати на зміни зовнішніх вимог.
2.	Д. Шендел К. Хаттен	Стратегічне управління підприємством – це процес формування стратегічних орієнтирів та забезпечення гармонійної взаємодії організації із зовнішнім оточенням, з урахуванням її внутрішніх можливостей та здатності адаптуватися до змін.
3.	Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж.	Стратегічне управління являє собою складний, інтегрований управлінський процес, що охоплює формування та реалізацію ефективних стратегій. Цей процес спрямований на забезпечення гармонійної взаємодії між організацією, її внутрішніми структурними елементами та зовнішнім середовищем, з метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку організації.
4.	Дж. Хіттенсом	Стратегічне управління – це динамічний процес узгодження діяльності організації з вимогами зовнішнього середовища з метою реалізації її місії та забезпечення конкурентоспроможності.
5.	Д. Глейдель С. Хаттен	Стратегічне управління являє собою процес формування та забезпечення ефективної взаємодії організації з зовнішнім середовищем. Цей процес передбачає досягнення стратегічних цілей та формування бажаної конфігурації відносин із зовнішнім оточенням шляхом раціонального розподілу ресурсів, що забезпечує ефективну та результативну діяльність як організації в цілому, так і її окремих структурних підрозділів.
6.	Г.Джонсон К.Склуз	Стратегічне управління являє собою комплексний процес, що включає аналіз поточного стану організації в умовах конкурентного середовища, формування, оцінку та відбір

		стратегічних альтернатив, а також їх подальшу реалізацію з метою досягнення стійких конкурентних переваг.
7.	М. Хіггінс	Стратегічне управління - це форма керування організацією, яка базується на людському потенціалі як ключовій основі. Воно орієнтує виробничі процеси на задоволення потреб споживачів, здійснює адаптивне регулювання та своєчасні зміни, які відповідають викликам зовнішнього середовища, забезпечуючи довгострокове виживання та розвиток організації.
8.	Василенко В. О.	Стратегічне управління є процесом, що забезпечує конкурентоспроможність організації в умовах динамічного зовнішнього середовища шляхом розвитку людського капіталу, орієнтації на споживача, впровадження інновацій та гнучкого реагування на виклики ринку з метою забезпечення довгострокового розвитку.
9.	Віханський О. С.	Стратегічне управління — це система управління організацією, в центрі якої знаходиться розвиток та ефективне використання людського капіталу. Орієнтуючись на потреби споживачів та враховуючи динаміку зовнішнього середовища, організація адаптує свою внутрішню структуру та процеси, забезпечуючи тим самим свою довгострокову життєздатність, конкурентні переваги та досягнення стратегічних цілей.
10.	Н. Педченко	Стратегічне управління являє собою унікальний інтелектуальний механізм, що забезпечує формування ефективної довгострокової перспективи організації шляхом створення та підтримки стійкої конкурентної позиції. Цей механізм базується на ринковій та споживчій орієнтації, характеризується здатністю до оперативного реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища з метою мінімізації впливу потенційних негативних тенденцій та підкреслює пріоритетність розвитку та використання людського капіталу.

Джерело: [9; 11; 21; 47; 54; 64; 65; 66; 67].

Підсумовуючи представлені визначення, стратегічне управління можна розглядати як гнучкий та інтерактивний процес, спрямований на максимальне використання потенціалу організації для досягнення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Цей процес включає адаптацію до змін зовнішнього середовища, коригування цілей і напрямів діяльності через упровадження інновацій, оптимізацію операційної діяльності, реструктуризацію або застосування антикризових заходів.

Основні структурні складові сучасного менеджменту можна представити у вигляді структурованої схеми (рис. 1.1).

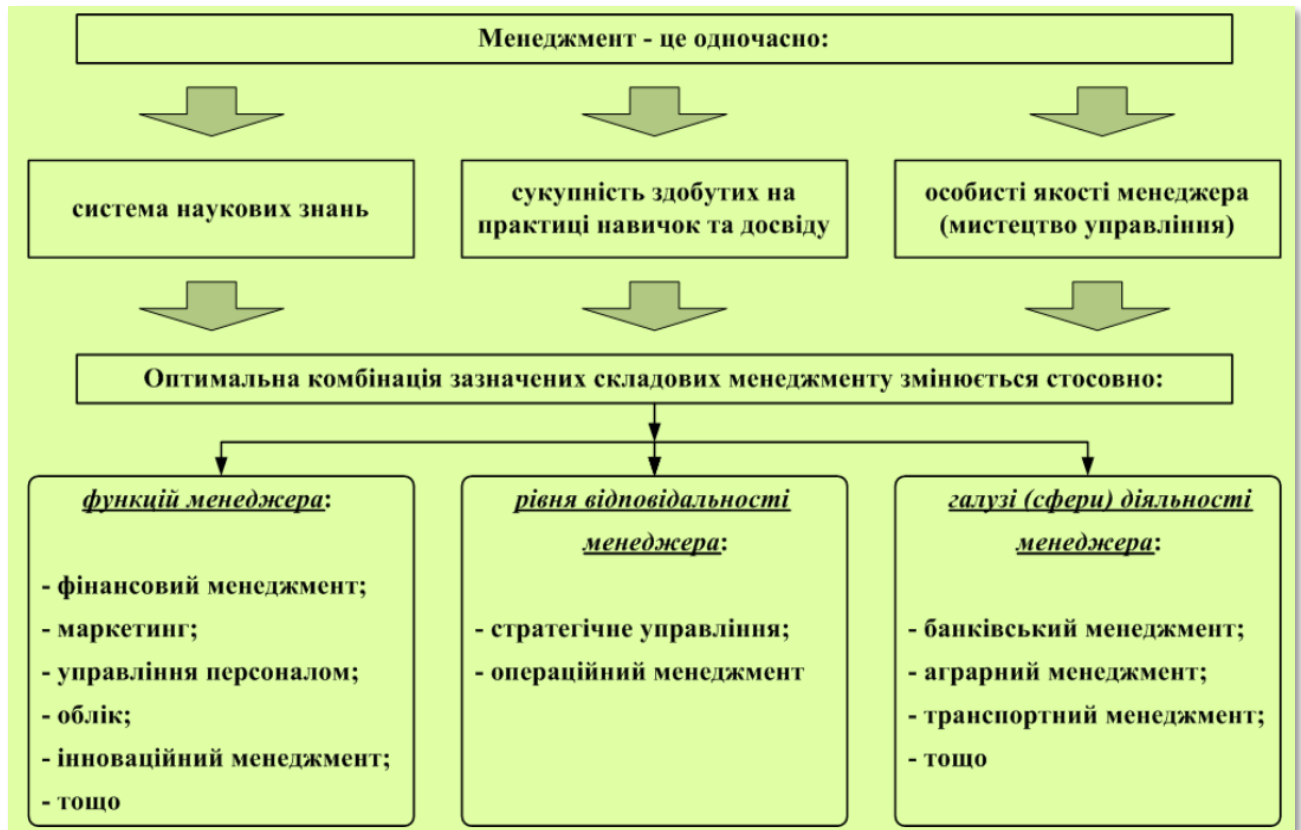


Рис. 1.1. Основні структурні складові менеджменту [27]

Основна мета стратегічного управління полягає у створенні ефективної системи, яка дозволяє своєчасно визначати місію, цілі та стратегії організації, а також розробляти й реалізовувати відповідні плани дій. Такий підхід забезпечує організації можливість утримувати конкурентні позиції та ефективно функціонувати у складному та мінливому ринковому середовищі [20].

Об'єктом стратегічного управління є багатогранний набір процесів, включаючи прогнозування, адаптацію до змінних умов, координацію ресурсів, контроль виконання та управління розвитком. Ці процеси застосовуються як у широкопрофільних організаціях, так і в спеціалізованих установах, створюючи основу для досягнення високої ефективності в мінливих умовах. Особливу увагу приділяють гармонізації внутрішніх і зовнішніх факторів, що

дозволяє організації оперативно реагувати на виклики сучасного ринку й формувати стійкі конкурентні переваги.

Основним суб'єктом стратегічного управління є керівництво організації, яке координує та спрямовує процес розробки і реалізації стратегій. Важливою рисою сучасного стратегічного управління є залучення всіх працівників до обговорення та створення стратегічних планів, що забезпечує більш глибоке розуміння організаційних цілей і шляхів їх досягнення. Така взаємодія сприяє підвищенню мотивації, розвитку інноваційних ідей та формуванню колективної відповідальності за кінцеві результати.

Отже, ефективне стратегічне управління ґрунтується на комплексі взаємопов'язаних принципів, що визначають успішність його впровадження. До ключових з них належать:

- *системність*, яка передбачає комплексний підхід до аналізу та вирішення проблем, враховуючи взаємозв'язок між різними елементами організації та впливом зовнішнього середовища;
- *цілеспрямованість*, що полягає в чіткій орієнтації на досягнення стратегічних цілей та концентрації зусиль на вирішенні пріоритетних завдань;
- *адаптивність*, що відображає здатність організації оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та своєчасно коригувати стратегічні плани.

Існуючі структурні складові сучасного менеджменту, принципи та аспекти стратегічного управління організацією, вважаємо доцільним спроєктувати на процеси стратегічного управління в освітній сфері. Так, спираючись на дослідження Л. Калініної та Є. Коваленко, які розглядають заклади освіти як освітні організації [25], можемо говорити про стратегічне управління освітньою організацією тобто закладом освіти.

Освіта є складним соціальним процесом, спрямованим на цілеспрямовану трансляцію від покоління до покоління акумульованого культурного, наукового та практичного досвіду, що включає знання, цінності, навички, моделі поведінки та інші ключові компетентності. Цей процес сприяє

не лише професійній підготовці, орієнтованій на досягнення конкретних навчальних результатів, але й всебічному розвитку особистості та її успішній інтеграції в соціум [28].

Концепція «Нова українська школа» наголошує, що сучасні виклики зумовили потребу у створенні Концептуальних засад реформування середньої освіти. Цей документ акцентує увагу на збереженні цінностей дитинства, гуманізації освітнього процесу, впровадженні особистісно орієнтованого підходу, розкритті потенціалу учнів та розвитку їхніх здібностей. Важливим елементом реформ є формування навчально-предметного середовища, яке забезпечує психологічний комфорт і стимулює творчий розвиток дитини.

Отже, теоретико-методологічним підґрунтям управління освітніми закладами слугує комплексний підхід, що інтегрує загальновизнані принципи управління з системним, синергетичним та інноваційним підходами, а також з положеннями теорії освітнього менеджменту. Застосування цього комплексу теоретико-методологічних засад є, на нашу думку, визначальною умовою забезпечення ефективного функціонування сучасних освітніх інституцій.

Необхідність забезпечення стійкої конкурентоспроможності освітніх закладів різних рівнів в умовах динамічного зовнішнього середовища зумовлює доцільність впровадження стратегічного управління як однієї з найбільш ефективних управлінських стратегій. Підвищення якості освіти стає досяжним завдяки формулюванню чітких стратегічних цілей, розробці дієвих механізмів їх реалізації та створенню системи мотивації персоналу до якісного виконання поставлених завдань.

Стратегічне управління закладом освіти здійснюється поетапно (рис.1.2.).



Рис. 1.2. Ключові етапи стратегічного управління закладом освіти [28]

Початковий етап формування стратегії організації, якою можемо вважати і заклад освіти, передбачає проведення ґрунтовного аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Цей аналіз включає в себе прогнозування перспектив розвитку, ідентифікацію сильних і слабких сторін організації, а також оцінку потенційних можливостей та загроз. Важливим елементом цього етапу є аналіз конкурентоспроможності організації та розробка прогнозів щодо її майбутнього зростання та адаптації до змін у середовищі [5].

Визначення місії, мети та цілей закладу освіти є ключовим завданням другого етапу стратегічного процесу. Для новостворених закладів освіти цей етап має бути реалізований на початку їх діяльності.

Третій етап зосереджений на проведенні стратегічного аналізу, що передбачає співставлення визначених цілей із результатами аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. У цьому контексті виявляють розриви чи невідповідності між ними та працюють над їх усуненням. Водночас формують альтернативні стратегії розвитку – різноманітні варіанти стратегічного напрямку закладу освіти.

На четвертому етапі здійснюється моделювання потенційних сценаріїв розвитку подій. Аналізується вплив кожного сценарію на запропоновані

альтернативні стратегії, а також оцінюються конкурентні переваги закладу освіти за умов реалізації тієї чи іншої стратегії в межах конкретного сценарію.

П'ятий етап полягає у виборі найбільш оптимальної стратегії серед запропонованих альтернатив. Обраний варіант ретельно оцінюється за такими критеріями: відповідність стратегії актуальному стану та потребам зовнішнього середовища; її узгодженість із потенціалом і можливостями закладу освіти; а також здатність організації впоратися з ризиками, які можуть виникнути під час реалізації.

На шостому етапі відбувається остаточне формування стратегічного плану, який стає кінцевим документом, що визначає напрям розвитку закладу освіти.

Стратегічний план являє собою чітку послідовність дій та кроків, які інтегровані у просторі та часі з метою досягнення бажаного стану організації, виходячи з її поточного положення. Його реалізація залежить від певних зовнішніх умов і потребує постійного коригування у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі. У той же час зміни до самої стратегії вносяться лише за умови змін у внутрішньому середовищі закладу освіти.

Сьомий етап передбачає розроблення тактичних середньострокових планів, які базуються на стратегічному плані та деталізують його реалізацію.

Процес стратегічного планування завершується на восьмому етапі, коли здійснюється розробка оперативних планів і конкретних проєктів. Після цього переходять до реалізації стратегічного плану, що включає не лише заклад освіти впровадження стратегії, але й її практичну оцінку, контроль виконання та забезпечення зворотного зв'язку. У разі виявлення помилок на будь-якому з попередніх етапів стратегічного планування можуть бути внесені необхідні корективи. У деяких випадках зворотний зв'язок передбачає перегляд окремих аспектів місії чи цілей, якщо вони виявилися неефективними або невідповідними [16].

Різноманітність підходів і трактувань сутності стратегічного управління значно розширила розуміння стратегічного менеджменту як наукової

дисципліни. Це дозволило сформулювати основні принципи, визначити ключові завдання та функції, розробити ефективні механізми й узагальнити методологічну базу для його впровадження. У сучасних умовах стратегічний менеджмент можна охарактеризувати як багатогранний і складний процес, який базується на принципах стратегічного позиціонування. Він є частиною бізнес-філософії, орієнтованої на досягнення майбутніх цілей, забезпечення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій і досягнення довгострокового успіху закладу освіти. [7].

Таким чином, стратегія є загальним планом дій, який визначає пріоритети та забезпечує оптимальний розподіл ресурсів для досягнення спільних довгострокових цілей. У свою чергу, стратегічне управління являє собою концепцію, що об'єднує цілеспрямований і системний підхід до організації діяльності. Воно спрямоване на встановлення ключових напрямів розвитку, оцінку їх відповідності можливостям організації та забезпечення їх реалізації шляхом формулювання й запровадження комплексної стратегічної системи.

1.3. Основні аспекти та ключові елементи стратегічного управління малокомплектним закладом загальної середньої освіти

Існуюча наразі низка проблем у сьогоdnішньому функціонуванні малокомплектних сільських закладах освіти в країні потребує детального аналізу та активного пошуку можливостей для їх вирішення. Доцільними підходами до вирішення окреслених проблем функціонування малокомплектних сільських закладах освіти в сучасних кризових умовах вважаємо, насамперед, запровадження стратегічного управління такими закладами освіти.

Забезпечення ефективного стратегічного управління в закладах освіти, з особливим акцентом на гуманістичну спрямованість інноваційних змін, є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців.

Практична значущість цих досліджень полягає у розробці дієвих механізмів управління освітніми установами в умовах постійних змін та складних трансформацій. Аналіз сучасної теорії та практики управління в цьому контексті здійснено у роботах С. Натрошвілі, О. Мармази, М. Мартиненко, В. Тертички, С. Ніколаєнко та інших, які пропонують конкретні рекомендації щодо впровадження стратегічного підходу в освітню практику.

В контексті визначених завдань нашого дослідження, спрямованих на аналіз можливостей запровадження стратегічного управління та пошук ефективної стратегії розвитку малокомплектного закладу освіти в сільській місцевості в сучасних кризових умовах, надзвичайно важливими стали дослідження питань фінансування закладів загальної середньої освіти, що здійснюють освітню діяльність на сільській території в умовах війни (Л. Лукашенко) [35] та відстоювання видатків на освіту у повоєнний час (А. Софієнко); формування основ антикризового управління в закладах загальної середньої освіти в сучасних умовах воєнного стану (О. Завгородня, Л. Козирєва, С. Гіль) [22].

Стратегічне управління, за визначенням Л. Калініної, є процесом, за допомогою якого керівники здійснюють довгострокове керівництво освітнім закладом (установою, організацією), визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для їх досягнення, враховуючи всі найсуттєвіші внутрішні та зовнішні умови, що постійно змінюються [25, с.13].

Відповідно метою стратегічного управління фахівці визначають насамперед, місію, стратегічні цілі та власне визначені стратегії, розробку та забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів щодо вдосконалення та розвитку освітньої організації, її окремих підсистем, які є основою забезпечення конкурентоспроможного існування в передбаченому майбутньому [25, с.14].

Тому завданнями нашого магістерського дослідження є критичний аналіз сучасних стратегій розвитку малокомплектного закладу освіти з метою

розроблення ефективної стратегії розвитку такого закладу освіти в сільській місцевості та запровадження стратегічного управління ним.

Важливими для пошуку стратегій розвитку сільських закладів загальної середньої освіти є дослідження сучасних тенденцій формування мережі сільських шкіл, які здійснювала О. Тишкевич [57] та забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах Л. Даниленко, Н. Ларіна [15].

Зазначимо, що за переконаннями фахівців, зокрема О. Мармази [38], формулювання, розробка і запровадження стратегії функціонування та успішного розвитку закладу освіти є необхідною інновацією, яка передбачає введення стратегічного управління закладом освіти.

У зв'язку з тенденціями освітньої державної політики щодо можливого функціонування малокомплектних закладів загальної середньої освіти в країні важливим (необхідним) є визначення сучасних стратегій розвитку малокомплектних закладів загальної середньої освіти, які функціонують в сільській місцевості, та визначних аспектів стратегічного управління таким закладом освіти.

Найбільш ефективними для збереження малокомплектних закладів загальної середньої освіти на сільській території та їх подальшої діяльності в сучасних кризових умовах, як доводять фахівці (С. Горбачов [53], О. Фасоля [58], Я. Герчинський [12]) й показує вже існуючий досвід, вважаються **стратегії реорганізації та перепрофілювання.**

Реорганізація освітньої мережі має на меті допомогти учням малокомплектних шкіл здобувати освіту в найближчому опорному закладі, де наявні кваліфіковані педагогічні кадри та є необхідне забезпечення для нормального, безпечного та комфортного здійснення освітнього процесу [53].

У нормативно-законодавчих документах *реорганізація* освітньої мережі розглядається як процес оптимізації шкіл та створення профільної школи. Відповідно до Ст. 36 Кодексу законів про працю України [29], чітко визначено, що *реорганізація* розглядається через такі процеси як злиття, приєднання,

поділ, виділення або перетворення. Тому реорганізація закладів загальної середньої освіти в сучасних умовах реформування освітньої мережі здебільшого може здійснюватися шляхом *злиття (об'єднання)* декількох закладів освіти або *приєднання* одного закладу освіти до іншого.

Відповідно до Цивільного кодексу України [59] приєднання є одним із видів стратегії реорганізації. При реорганізації шляхом приєднання припиняють своє існування один або декілька закладів освіти. При цьому заклади освіти в сільській місцевості можуть продовжувати своє функціонування приєднавшись до опорних закладів загальної середньої освіти або створених, у процесі сьогоdnішнього реформування системи освіти на основі стратегії *перепрофільовання*, ліцеїв та гімназій. Таке трактування стратегії реорганізації розглядається у Законі України «Про повну загальну середню освіту» у [51], Постанові КМУ №532 від 19 червня 2019 року (Положення про опорний заклад освіти)[[47].

Зокрема, доцільною ефективною стратегією розвитку малокомплектних закладів загальної середньої освіти в сільській місцевості наразі вважають *стратегію реорганізацію шляхом приєднання* таких закладів освіти до опорних закладів загальної середньої освіти або створених на основі стратегії *перепрофільовання*, ліцеїв та гімназій [53].

Отже, стратегія в освітній галузі розглядається як тривалий, логічно узгоджений та конструктивний план, що ґрунтується на ідеологічних засадах, залишається стійким за умов невизначеності, має фінансове обґрунтування та передбачає постійний аналіз і моніторинг під час реалізації, а також впровадження інновацій для досягнення кінцевого успіху.

У найширшому плані мета управління закладом освіти полягає у створенні необхідних умов для реалізації мети навчального закладу. Конкретна мета-мінімум – забезпечити оптимальне функціонування закладу освіти; максимум – його розвиток.

Стратегічне управління закладом освіти спрямоване на зміни не тільки у внутрішньому середовищі закладу, доречно сказати не стільки на внутрішнє

середовище, а здебільшого на зовнішнє середовище. Отже, спробуємо визначити *основні аспекти стратегічного управління закладом освіти*:

- відкритість закладу освіти (установи, організації) (С. Натрошвілі);
- поєднання запланованих і незапланованих «вимушених» дій (О. Родіонов);
- наявність стратегічно компетентного керівника закладу (Н. Лалак);
- ефективне використання інтелектуального потенціалу закладу освіти (Н. Житник, Л. Сушенцева);
- адекватна і ефективна кадрова політика, у якій важлива переорієнтація на індивідуальну роботу з персоналом (Н. Синицина);
- готовність педагогічного колективу до стратегічного підходу на всіх рівнях (Т. Гребеник);
- активне залучення працівників закладу до стратегічних змін (І. Семенец-Орлова);
- стратегічно спрямований кадровий персонал закладу освіти (Л. Літинська, В. Міщук).

Стратегічними аспектами у розвитку сільських закладів загальної середньої освіти є і питання освіти дітей з ООП, які висвітлюють Л. Лукашенко [35], В. Мелешко [39] та ін..

Отже, відповідно до визначених аспектів стратегічного розвитку закладу освіти вважаємо, що стратегічний план розвитку закладу загальної середньої освіти відображає стратегічну мету, напрямок чітких дій, враховує доступність внутрішніх і зовнішніх ресурсів, необхідних для якісного виконання поставлених цілей і завдань. за розумінням Ю. Гринчук [14, с. 27].

Зазначимо, що стратегічне управління закладом освіти виражається в таких п'яти функціях (рис. 1.3).

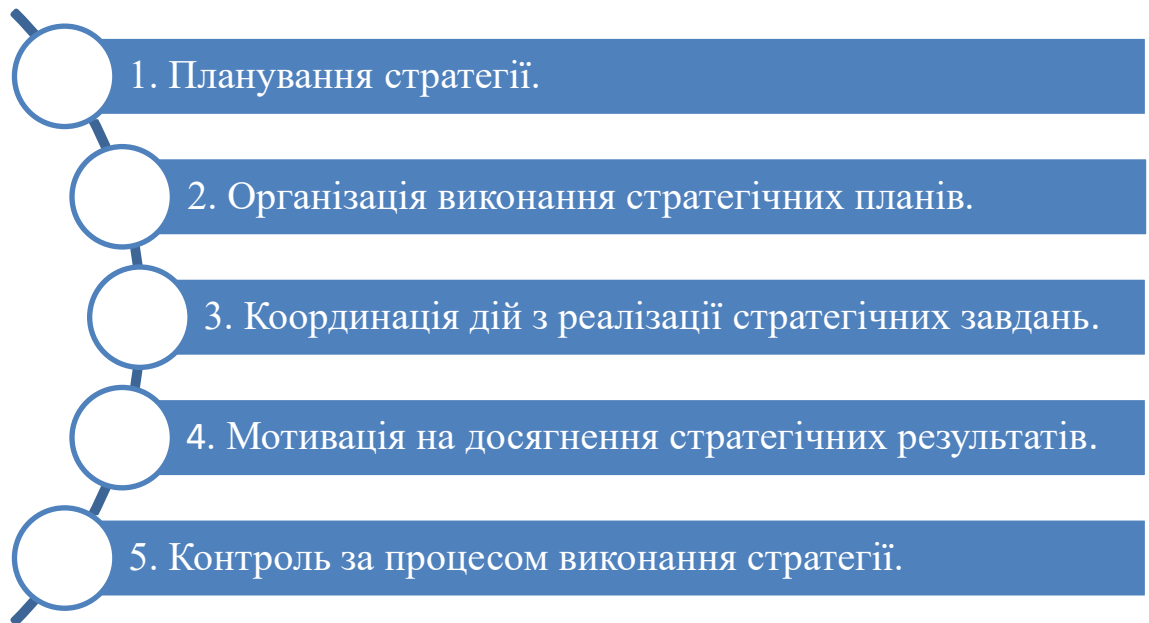


Рис. 1.3. Функції стратегічного управління закладом освіти

Сучасний досвід існуючих практик стратегічного розвитку закладу освіти визначає найбільш уживані інструменти його моделювання [2]:

- аналіз запитів і потреб населення;
- SWOT-аналіз;
- PEST-аналіз;
- бенчмаркінг;
- збирання стратегічної інформації;
- визначення проблем (бар'єрів), які перешкоджають розвитку закладу освіти;
- визначення викликів сьогодення, яким буде відповідати заклад освіти, за умови успішного стратегічного розвитку;
- формулювання місії закладу освіти;
- формулювання візії закладу освіти;
- розробка «дерева стратегічних цілей» та системи цільових пріоритетів розвитку закладу освіти;
- визначення параметрів оцінювання стратегічних цілей;
- визначення завдань стратегічного розвитку;
- установлення системи стратегічних пріоритетів;

- опитування стейкхолдерів закладу освіти;
- оцінювання ініціатив персоналу щодо стратегічного розвитку закладу освіти;
- визначення стратегічних альтернатив;
- визначення термінів досягнення стратегічних цілей закладу освіти;
- визначення ключових чинників досягнення стратегічних цілей закладу освіти [4, с. 55-56].

Зазначений спектр практик стратегічного розвитку закладу освіти та найбільш уживані інструменти його моделювання вважаємо доцільним спроектувати на освітню діяльність і малокомплектних закладів загальної середньої освіти в сільській місцевості.

Отже, стратегічне управління закладом освіти передбачає щомоментну фіксацію того, що заклад освіти має робити сьогодні, об досягнути поставленої стратегічної мети у майбутньому. Причому варто зазначити, що керівником та кадровим персоналом закладу освіти здійснюються такі дії, що забезпечують закладу освіти чітке окреслене майбутнє а не опис чи план того, що має робитися в майбутньому.

РОЗДІЛ 2

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

МАЛОКОМПЛЕКТНОГО ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ

ОСВІТИ

2.1. Дослідження стану освітньої діяльності малокомплектного закладу загальної середньої освіти

Питання пошуку стратегій управління малокомплектним закладом загальної середньої освіти, які нададуть змогу оптимально функціонувати в сьогоденних умовах та уможливлять його подальший розвиток, потребують детального дослідження стану освітнього малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер).

Існуючі нагальні проблеми і потреби малокомплектних закладів загальної середньої освіти в сільській місцевості визначили напрям нашого дослідження.

Відповідно до вимог МОН щодо реалізації завдань НУШ у сучасному закладі освіти має бути створений сучасний освітній простір. Існуючі сьогодні кризові умови в країні на перший план висувають таку категорію освітнього простору як безпечність. Тому МОН схарактеризувала вимоги та надало методичні рекомендації щодо облаштування безпечного укриття в закладах освіти, які розробила Державна служба з надзвичайних ситуацій [52], які допоможуть адміністрації закладу освіти організувати безпечне освітнє середовище, яке буде функціонувати під час освітнього процесу у очному, дистанційному та змішаному форматі і дозволить більш ефективно змінювати формати в залежності від безпекової ситуації.

Безпека освітнього простору є комплексним поняттям і включає в себе такі складові як психологічна безпека, екологічна безпека та інформаційна безпека.

У Методичних рекомендаціях з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості загальної середньої освіти [40] представлено три стандарти, що дають змогу оцінити освітнє середовище малокомплектного закладу загальної середньої освіти малокомплектному закладі загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 ТМР, село Буймер). Кожен представлений стандарт містить рекомендації та орієнтовні критерії для само оцінювання. Також надано орієнтовний формат оцінки складових функціонування ЗЗСО в умовах НУШ. Це дало змогу, в межах нашого дослідження, оцінити складові функціонування малокомплектного закладі загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 ТМР Охтирського району, село Буймер) відповідно до орієнтовних критеріїв.

Відповідно до запропонованих орієнтовних критеріїв оцінки освітнього середовища була здійснено аналіз стандарту фізичної безпеки і комфорту у загальноосвітній школі (корпус №2 ліцею №1 ТМР Охтирського району, село Буймер), який має бути насамперед безпечним і комфортним та мотивувати учнів закладу до навчання, а педагогічний колектив до ефективної освітньої діяльності. Оцінка освітнього середовища ЗЗСО (корпус №2 ліцею №1 ТМР, село Буймер) за критеріями Стандарту 1 представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Критерії оцінки освітнього середовища

Фізична безпека і комфорт		
№ п/п	Орієнтовні критерії	Наявність у малокомплектному закладі освіти
1	Ураховано принципи універсального дизайну і розумного пристосування та санітарно-гігієнічних вимог до облаштування й обладнання приміщень та території школи; забезпечена фізична доступність архітектурних елементів будівлі та території	Приміщення, територія ЗЗСО облаштовані та обладнані з урахуванням принципів, визначених стратегією НУШ (дизайн, пристосування, фізична доступність, санітарно-гігієнічні вимоги) (без пандусів)

2	Знання вимог з охорони праці, пожежної безпеки, безпеки життєдіяльності, правил поведінки у надзвичайних ситуація всіма учасниками освітнього процесу та їх чітке дотримання.	Усі учасники освітнього процесу у ЗЗСО знають і дотримуються вимог й правил щодо пожежної безпеки, охорони праці, безпеки життєдіяльності та поведінки у надзвичайних ситуаціях.
3	Учителі знають як діяти у випадках травмування та/або раптового погіршення самопочуття учасника освітнього процесу, та вживають відповідних заходів у таких ситуаціях.	Педагоги ЗЗСО знають як діяти у випадках травмування та/або раптового погіршення самопочуття учасника освітнього процесу, та вживають відповідних заходів у таких ситуаціях.
4	Освітній простір має функціональний та адаптивний дизайн , що дозволяє максимально ефективно використовувати приміщення та територію закладу для навчального процесу.	Освітній простір ЗЗСО має функціональний та адаптивний дизайн, що дозволяє максимально ефективно використовувати приміщення та територію закладу для навчального процесу.
5	Навчальний заклад забезпечений, кабінетами, лабораторіями, обладнаними навчальними та допоміжними приміщеннями також засобами навчання, зокрема, обладнанням, дидактичними матеріалами, підручниками, для реалізації навчальних програм.	Корпус №2 ліцею №1 ТМР, село Буймер частково володіє, кабінетами, лабораторіями, обладнаними навчальними та допоміжними приміщеннями також засобами навчання, зокрема, обладнанням, дидактичними матеріалами, підручниками, для реалізації навчальних програм.
6	Бібліотека закладу освіти діє як інформаційний осередок	Бібліотека функціонує як інформаційний центр закладу
7	У навчальному закладі забезпечені умови для здорового харчування учнів.	В ЗЗСО забезпечені можливості здорового харчування учнів
8	Навчальний простір закладу стимулює на оволодіння учнями ключовими компетентностями та	Мотиваційне освітнє середовище закладу зорієнтоване на оволодіння учнями ключовими компетентностями та спонукає їх

	спонукає їх вести здоровий та екологічний спосіб життя.	вести здоровий та екологічний спосіб життя.
9	В навчальній установі надано можливості для захищеного використання інтернету, формування інформаційно-цифрових компетентностей, зокрема навичок безпечної поведінки та кібербезпеки.	Створені умови для безпечного використання інтернету, формування інформаційно-цифрових компетентностей, зокрема навичок безпечної поведінки та кібербезпеки.

Відповідно до запропонованих орієнтовних критеріїв оцінки освітнього середовища була здійснено аналіз стандарту психологічної атмосфери та антибулінгової політики у малокомплектному закладі загальної середньої освіти, який має забезпечити вільне від будь-яких форм насильства та дискримінації освітнє середовище закладу. Оцінка освітнього середовища малокомплектного ЗЗСО (корпус № 2 ліцею №1 ТМР, село Буймер) за критеріями Стандарту 2 представлена у табл. 2.2

Таблиця 2.2

Психологічна атмосфера та антибулінгова політика

№ п/п	Орієнтовні критерії	Наявність у малокомплектному ЗЗСО (корпус №2 ліцею №1 ТМР, село Буймер)
1	У закладі освіти активно проводиться політика протидії насильству, включаючи антибулінгові заходи, впровадження кодексу безпечної школи та інші ініціативи. Усі учасники освітнього процесу зобов'язані дотримуватися цієї політики і ознайомлені з відповідними програмами або кодексами.	В ЗЗСО активно проводиться політика протидії насильству, включаючи антибулінгові заходи, впровадження кодексу безпечної школи та інші ініціативи. Усі учасники освітнього процесу зобов'язані дотримуватися цієї політики і ознайомлені з відповідними програмами або кодексами.

2	У навчальному закладі створені чіткі та зрозумілі всім учасникам освітнього процесу норми поведінки, які ґрунтуються на взаємній повазі.	В осередку ЗЗСО створені чіткі та зрозумілі всім учасникам освітнього процесу норми поведінки, які ґрунтуються на взаємній повазі.
3	Освітняни знають та використовують практики раннього визначення ознак фізичного і психологічного насильства, зокрема такого, як мобінг і булінг, та проінформовані, як реагувати на їх прояви. За потреби заклад освіти звертається по допомогу до поліції, соціальної служби тощо.	Педагогічні працівники малокомплектного ЗЗСО (корпус №2 літєю№1 ТМР, село Буймер) володіють практиками раннього визначення ознак фізичного і психологічного насильства, зокрема такого, як мобінг і булінг, та проінформовані, як реагувати на їх прояви. За потреби заклад освіти звертається по допомогу до поліції, соціальної служби тощо.
4	В освітні установі надаються соціально-психологічна підтримка та психологічні консультації.	В ЗЗСО надається соціально-психологічна підтримка та психологічні консультації.
5	Заклад освіти веде системну роботу з батьками з питань запобігання та подолання насильства щодо дітей, булінгу та кібербулінгу	Заклад освіти веде системну роботу з батьками з питань запобігання та подолання насильства щодо дітей, булінгу та кібербулінгу

Стосовно третього стандарту «Інклюзивність», передбаченого маємо зазначити, що у малокомплектному ЗЗСО (корпус №2 літєю №1 ТМР Охтирського району, село Буймер) наразі немає учнів, які відносяться до категорії учнів з особливими освітніми потребами і потребують створеного у закладі інклюзивного середовища. Тому у рамках нашого дослідження орієнтовні критерії для самооцінки щодо рівня створеного інклюзивного середовища у закладі ми не розглядаємо.

За наданими методичними рекомендаціями МОН [45] освітній простір закладів загальної середньої світи не має обмежуватися питаннями ергономіки (планування, дизайн). Варто зосередити увагу і на організації освітнього

простору навчальних кабінетів, який потребує широкого використання нових ІТ-технологій, мультимедійних засобів навчання, оновлення навчального обладнання, що здійснюється через осередки представлені у табл. 2.3

Таблиця 2.3

Освітній простір навчальних кабінетів

№ п/п	Осередки навчальних кабінетів (НУШ)	Осередки навчальних кабінетів малокомплектному ЗЗСО (крпус №2 ліцей №1 ТМР, село Буймер)
11.	Меблі, які відповідають освітньо-пізнавальній діяльності	Є в наявності
22.	Рухомі тематичні візуальні матеріали (дошки, фліпчарти, стенди тощо)	Є частково (дошки, стенди)
33.	Ігровий компонент включає настільні ігри та обладнання для активних ігор	Шахи, шашки, настільні ігри
44.	Компонент творчо-художньої діяльності (полички для зберігання приладдя, стенди для змінно виставки дитячих робіт)	Частково наявне (полички, простір класу для виставок)
55.	Осередок живої природи	Квітники на території закладу та в школі
66.	Куточок для відпочинку (килим для сидіння та гри, стільці, крісла-пуфи, подушки з м'яким покриттям)	ЗЗСО має стільці, килим для рухливих ігор
77.	Бібліотека класної кімнати	В класному приміщенні є бібліотека
88.	Простір педагога (стіл, стілець, комп'ютер, полиці та ящики, шафи для зберігання дидактичного матеріалу тощо.	Є в наявності

Поетапне впровадження НУШ, яке наразі здійснюється у 5-6 класах потребує нового освітнього простору для учнів, що зумовило вимоги до необхідного оснащення навчальних кабінетів відповідним навчальним обладнанням, яке буде стимулювати учнів до активного навчальної діяльності. Тому в рамках нашого наукового дослідження здійснено критичний аналіз існуючого стану освітнього простору навчальних кабінетів для учнів 5-6 класів малокомплектного ЗЗСО (корпус №2 ліцей №1 ТМР, село Буймер) відповідно до затверджених стандартів НУШ в екстремальних умовах [23]. Результати дослідження представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Навчальне обладнання шкільних кабінетів для 5-6 класів НУШ

№ п/п	Навчальне обладнання кабінетів (НУШ)	Обладнання навчальних кабінетів малокомплектного ЗЗСО (корпус №2 ліцей №1 ТМР, село Буймер)
1	Сенсорні дошки і дисплеї	Є в наявності
2	Відповідні програми з навчальних дисциплін, які використовується в комплекті з інтерактивним обладнанням	Є в наявності
3	Лабораторне приладдя належної якості для експериментів та дослідів - у рамках шкільної навчальної програми	В ЗЗСО навчальне лабораторне приладдя належної якості для експериментів та дослідів - у рамках шкільної навчальної програми наявне частково
4	Набори для робототехніки, програмування та конструювання	Набори для конструювання
5	Різноманітне приладдя для демонстрацій: колекції, гербарії, навчальні моделі, карти тощо	Різноманітне приладдя для демонстрацій: колекції, гербарії, навчальні моделі, карти тощо наявне частково

Визначною складовою ефективної освітньої діяльності та стратегічного управління ЗЗСО є якісний потенціал педагогів. Проведений аналіз якісного

складу педагогів малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцей №1 ТМР, село Буймер) школи за обраними показниками (категорія, стаж, вік, фах та предмети, які викладаються) представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Якісний склад педагогів малокомплектного ЗЗСО (корпус №2
ліцей №1 ТМР, село Буймер)**

К-ть	Категорія	Стаж	Вік	Фах	Предмети, що викладає
3	«вища», старший учитель, учитель-методист,	42	60-65	Українська мова та література	Українська мова, українська література
2	«вища», старший учитель	42	60-65	Українська мова, українська та зарубіжна література	Українська мова, українська та зарубіжна література, читання
12	Друга	16	30-40	Викладач педагогіки та методики початкового навчання	Початкові класи
1	Спеціаліст	14	30-40	Вчитель біології, валеології та основ екології, практичний психолог у закладах освіти	Біологія, географія, здоров'я безпека та добробут, пізнаємо природу, основи здоров'я, хімія, ЯПЗ
1	Спеціаліст	3	40-50	Математик-програміст	Алгебра, геометрія, математика, фізика, фізкультура

Як бачимо, якісний склад педагогів, які мають вищу категорію та звання старший учитель й учитель-методист, наразі становить 68 % (5 чол.), вчителі,

які мають другу категорію становлять 15% (1 чол. Та вчителі категорії спеціаліст – 31 % (2 чол.), о говорить про високий методичний рівень педагогів закладу. Але нажалі серед педагогів закладу переважає вік 60-65 років (кількість педагогів становить 78%).

Водночас спектр навчальних предметів, які викладають вчителі становить в середньому більше ніж 2-3 предмети. Це негативно впливає на якісну підготовку вчителів до навчального процесу і як результат на якість навчальних досягнень учнів. Що підтверджує зроблений аналіз (аналітичний зріз) результативності освітнього процесу за підсумками 2021/2022 н.р. серед учнів 5-9 класів малокомплектного ЗЗСО (корпус №2 ліцей №1 ТМР, село Буймер), який представлено у табл. 2.6 та візуалізовано у діаграмі (рис. 2.1).

Таблиця 2.6

Рівні навчальних досягнень учнів 5-9 класів
(Звіт про результативність освітнього процесу за підсумками
2021/2022 навчального року)

Рівні навчальних досягнень	кількість учнів	відсоток учнів
Високий	0	0%
Достатній	5	71%
Середній	2	29%
Початковий	0	0%
Якість (високий, достатній)	5	71%



Рис. 2.1. Рівні навчальних досягнень учнів 5-9 класів малокомплектного ЗЗСО (корпус №2 ліцей №1 ТМР, село Буймер) за 2021/2022 н.р.

В контексті нашого дослідження щодо стану освітньої діяльності у малокомплектному ЗЗСО (корпус №2 ліцей №1 ТМР, село Буймер) зроблено аналіз (аналітичний зріз) результативності освітнього процесу за підсумками 2022/2023 н.р. серед учнів 5-9 класів), що надасть можливість провести порівняльний аналіз, результати якого дозволять побачити реальну картину існуючого стану освітньої діяльності у закладі. Результати дослідження представлено у таблиці 8 та візуалізовано у діаграмі (рис. 2.2)

Таблиця 2.7

Рівні навчальних досягнень учнів 5-9 класів

Звіт про результативність освітнього процесу за підсумками 2022/2023 н навчального року

Рівні навчальних досягнень	кількість учнів	відсоток учнів
Високий	0	0%
Достатній	6	50%
Середній	6	50%
Початковий	0	0%
Якість (високий, достатній)	6	50%



Рис. 2.2. Рівні навчальних досягнень учнів 5-9 класів малокомплектного ЗЗСО (корпус №2 ліцей №1 ТМР, село Буймер) за 2022/2023 н.р.

В розрізі дослідження щодо стану освітньої діяльності у малокомплектному закладі освіти зроблено також аналіз (аналітичний зріз) результативності освітнього процесу за підсумками 2023/2024 н.р. серед учнів 5-9 класів малокомплектного ЗЗСО (корпус №2 ліцей №1 ТМР, село Буймер). Результати дослідження представлено у табл. 2.8 та візуалізовано у діаграмі (рис. 2.3).

Таблиця 2.8

**Рівні навчальних досягнень учнів 5-9 класів
Звіт про результативність освітнього процесу за підсумками
2023/2024 навчального року 5-9 класи.**

Рівні навчальних досягнень	кількість учнів	відсоток учнів
Високий	0	0%
Достатній	4	40%
Середній	6	60%
Початковий	0	0%
Якість (високий, достатній)	4	40%



Рис. 2.3. Рівні навчальних досягнень учнів 5-9 класів малокомплектного ЗЗСО (корпус №2 ліцей №1 ТМР, село Буймер) за 2023/2024 н.р.

Результати дослідження проведеного методами порівняльного аналізу та математичної статистики дали можливість виявити динаміку рівня навчальних досягнень учнів 5-9 класів малокомплектного ЗЗСО (корпус №2 ліцей №1 ТМР, село Буймер) за три навчальних роки (2021/2021 н.р., 2022/2023 н.р., 2023/2024 н.р.), яка характеризує рівень якості освіти у закладі (рис. 2.4).

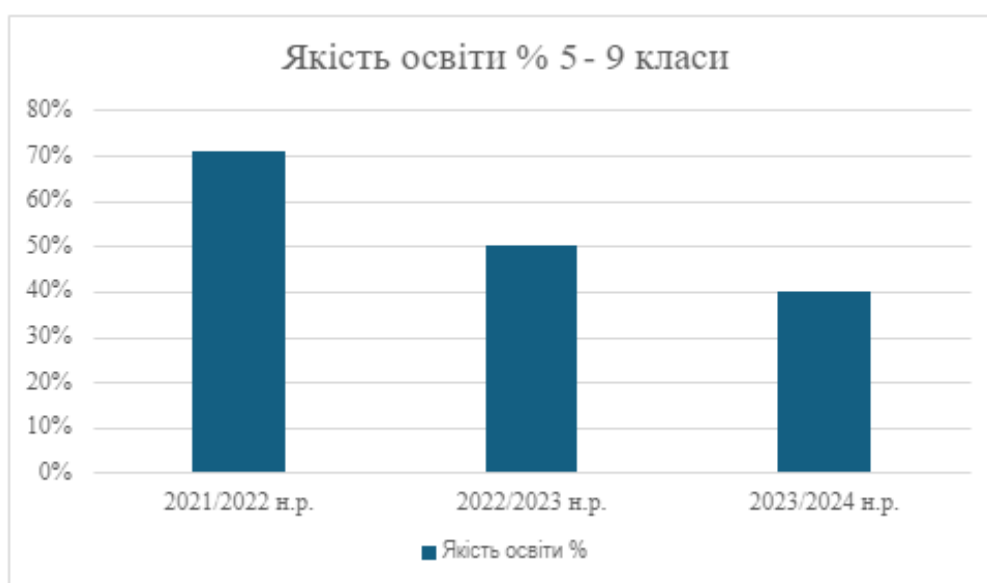


Рис. 2.4. Динаміка якості освіти за три навчальні роки

Підсумовуючи зазначимо, що отримані результати дослідження стану малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцей №1

Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер) дають можливість зробити критичний аналіз існуючих проблем функціонування закладу і дозволить розробити необхідну стратегію розвитку закладу та спрямувати його діяльність насамперед на якість освітнього процесу.

2.2. Технології стратегічного розвитку малокомплектного закладу загальної середньої освіти

В сучасній освітній системі України спостерігається чітка тенденція до впровадження профільної диференціації навчання в загальноосвітніх навчальних закладах. Профілізація, як форма диференційованого навчання, покликана задовольнити індивідуальні освітні потреби, інтереси та здібності учнів, а також створити сприятливі умови для їх професійного самовизначення. Реалізація профільної диференціації передбачає комплексну трансформацію цілей, змісту, структури та організації освітнього процесу.

Впровадження профільного навчання в системі загальної середньої освіти обумовлене низкою сучасних викликів, серед яких особливо важливими є необхідність посилення ролі школи у формуванні професійної орієнтації старшокласників та створення умов для розвитку їх творчого потенціалу і автономності. Сучасна школа має готувати випускників, здатних до адаптації в мінливому світі та навчання протягом життя. Досягнення цієї мети потребує комплексної модернізації освітнього процесу в загальноосвітніх навчальних закладах, що передбачає оновлення змісту, методів, підходів, технологій та управлінських функцій.

Планування є основоположною управлінською функцією в діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Стратегічний план, як ключовий інструмент управління, потребує ретельної розробки, офіційного затвердження та послідовної реалізації з чітким розподілом відповідальності між виконавцями. З метою забезпечення прогресивного розвитку системи та досягнення якісно вищого рівня функціонування, процес планування повинен

ґрунтуватися на комплексному аналізі поточного стану справ у закладі та враховувати потенціал педагогічного колективу [16].

З метою досягнення стратегічних цілей, керівництво малокомплектного ЗЗСО використовує диференційовані підходи до планування, що охоплюють перспективне, оперативне та короткострокове планування, забезпечуючи тим самим комплексний та збалансований розвиток закладу.

Модернізація змісту освітньої діяльності передбачає акцентування на стратегічному та прогнозованому розвитку установи. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність посилення ролі планування як ключової функції управління та інтеграції різних видів стратегічного планування в єдину систему.

Стратегічне планування являє собою комплексну систему скоординованих заходів, що охоплюють всю організацію та спрямовані на розробку стратегій, їх документальне оформлення у вигляді стратегічних планів різної типології, а також організацію процесу реалізації цих планів, проектів та програм [1].

Стратегічне планування має на меті розробку та впровадження стратегічних ініціатив, спрямованих на оптимізацію ключових сфер діяльності організації та досягнення стратегічних цілей, що узгоджуються з місією навчального закладу. Характерною рисою стратегічного планування є його динамічний характер, що передбачає постійне коригування стратегії з орієнтацією на досягнення кінцевого результату.

Інституціоналізація стратегічного планування зумовлює зростання ролі інформаційно-аналітичної функції в системі управління. В контексті стратегічного управління, інформаційний аналіз потребує чіткої ідентифікації об'єкта дослідження та дотримання визначеної послідовності аналітичних процедур. Зокрема, після формулювання місії та цілей організації, вибору стратегії та аналізу зовнішнього середовища, здійснюється поглиблений аналіз внутрішнього середовища [48].

Науковці, які досліджують освітню систему, наголошують, що внутрішнє середовище організації складається з кількох ключових елементів. Серед них – керівники, персонал, матеріально-технічне середовище, а також організаційна культура, яка визначає місію, цілі та стратегії закладу. Усі ці компоненти знаходяться під безпосереднім контролем керівників та працівників, забезпечуючи ефективність функціонування організації [11].

Стратегічний підхід передбачає глибокий аналіз ключових компонентів освітньої діяльності, що забезпечує цілеспрямованість, динаміку та специфіку змін, зумовлених постійною трансформацією зовнішнього контексту. Управлінська проблема полягає у створенні системи адекватної оцінки розвитку потенціалу закладу освіти з метою забезпечення якісної освіти [28].

Оскільки внутрішнє середовище безпосередньо впливає на ефективність функціонування загальноосвітнього навчального закладу, його аналіз має на меті всебічне та детальне дослідження. Такий підхід дозволяє забезпечити керівництво необхідною інформацією, яка відіграє вирішальну роль у виборі та обґрунтуванні стратегії розвитку закладу.

Дослідження показують, що аналіз внутрішнього середовища є ключовим для визначення стратегічного позиціонування організації, оскільки дозволяє встановити: наскільки об'єктивно організація оцінює свої сильні та слабкі сторони; чи адекватно вона усвідомлює позиції конкурентів на ринку; чи ефективно враховує вимоги зовнішнього середовища при формуванні стратегій [30].

Внутрішні чинники навчального закладу характеризують його потенціал та обмеження відносно зовнішнього середовища. Завданням менеджменту є забезпечення збалансованої взаємодії з зовнішнім оточенням з метою досягнення стійкого розвитку організації [36].

Для досягнення цієї мети розроблені спеціалізовані методи аналізу внутрішнього середовища.

Для досягнення стратегічного балансу широко застосовується SWOT-аналіз – методологія, назва якої є акронімом ключових компонентів аналізу:

- Strengths (сильні сторони),
- Weaknesses (слабкі сторони),
- Opportunities (можливості),
- Threats (загрози).

Цей метод набув значної популярності в аналізі політики соціальних систем, зокрема на етапі стратегічного планування їхнього розвитку. Концепція SWOT-аналізу полягає в активній трансформації слабких сторін в сильні, а загроз – в можливості, одночасно максимізуючи використання сильних сторін для реалізації наявних можливостей. Структура SWOT-аналізу передбачає наступну схему:

- 1) дослідження внутрішніх переваг організації;
- 2) ідентифікація слабких сторін, що потребують удосконалення;
- 3) аналіз впливу зовнішніх факторів для прогнозування та нейтралізації загроз;
- 4) оцінка потенціалу організації для використання можливостей;
- 5) визначення ресурсів для реалізації стратегічних цілей;
- 6) формування стратегії на основі синергії сильних сторін та можливостей [31].

SWOT-аналіз являє собою методологічний інструмент дослідження, спрямований на ідентифікацію конкурентних переваг та недоліків організації, а також на оцінку потенційних можливостей та ризиків, зумовлених специфікою бізнес-середовища. Його метою є виявлення ключових стратегічних проблем та розробка подальших дій для ефективної реалізації стратегій [54].

Таким чином, застосування методології SWOT-аналізу дозволяє здійснити комплексну оцінку сильних та слабких сторін організації, а також ідентифікувати потенційні можливості та загрози. На основі отриманих результатів формується матриця взаємозв'язків між цими факторами, що слугує підґрунтям для розробки стратегії розвитку навчального закладу, спрямованої на оптимізацію процесів професійного самовизначення.

Сильні сторони навчального закладу являють собою внутрішні позитивні характеристики та тенденції, потенціал яких може бути ефективно використаний для досягнення стратегічних цілей. Їх також інтерпретують як внутрішні ресурси та можливості, що сприяють формуванню конкурентних переваг, особливо в контексті спеціалізованої підготовки старшокласників та реалізації професійно орієнтованих освітніх завдань.

Поняття «слабкі сторони» охоплює внутрішні характеристики навчального закладу, що чинять негативний вплив на його функціонування або створюють обмеження для його діяльності. До цієї категорії належать неефективно реалізовані заходи, а також неповністю або нераціонально використані ресурси та потенціал.

Зовнішні чинники, що досліджуються в контексті SWOT-аналізу як можливості та загрози, відіграють визначальну роль у функціонуванні навчального закладу. З метою ідентифікації сприятливих можливостей та потенційних ризиків, здатних вплинути на реалізацію стратегічних цілей, рекомендується здійснення комплексного аналізу зовнішнього середовища. При цьому можливості слід трактувати як потенційні конкурентні переваги, використання яких може забезпечити стійкий розвиток закладу.

Застосування методології стратегічного планування в контексті управлінського аналізу внутрішнього середовища освітньої організації сприяє розширенню управлінського світогляду керівництва щодо потенціалу та перспектив планування. Крім того, це забезпечує своєчасне отримання інформації про потенційні загрози та створює умови для ефективної реалізації місії навчального закладу в умовах мінливого соціально-економічного та політичного ландшафту [57].

Відповідно до завдання нашого дослідження здійснено SWOT-аналіз та PEST-аналіз стратегічного планування малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцей №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер), що надасть можливість для визначення стратегічних напрямів, структурних компонентів та технологій стратегічного

розвитку малокомплектного закладу загальної середньої освіти, які дозволять йому ефективно функціонувати в сучасних кризових умовах.

Враховуючи пріоритетні напрямки діяльності малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер), формування особистості з інноваційним типом мислення та культури постає ключовим завданням навчального закладу. Це вимагає створення сучасного освітнього середовища, яке сприятиме всебічному розвитку учнів, інтегруючи новітні освітні тенденції, індивідуальні потреби учнів та актуальні потреби суспільства і держави. Ефективне управління цим процесом потребує впровадження дієвих управлінських механізмів, зокрема, засобів стратегічного управління.

Сучасні умови функціонування малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер) вимагають переходу від традиційної управлінської парадигми, зорієнтованої на контроль, до інноваційної моделі управління, яка базується на прогнозуванні та врахуванні майбутніх змін. Ключовими елементами цієї моделі є аналіз та прогнозування зовнішніх факторів, а також моделювання організаційних змін, спрямованих на оптимізацію діяльності навчального закладу та забезпечення його сталого розвитку.

Стратегічний план розвитку закладу загальної середньої освіти, як правило, розрахований на п'ять років. Проте, його зміст підлягає щорічному перегляду та коригуванню з урахуванням динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігаючи при цьому незмінними основні стратегічні цілі.

Успішне стратегічне управління малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер) неможливе без глибокого аналізу як його внутрішніх ресурсів та можливостей, так і зовнішніх загроз та викликів. Дослідження внутрішнього середовища малокомплектного закладу загальної

середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер) та існуючих освітніх можливостей дозволяє об'єктивно оцінити його конкурентоспроможність шляхом зіставлення сильних та слабких сторін з факторами зовнішнього середовища. Ключовим завданням цього етапу магістерського дослідження є визначення стратегічних напрямків розвитку малокомплектного закладу загальної середньої освіти, які забезпечать його адаптацію до динамічних змін у сучасному зовнішньому середовищі (рис. 2.5).

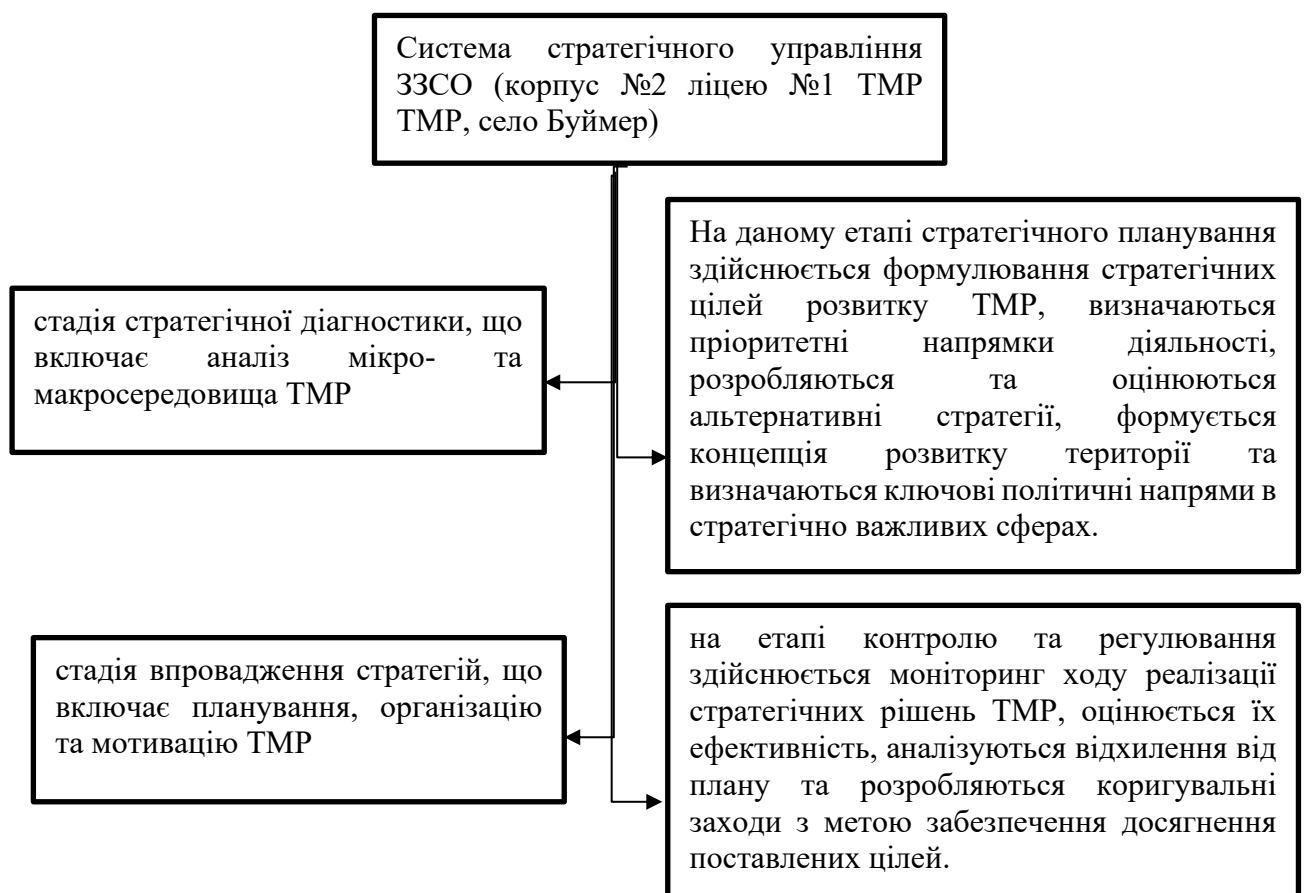


Рис 2.5. Система стратегічного управління малокомплектним закладом загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 ТМР, село Буймер)

Для формування ефективної стратегії розвитку навчального закладу важливим інструментом є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. Графічно SWOT-аналіз представляється у вигляді матриці, де по горизонталі

розташовуються сильні та слабкі сторони організації, а по вертикалі – можливості та загрози зовнішнього середовища.

Перетин горизонтальних та вертикальних осей формує чотири ключові поля:

1. *Поле «Сила – Можливості»*: ідентифікуються стратегії, які дозволяють максимально використати переваги організації для реалізації сприятливих зовнішніх умов.

2. *Поле «Сила – Загрози»*: розробляються стратегії, спрямовані на застосування сильних сторін для нейтралізації потенційних загроз.

3. *Поле «Слабкість – Можливості»*: визначаються стратегії, які дозволять подолати внутрішні недоліки за рахунок використання зовнішніх можливостей.

4. *Поле «Слабкість – Загрози»*: формуються стратегії, спрямовані на мінімізацію негативного впливу як внутрішніх слабкостей, так і зовнішніх загроз.

SWOT-аналіз дозволяє не лише визначити синергетичний ефект від різних комбінацій факторів, а й розробити найбільш ефективні стратегії для його досягнення. Результати SWOT-аналізу слугують підґрунтям для формування маркетингової стратегії навчального закладу, проте її впровадження потребує розробки та реалізації конкретних заходів (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Схема запровадження стратегічного розвитку малокомплектного закладу загальної середньої освіти

SWOT-аналіз (табл. 2.9) слугує основою для визначення стратегічних цілей та формування вектора розвитку навчального закладу.

Таблиця 2.9

**SWOT–аналіз малокомплектного ЗЗСО
(корпус №2 ліцей №1 ТМР, село Буймер)**

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
- позитивна репутація закладу - наявність кваліфікованих педагогів, які віддані своїй справі - індивідуальний підхід до навчання - постійне підвищення кваліфікації педагогів - злагоджена співпраця між педагогами, учнями та батьками	- підтримка розвитку освітнього закладу з боку місцевої влади та спонсорів - кооперація з провідними університетами та компаніями у сфері професійного самовизначення учнів - співпраця з іншими закладами освіти чи громадськими організаціями, фондами - залучення грантів

- наявність укриття - використання методик дистанційного навчання - досвід педагогів адаптації до складних умов - підтримка з боку місцевої влади - активна участь у культурному житті громади - близькість до природи - будівля ЗЗСО найновіша в Тростянецькій громаді, Сумської області - всі учні та педагоги забезпечені ноутбуками	- оволодіння інструментарієм та методологією дистанційного навчання - можливість допрофільного навчання - впровадження STEM-освіти - психологічна підтримка - перетворення на освітній центр громади - можливість педагогам підвищувати кваліфікацію онлайн - запрошення ВПО на постійне/тимчасове місце проживання - участь у міжнародних програмах та проектах - запровадження системи допрофільної освіти
СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
- мала кількість дітей - індивідуальна форма навчання - відсутність бібліотеки в корпусі - недостатнє фінансування та матеріально-технічне забезпечення - необхідно посилити увагу до питань розвитку обдарованості учнів. - відсутність гуртків в закладі - навчання відбуваються в підвальному приміщенні - відсутність учнівського самоврядування - спостерігається пасивність частини педагогічного колективу у впровадженні нових ідей та підходів до вирішення професійних завдань - доставка дітей до навчального закладу - близькість до кордону	- бойові дії - ймовірні ризики для здоров'я школярів, зумовлені особливостями організації навчального процесу (недостатність простору, навчальне навантаження, розташування у підвальному приміщенні). - складна демографічна ситуація - негативний вплив тривалого дистанційного навчання на рівень навчальних досягнень - ослаблення батьківського контролю над дитиною - перебої з електропостачанням, водою - освітні втрати - недостатнє фінансування для досягнення стратегічних цілей розвитку. - відсутність стабільного інтернет-зв'язку. - дефіцит фінансування для впровадження ключових положень Стратегії розвитку.

- обмежені можливості для розвитку важливих навичок дітей, таких як соціалізація та комунікативність	
- віковий склад працівників	

Для зменшення складності процесу встановлення взаємозв'язків між чинниками доцільно замінити повний перебір усіх можливих комбінацій на цілеспрямований аналіз обмеженої кількості найбільш значущих факторів.

Таблиця 2.10

Проведення комплексної оцінки факторів, що впливають на діяльність ЗЗСО (корпус №2 ліцею №1 ТМР, село Буймер) з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх умов [34].

Стратегії фактору впливу	Вагомий коефіцієнт	Бальна оцінка	Сумарна оцінка
СИЛЬНІ СТОРОНИ			
- встановлення партнерських відносин з органами місцевого самоврядування та потенційними спонсорами;	0,1	4	0,4
- забезпечення безперервного професійного розвитку педагогічних працівників;	0,2	3	0,6
- формування освітнього середовища, орієнтованого на потреби ринку праці та запити суспільства;	0,1	4	0,4
- стимулювання впровадження інноваційних освітніх технологій, що сприяють практичному застосуванню знань	0,1	3	0,3
- створення умов для ранньої професійної орієнтації учнів шляхом впровадження допрофільного навчання;	0,2	4	0,8
- залучення батьківської спільноти та випускників до активної участі у житті закладу освіти;	0,2	3	0,6
- налагодження співпраці з провідними закладами вищої освіти та компаніями з метою професійної орієнтації учнів	0,1	4	0,4
	1		3,5
СЛАБКІ СТОРОНИ			
- віковий склад працівників	0,1	2	0,2
- мала кількість дітей	0,2	3	0,6
- спостерігається пасивність частини педагогічного колективу у впровадженні нових ідей та підходів до вирішення професійних завдань	0,1	1	0,1

- необхідно посилити увагу до питань розвитку обдарованості учнів.	0,2	2	0,4
- недостатнє фінансування та матеріально-технічне забезпечення	0,1	2	0,2
- індивідуальна форма навчання	0,1	2	0,2
- обмежені можливості для розвитку важливих навичок дітей, таких як соціалізація та комунікативність	0,2	3	0,6
	1		2,3
МОЖЛИВОСТІ			
- підтримка розвитку освітнього закладу з боку місцевої влади та спонсорів, благодій	0,2	2	0,4
- можливість педагогам підвищувати кваліфікацію онлайн	0,1	2	0,2
- кооперація з провідними університетами та компаніями у сфері професійного самовизначення учнів	0,1	3	0,3
- апровадження системи допрофільної освіти	0,2	4	0,8
- запрошення ВПО на постійне/тимчасове місце проживання	0,1	3	0,3
- психологічна підтримка	0,2	3	0,6
- впровадження STEM-освіти	0,1	2	0,2
	1		2,9
ЗАГРОЗИ			
- бойові дії	0,2	3	0,6
- складна демографічна ситуація	0,1	3	0,3
- ослаблення батьківського контролю над дитиною	0,1	1	0,1
- ймовірні ризики для здоров'я школярів, зумовлені особливостями організації навчального процесу (недостатність простору, навчальне навантаження, розташування у	0,2	2	0,4
- дефіцит фінансування для впровадження ключових положень Стратегії розвитку.	0,2	3	0,6
- відсутність стабільного інтернет-зв'язку.	0,1	2	0,2
- освітні втрати	0,1	3	0,3
	1		2,5

З метою визначення значущості кожного фактора, ймовірності реалізації можливостей та загроз, а також виразності сильних і слабких сторін, було проведено їх кількісну оцінку з використанням методу зважування. Процедура оцінювання передбачала такі кроки:

1. В межах кожного блоку SWOT-аналізу було виділено таку саму кількість факторів, ранжованих за ступенем їх впливу на діяльність гімназії.

2. Інтенсивність впливу кожної тенденції на навчальний заклад була оцінена експертним методом за п'ятибальною шкалою.

3. На основі експертних оцінок було розраховано загальний рейтинг кожного факторного блоку (табл. 2.10).

4. Для оцінки впливу різних груп факторів на діяльність малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 ТМР, село Буймер) було розраховано загальний зважений рейтинг кожного блоку SWOT-аналізу. Аналіз показав, що інтегральна оцінка сильних сторін становить 3,5 бала, тоді як рейтинг загроз – лише 2,5 бала за п'ятибальною шкалою. Отримані результати вказують на наявність у малокомплектному закладі загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер) значного внутрішнього потенціалу, який може бути використаний для нейтралізації негативного впливу зовнішніх факторів.

Хоча SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, він має певні обмеження, зокрема, не враховує впливу широкого кола факторів макросередовища. Для більш комплексного аналізу ситуації доцільно застосувати додаткові методи, такі як PEST-аналіз (або STEP-аналіз), який дозволяє оцінити вплив політико-правових (political-legal), економічних (economic), соціокультурних (sociocultural) та технологічних (technological) факторів.

PEST-аналіз є інструментом стратегічного управління, що дозволяє систематично дослідити вплив зовнішніх факторів макросередовища на діяльність організації. В даному дослідженні буде використано спрощений підхід до проведення PEST-аналізу, який передбачає такі етапи:

1. Визначення ключових факторів. Для кожної з чотирьох груп чинників (політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні)

будуть виділені ті часткові фактори, які мають найбільший вплив на корпус №2 ліцею №1 ТМР, село Буймер.

2. Оцінка впливу факторів. Кожен фактор буде оцінений з точки зору його позитивного (+) або негативного (-) впливу на діяльність гімназії.

3. Аналіз результатів. Для кожної групи факторів буде підраховано кількість позитивних та негативних оцінок. Переважання позитивних оцінок свідчатиме про сприятливий вплив даної групи факторів на гімназію, що потребуватиме розробки стратегій посилення цього впливу. Переважання негативних оцінок вказуватиме на необхідність розробки заходів щодо мінімізації негативного впливу. Результати PEST-аналізу представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка макросередовища (корпусу №2 ліцей №1 ТМР, село Буймер) з використанням методу PEST-аналізу [34]

Політика	Оцінка	Економіка	Оцінка
«Політика уряду»	+	«Запити споживача»	-
«Трансформація законодавства»	-	«Збільшення купівельної спроможності населення»	+
«Збільшення державного впливу на галузь»	-	«Складова корупції»	-
«Надійність політичних інститутів»	+	«Збільшення мінімальної заробітної плати.»	+
«Коригування політичного курсу держави»	-	«Стан та перспективи розвитку економіки»	-
«Вільний доступ до освітніх ресурсів»	+	«Виділення коштів на освіту за остаточним принципом»	-
«Відсутність єдності в суспільстві щодо шляхів модернізації»	-	«Дефіцит фінансування та неефективне використання бюджетних ресурсів»	-
«Прогалини в законодавстві та незадоволення суспільства діяльністю МОН України.»	-		
Соціум	Оцінка	Технології	Оцінка

«Показники демографії»		«Зростання швидкості науково-технічного розвитку»	+
«Нововведення в законодавстві, що стосуються соціальної сфери»	-		-
	+	«Розбіжність між технологіями та суспільними потребами»	
«Культурно-релігійні чинники»	+	«Глобальна мережа»	+
«Ключові цінності»	+		
«Соціальна диференціація»	-	«Неконтрольоване поширення технологій.»	-
			-
«Зниження ролі вчителя в соціальній структурі та його авторитету»	-	«Дефіцит компетенцій в галузі інновацій та інвестицій.»	
	+	«Інформаційно-комунікаційні процеси»	+
«Споживчі пріоритети»		«Інноваційні можливості»	+

Результати PEST-аналізу свідчать про те, що найбільш несприятливий вплив на розвиток малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер) мають фактори політичного та економічного середовища. Домінування негативних оцінок у цих групах факторів вказує на наявність системних проблем, пов'язаних із політичною нестабільністю в країні та недостатньою державною підтримкою освіти.

Ефективність діяльності малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер) значною мірою обумовлена станом його внутрішнього середовища. Раціональна організація взаємодії всіх елементів внутрішнього середовища сприяє формуванню діяльнісного потенціалу, що забезпечує ефективне функціонування закладу освіти в довгостроковій перспективі.

2.3. Дорожня карта стратегічного розвитку малокомплектного закладу загальної середньої освіти

В контексті нашого дослідження щодо розв'язання проблеми стратегічного управління малокомплектного закладу загальної середньої

освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер) було сформулювало стратегічну мету ефективного функціонування й подальшого розвитку закладу та розроблено стратегічний план розвитку закладу освіти, який представлено у форматі *Дорожньої карти стратегічного розвитку* малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер).

Для реалізації мети *стратегічного розвитку малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер)* стало необхідним визначення плану (порядку) відповідної моделі дій та стратегічних орієнтирів у кризовій ситуації функціонування закладу освіти, вибору дієвих інструментів стратегічного управління та можливих альтернатив, які будуть відповідати вимогам його внутрішнього і зовнішнього середовища.

Планом дій стратегічного розвитку стала *Дорожня карта стратегічного розвитку малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер)*, яка була розроблена відповідно до визначеної мети стратегічного розвитку малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району Сумської області, село Буймер) та на основі аналізу аспектів стратегічного розвитку закладу освіти, що були визначені за допомоги задіяних сучасних технологій стратегічного розвитку закладів освіти. Такими функціональними технологіями для досягнення стратегічного балансу стали *SWOT-аналіз* та *PEST-аналіз*, задіяний для більш комплексного аналізу оцінки результатів впливу політико-правових (political-legal), економічних (economic), соціокультурних (sociocultural) та технологічних (technological) факторів на розвиток малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер).

На основі задіюваного SWOT-аналізу було визначена значущість кожного фактора, ймовірності реалізації можливостей та загроз, а також виразності сильних і слабких сторін та проведено їх кількісну оцінку з використанням методу зважування.

На основі задіюваного спрощеного підходу до проведення PEST-аналізу, як інструменту стратегічного управління, було здійснено систематичне дослідження впливу зовнішніх факторів сьогоdnішнього макросередовища на діяльність малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер).

Відповідно були визначені і схарактеризовані визначні складові Дорожньої карти стратегічного розвитку закладу.

Визначною складовою стратегічного розвитку закладів освіти сьогодні стала *відкритість закладу освіти*, що передбачає так званий «вихід» за межі закладу і відповідно його стратегічний розвиток у зовнішньому середовищі. Ця складова спрямована на **взаємодію з місцевими органами самоврядування** Буймерського сільського старостату, яка зреалізовується за такими напрямками:

- матеріальне та фінансове забезпечення закладу освіти;
- підвіз школярів та вчителів до шкільного закладу;
- організація безкоштовного харчування учнів закладу;
- запрошення ВПО на постійне/тимчасове місце проживання на території громади;
- організація волонтерської діяльності;
- розроблення та затвердження плану реформування освітнього закладу в громаді.

Стосовно останнього напрямку, маємо зазначити, що починаючи з 2021 року обов'язок організації навчального процесу покладено на місцеві органи самоврядування, відповідно вони до 1 вересня 2024 року затвердили план реформування освітніх закладів та мають втілювати його в життя впродовж двох років.

Наступна складова стратегічного розвитку закладів освіти характеризується *наявністю стратегічно компетентного керівника закладу освіти*. Сьогоднішній керівник малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер) є педагогом вищої категорії, який має звання «старший вчитель» з педагогічним досвідом роботи в закладах освіти понад 40 років, постійно розвиваючий свій педагогічний та управлінський потенціал та опановуючий сучасні технології організації й реалізації освітнього процесу в закладі.

У форматі реалізації окресленої складової стратегічного розвитку малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району Сумської області, село Буймер), його керівник зорієнтований на активну та продуктивну **взаємодію з адміністрацією закладу загальної середньої освіти (ліцей №1 Тростянецької міської ради Охтирського району Сумської області)** в межах корпоративної комунікації, яка відбувається за такими напрямками:

- організація освітнього середовища з урахуванням тенденцій та потреб учнів;
- залучення меценатів, спонсорів, благодійні організації;
- залучення батьків до організації освітнього процесу;
- стипендії та нагороди для учнів;
- кар'єрна орієнтація учнів, співпраця з профільними навчальними закладами.

Безпосередньо у процесі стратегічного управління закладом важливою складовою як *ефективне використання інтелектуального потенціалу закладу освіти*, які спрямовані на **підвищення якості освітнього процесу** через постійний розвиток та підвищення кваліфікації педагогів, проходження курсів, семінарів, майстер-класів, обмін досвідом, участь в конференціях, дослідницька діяльність, менторство, опанування і застосування ІКТ та інше.

Дієвою складовою стратегічного управління закладом є *адекватна і ефективна кадрова політика*, у якій важлива **переорієнтація на**

індивідуальну роботу з персоналом. Це зреалізовується у вдалому поєднанні професійної діяльності педагогів зі стажем та молодих спеціалістів, яке підтримується професійним наставництвом.

Зазначимо як складову стратегічного управління закладом і *готовність педагогічного колективу до стратегічного підходу на всіх рівнях освітньої взаємодії*, що сприятиме запровадженню у закладі постійний моніторинг освітнього процесу та зворотній зв'язок (з учнями, педагогами, батьками, адміністрацією школи), створення мотивуючого середовища, покращення навчальної програми, співпраці з батьками та громадою, психологічної підтримка учнів, антибулінгової програми, фізичного розвитку та здоров'я, позаурочної діяльності (гуртки, секції, екскурсії, майстер-класи, семінари, відвідування культурних заходів, творчі та соціальні проєкти, волонтерство, запрошення спікерів тощо), інклюзивної освіти та рівності.

Вважаємо доцільним визначити і таку складову як *спрямування кадрового персоналу закладу до активних стратегічних змін*, яка може бути зреалізована через функціонування **закладу освіти як культурно-освітнього осередку**, де будуть відбуватися семінари, майстер-класи, зібрання, працювати гуртки, секції, дитячі табори, проходити різноманітні конкурси, спортивні змагання, свята (свято 1 вересня, День козацтва, новорічні свята, свято «Весни і краси», святого останнього дзвоника тощо), здійснюватиметься психологічна допомога населення, проведення благодійних ярмарків на підтримку ЗСУ.

Необхідною для стратегічного управління закладом вважаємо і таку складову як *поєднання запланованих і незапланованих «вимушених» дій*, яку плануємо зреалізовувати через постійну **презентацію закладу освіти в громаді**: реклама в ЗМІ; сайт та сторінки в соціальних мережах; День відкритих дверей; запрошення потенційних учнів та їх батьків для участі в семінарах, майстер-класах, зібраннях, гуртках, секціях, конкурсах, спортивні змаганнях, святах тощо; участь роботі дитячих таборів та у волонтерських заходах.

Рис. 2.7. Дорожня карта стратегічного розвитку малокомплектного ЗЗСО (корпус №2 ліцею №1 ТМР Охтирського району, село Буймер)

Отже, відповідно до визначених аспектів стратегічного розвитку закладу освіти вважаємо, що стратегічний план розвитку малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району Сумської області, село Буймер) відображає стратегічну мету, напрямки чітких дій, враховує доступність внутрішніх і зовнішніх ресурсів, необхідних для якісного виконання поставлених цілей і завдань.

Подальше дослідження стратегічного розвитку малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району Сумської області, село Буймер) буде спрямоване на пошук і визначення дієвих інструментів стратегічного управління малокомплектним закладом загальної середньої освіти, що дозволить утримати заклад у форматі ефективного функціонування відповідно до успішної реалізації реформ української освіти та мати площину його подальшого розвитку.

ВИСНОВКИ

У курсовій роботі здійснено теоретичне обґрунтування та представлено практичний досвід розв'язання актуальної наукової проблеми стратегічного управління малокомплектним закладом загальної середньої освіти у сільській місцевості, що дозволило зробити наступні висновки:

1. Здійснено аналіз актуальних проблем функціонування малокомплектного закладу загальної середньої освіти. серед визначених проблем масовий відтік населення із сільської місцевості прикордонних територій країни, відповідно зменшення учнів; створення нового освітнього простору у закладі, який передбачає безпековість, інклюзивність, запровадження ІКТ; організація власне освітнього процесу, який є якісним; недостатня кількість вчителів-предметників; проблема якості результатів освітньої діяльності учнів, тобто їх успішності.

2. З'ясовано сучасний стан освітньої діяльності малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер). Відповідно до запропонованих орієнтовних критеріїв оцінки освітнього середовища за двома Стандартами було здійснено аналіз стандарту фізичної безпеки і комфорту закладу, та стандарту психологічної атмосфери та антибулінгової політики. Здійснена оцінка стану організації освітнього простору навчальних кабінетів закладу для учнів 1-4 класів НУШ та існуючого стану освітнього простору навчальних кабінетів для учнів 5-6 класів. Проведено аналіз якісного складу педагогів закладу за обраними показниками (категорія, стаж, вік фах, предмети, які викладаються).

Результати дослідження проведеного методами порівняльного аналізу та математичної статистики дали можливість виявити динаміку рівня навчальних досягнень учнів 5-9 класів малокомплектному закладі загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер) за три навчальних роки (2021/2021 н.р., 2022/2023 н.р., 2023/2024 н.р.), яка характеризує рівень якості освіти у закладі.

3. Запроваджено технології стратегічного розвитку у малокомплектному закладі загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер), серед яких функціональним для досягнення стратегічного балансу став *SWOT-аналіз*: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози).

Для більш комплексного аналізу ситуації було застосовано додаткові методи, такі як *PEST-аналіз* (або *STEP-аналіз*), який дозволив оцінити вплив політико-правових (political-legal), економічних (economic), соціокультурних (sociocultural) та технологічних (technological) факторів на розвиток малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер).

4. Розроблено Дорожню карту стратегічного розвитку малокомплектного закладу загальної середньої освіти (корпус №2 ліцею №1 Тростянецької міської ради Охтирського району, село Буймер), яка є планом дій його стратегічного розвитку. Визначними складовими Дорожньої карти стратегічного розвитку стали: *відкритість закладу освіти, що передбачає взаємодію з місцевими органами самоврядування Буймерського сільського старостату; наявність стратегічно компетентного керівника закладу освіти; використання інтелектуального потенціалу закладу освіти, які спрямовані на підвищення якості освітнього процесу; адекватна і ефективна кадрова політика, у якій важлива переорієнтація на індивідуальну роботу з персоналом; готовність педагогічного колективу до стратегічного підходу на всіх рівнях освітньої взаємодії; спрямування кадрового персоналу закладу до активних стратегічних змін, яке може бути зреалізовано через функціонування школи як культурно-освітнього осередку та постійну презентацію закладу в сільській місцевості.*

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В.П. Світанок Європи: проблеми формування нового учителя для об'єднаної Європи XXI століття Київ: Знання України, 2018. 1099с.
2. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
3. Безпека під час навчання: рекомендації щодо організації укриття. URL: 2022. <https://mon.gov.ua/news/bezpeka-pid-chas-navchannya-rekomendatsii-shchodo-organizatsii-ukrittya> (дата звернення: 23.01.2024).
4. Безпечне освітнє середовище: нові виміри безпеки. Державна служба якості освіти України. Рекомендації. 2022. URL: <https://sqe.gov.ua/bezpechne-osvitnie-seredovishhe-novi-vim/> (дата звернення: 13.02.2024).
5. Біла С.О. Вплив чинників і діалектики розвитку ринкових відносин на реформування системи вищої освіти в Україні. *Вісник КНУТД*. Київ: КНУТД 2011. № 5. С.7-11.
6. Боднар О. С. Менеджмент педагогічного персоналу закладу загальної середньої освіти. Тернопіль: Крок, 2021. 380 с.
7. Бондаренко О.О. Системне управління інноваційною діяльністю у вищому навчальному закладі. *Вісник КНУТД*. Київ: КНУТД 2011. № 5. С. 295-302.
8. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М., Іванова Н.В., Олійченко І.М., Пепа Т.В., Повна С.В., Шабардіна Ю.В., Шевченко О.М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 231с.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
10. Винничук О. Т. Педагогічний менеджмент як теорія і практика управління освітнім процесом. *Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі*: колективна

монографія. Заг. ред.. В. П. Кравця, Г. М. Мешко. 2020. Тернопіль : ТИПУ ім. В. Гнатюка. С. 19-31.

11. Вища педагогічна освіта і наука України: історія, сьогодення та перспективи розвитку. Харківська область : монографія. Ін-т вищ. освіти АПН України, Асоц. ректорів пед. ун-тів Європи. Київ: Знання України, 2019. 431 с.

12. Герчинський Ян. Варіанти подолання неефективності шкільних мереж в Україні – аналітична записка. Проект «Підтримка децентралізації в Україні» (SALAR International). 2023. URL: <https://decentralization.ua/news/16639?page=4> (дата звернення: 29.01.2024).

13. Голік О. Б. Управління інноваційною діяльністю в умовах загальноосвітнього навчального закладу. *Молодь і ринок*. 2014. № 5 (112). С. 58-61.

14. Гринчук Ю. С. Ефективне управління закладами освіти в територіальних громадах. *Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Біла Церква, 20 жовтня 2022 р.). Біла Церква: БНАУ, 2022. 53 с. С. 27-29.

15. Даниленко Л., Ларіна Н. Забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10(4). С. 39-45. URL: <https://doi.org/10.15421/152225> (дата звернення: 29.01.2024).

16. Даниленко Л.І., Сергєєва Л.М. Сучасні підходи до управління професійно-технічними закладами: навчально-методичний посібник за загальною ред. В.В. Олійника. Київ: ТОВ «Етіс Плюс», 2007. 264 с.

17. Державна служба статистики України. Заклади загальної середньої освіти (1990-2022). URL: https://ukrstat.gov.ua/Noviny/new2023/news/new2023_u/new_u_04.html (дата звернення: 28.04.2024).

18. Державна служба якості освіти про роль засновника у розробленні стратегії розвитку закладі освіти в громаді. 2022. URL: <https://sqe.gov.ua/strategia-shkoly-zasnovnyk-gromada/> (дата звернення: 11.02.2024).

19. Десятов Т. М. Стратегічні напрями реформування педагогічної освіти і моделей модернізації управління освітою в зарубіжних країнах: *Вісник Черкаського університету. Серія Педагогічні науки*. 2016. № 12. С.48-56.

20. Джон М. Брайсон Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій: навчальний посібник. Київ: Літопис, 2004. 34 с.

21. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О.М. Запозичення для України досвіду антикризового менеджменту з країн розвиненої ринкової економіки. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*: Зб. наук. праць. Вип. 18. Київ: НАУ, 2008. С. 117-125.

22. Завгородня О., Козирєва Л., Гіль С. Формування основ антикризового управління в закладах загальної середньої освіт в умовах воєнного стану. *Вересень*. 2023. Том 1 № 96 с. 71-83. URL: <https://september.moippo.mk.ua/index.php/sept/article/view/276/234> (дата звернення: 03.03.2024).

23. Затвердження стандартів НУШ в екстремальних умовах: нова українська школа. URL: <https://b-pro.com.ua/statti/nush-v-umovah-vijni-shho-novogo-v-5-6-klasah> (дата звернення: 27.03.2024).

24. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / за редакцією В.О.Василенко. Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440 с.

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

26. Калініна Л., Мелешко В., Осадчий І., Паращенко Л., Топузов М. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / За наук. ред. Л. Калініної. Київ: Педагогічна думка, 2018. 224 с.

27. Кириленко С., Євтушенко І. Освіта України в умовах воєнного стану. *Інноваційна та проєктна діяльність*. Науково-методичний збірник. Київ. 2022. С. 53-56 с.

28. Кірдан О.Л. Управління вищими навчальними закладами на зламі тисячоліття: генезис поглядів. *Управління навчальними закладами: досвід, проблеми, перспективи*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса: ПНПУ імені К.Д.Ушинського, 2012. С.44-49.

29. Кодексу законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 21.07.2024).

30. Кондратьєва А.В. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах нової української школи. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип.12. Т.2. С. 89-92.

31. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері освіти: навч.-метод. посіб. Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2022. 117 с.

32. Крижко В. В. Управління освітою: рефлексивний підхід. Кол. монографія / В. В. Крижко, С. Немченко, О. Голік, І. Шумілова. Бердянськ: Вид. Ткачук О. В., 2016. 608 с.

33. Лебідь О.В. Сутність та основні поняття стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1bf72d22-4d8e-4991-9319-aa13d728f3c4/content> (дата звернення: 21.04.2024).

34. Лебідь О. В. Теоретичні аспекти підготовки майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Серія: Педагогічні науки. 2016. № 2 (304). С. 65–71.

35. Лукашенко Л.В. Фінансування закладів загальної середньої освіти, що проводять свою діяльність на сільській території в умовах війни. Матеріали ХХІХ-ої Міжнародної науково-практичної конференції (07 лютого 2023 року, Тепліце (Чехія), дистанційно). URL:

<http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-29.pdf#page=396> (дата звернення: 19.02.2024).

36. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник / В.Е. Лунячек. 2-е вид., випр. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.

37. Мармаза О. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007, 448 с.

38. Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с.

39. Мелешко В. В. Управління розвитком сільської малочисельної школи: посібник. Київ: Педагогічна думка, 2013. 104 с.

40. Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти. Наказ МОН від 30.10.2020 № 1480. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1480729-20#Text> (дата звернення: 17.03.2024).

41. Методичні рекомендації щодо організації освітнього простору Нової української школи. Дод. до Наказу МОН від 23.03.2018 р. № 283. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shodo-organizaciyi-osvitnogo-prostoru-novoyi-ukrayinskoyi-shkoli> (дата звернення: 09.03.2024).

42. Наковець В.П. Стратегічне управління закладом освіти: теоретичні засади. *Педагогічні науки*. 2018. № 82 (2). С. 18-21. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znppn_2018_82\(2\)_5.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znppn_2018_82(2)_5.pdf) (дата звернення: 25.04.2024).

43. Національний звіт за результатами міжнародного дослідження якості освіти PISA-2022 <https://testportal.gov.ua/pisa-2022-rezultaty-oprylyudneno/> (дата звернення: 27.03.2024).

44. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Експрес-Поліграф, 2001. 559 с.

45. Новий освітній простір. Рекомендації МОН на 23 жовтня 2017 року.
URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nop/5noprekomend22.pdf> (дата звернення: 27.02.2024).
46. Основні проблеми та потреби закладів загальної середньої освіти на деокупованих територіях і пропозиції щодо їх розв'язання. Дослідження Центру інноваційної освіти «Про.Світ». *Освітній омбудсмен України*. 2024.
URL: <https://eo.gov.ua/osnovni-problemy-ta-potreby-zakladiv-zahalnoi-serednoi-osvity-na-deokupovanykh-terytoriiakh-i-propozytsii-shchodo-ikh-rozv-iazannia-nbsp-doslidzhennia-tsentru-innovatsiynoi-osvity-pro-svit/2024/01/09/> (дата звернення: 12.03.2024).
47. Положення про опорний заклад освіти. Постанова КМУ №532 від 19 червня 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/532-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.01.2025).
48. Причини пишатись «Новою українською школою». URL : https://zaxid.net/7_prichin_pishatis_novoyu_ukrayinskoyu_shkoloyu_n1401728 (дата звернення: 07.01.2025).
49. Прокопів Л.М. До проблеми організації навчально-виховного процесу в сучасній малокомплектній сільській школі. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/4_2011/17.pdf (дата звернення: 17.04.2024).
50. Про повну загальну середню освіту. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення 27.11.2023).
51. Результати міжнародного дослідження якості освіти PISA-2022. 2023. URL: <https://mon.gov.ua/news/rezultati-mizhnarodnogo-doslidzhennya-yakosti-osviti-pisa-2022> (дата звернення: 14.03.2024).
52. Рекомендації ДСНС щодо організації укриття в закладах освіти. 2022. URL: <https://dsns.gov.ua/upload/6/1/7/3/8/8/V664V79YQEyPpn5fJXZ5mInpYzp56m7ARpM1nAWJ.pdf> (дата звернення: 17.03.2024).

53. Реорганізація освітньої мережі в умовах воєнного стану. Освітній омбудсмен України. 2023. 31 травня. URL : <https://eo.gov.ua/reorhanizatsiia-osvitnoi-merezhi-v-umovakh-voiennoho-stanu/2023/05/31/> (дата звернення: 17.03.2024).

54. Стадник В.В., Красовський О.О., Шкляр Є.С., Фурман А.В. Концепція менеджменту різноманітності в забезпеченні розвитку ринкового потенціалу підприємства в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 5. С. 235-242.

55. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

56. Тишкевич О.П. Сучасні тенденції формування мережі сільських шкіл. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/14241/1/6.pdf> (дата звернення: 25.02.2024).

57. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

58. Фасоля Олег. Щодо реформи старшої профільної школи: ключові питання вебінару. 2025. URL: <https://hromady.org/osvitaqa/>

59. Цивільного кодексу України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 25.12.2024).

60. Щодо захисту та розвитку сільської освіти. URL: <http://petition.kmu.gov.ua/m/Petition/Viem/1238> (дата звернення: 26.04.2024).

61. Ярмоленко О. Ю. Пріоритети розвитку сільської освіти у контексті формування високопрофесійного фахівця аграрного сектору. *Агросвіт*. 2018. №6. С. 51-57.

62. Ястребова В.Я. Сучасні підходи до управління закладами освіти сільської місцевості. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2014. Вип. 38 (91). С. 377-385. URL:

<http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2014/38/54.pdf> (дата звернення: 07.03.2024).

63. Ястребова В.Я., Варецька О.В., Кондратова Л.Г., Бабко Т.М. Управління освітою сільської місцевості: науково-методичний посібник. Запоріжжя:Акцент Інвест-Трейд, 2012. 266 с.

64. Ansoff Igor. Strategic Management 2007th ed. Palgrave Macmillan

65. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge. – M. A. :MIT Press, 1962

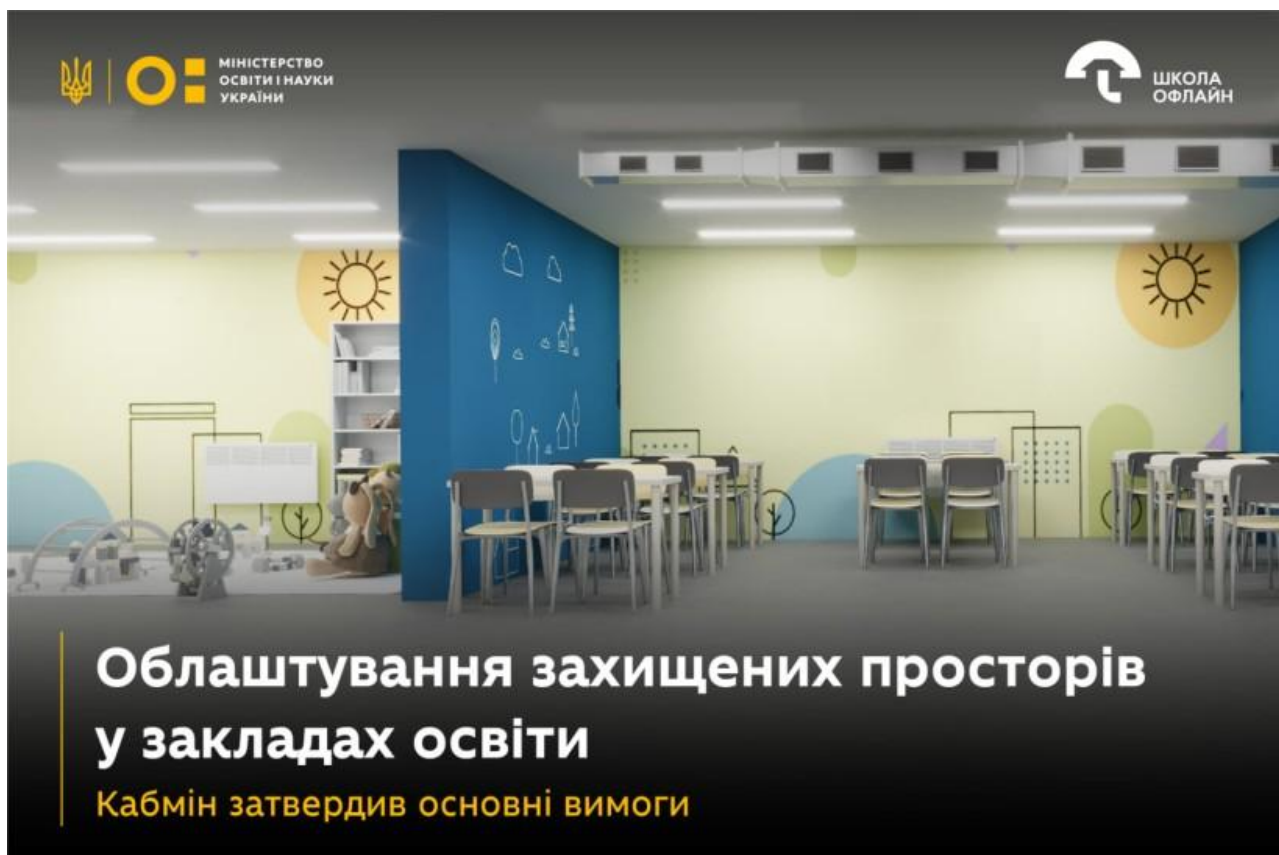
66. Mintsberg H. The rise and fall of strategic planning. N.Y. the free press, 1994.

67. Higgins J. M. Organisational Policy and Strategic Management. 2nd ed. Chicago : The Dryden Press, 1983. 824 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні вимоги до облаштування захищених просторів у закладах освіти



Уряд затвердив постанову про Порядок реалізації експериментального проекту щодо створення в будівлях і спорудах закладів освіти захищених просторів (приміщень для фізичного захисту).

За цією постановою визначаються вимоги щодо створення в закладах освіти захищених просторів. Йдеться про приміщення на підвальних, цокольних, перших поверхах, де можна тимчасово перебувати, щоб захиститися від небезпек і засобів ураження під час повітряної тривоги.

Цей порядок стосується тих шкіл, які розташовані на території громад із задовільним та/або помірним рівнями ризику, визначеними **Методикою**. І де учасники освітнього процесу не забезпечені сховищами та протирадіаційними укриттями.

Важливо, що використання таких просторів є тимчасовим і засновники закладів освіти зобов'язані облаштувати протирадіаційні укриття або споруди подвійного призначення.

Щоб максимально гарантувати учням безпечні умови для здійснення очного навчання, Порядок визначає **вимоги до облаштування захищених просторів, серед них:**

- розташування простору в основній будівлі закладу освіти або близько до неї (рекомендовано до 100 м);
- захисні простори не можна влаштовувати поряд із резервуарами з небезпечними хімічними, легкозаймистими, горючими та вибухонебезпечними речовинами;
- через захисний простір не проходять водопровідні та каналізаційні магістралі, інші магістральні інженерні комунікації (за винятком внутрішньобудинкових інженерних мереж);
- простори не можуть зазнавати негативного впливу ґрунтових, поверхневих, технологічних або стічних вод;
- приміщення мають рівну підлогу, придатну для встановлення лав та інших місць для сидіння та лежання;
- простори забезпечені електроживленням та штучним освітленням;
- у приміщеннях не зберігаються легкозаймисті, хімічно-небезпечні речовини;
- приміщення перебуває в задовільному санітарному та протипожежному стані (відповідно до протипожежних та санітарних правил);
- забезпечені не менше ніж двома евакуаційними виходами, один з яких може бути аварійним (у разі місткості менше ніж 50 осіб та відстані від найвіддаленішої точки приміщення до виходу не більше 25 м — у ньому допускається наявність одного евакуаційного виходу);
- пристосовані для вільного доступу осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення (для закладів освіти, в яких вчать такі діти).

З іншими вимогами можна ознайомитись у Порядку.

ОВА та органи місцевого самоврядування впродовж одного місяця з дня набрання чинності постановою мають розробити та затвердити план заходів з облаштування захисних споруд цивільного захисту на період до кінця 2027 року та забезпечити його реалізацію.