УДК 373.5.014.6-045.25:[37.07:005.336.1](045)

https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-2153-2160

Прищепа Світлана Михайлівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки та освітнього менеджменту, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, тел.: 067-91-91-187, https://orcid.org/0000-0003-3483-1112

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Анотація. У статті окреслено актуальність досліджуваної проблеми, адже саме стратегічне управління закладів освіти може допомогти систематизувати, спрогнозувати та результативно зреалізувати управлінські рішення на вирішення актуальних проблем.

Визначено сутність поняття «стратегічне управління», окреслено погляди провідних фахівців щодо означеної проблеми, проаналізовано блоки стратегії, а саме: цінності закладу (виступають орієнтирами, які визначають прийнятні моделі поведінки для всіх учасників освітнього процесу); місія закладу (визначає сенс існування закладу освіти, окреслює його головну мету та цільову аудиторію, на яку спрямована освітня діяльність.

Вона конкретизує призначення школи в суспільстві, слугує основою для формулювання стратегічних цілей і визначення пріоритетів розвитку); візія закладу (окреслює стратегічне бачення майбутнього закладу освіти – уявлення про те, яким він прагне стати, до яких результатів хоче прийти.

Її формулювання допомагає визначити цілі на середньострокову перспективу, окреслити бажаний рівень розвитку та ключові пріоритети; стратегічні цілі (окреслюють бажаний стан закладу освіти у майбутньому та визначають ключові напрямки його розвитку.

Вони формують основу для дій адміністрації та педагогічного колективу, концентруючи увагу на пріоритетних сферах); операційні цілі (конкретизують шлях реалізації стратегічних цілей, окреслюючи практичні дії, які необхідно здійснити для досягнення бажаного результату).

У статті подано характеристику основних інструментів стратегічного управління, за допомогою яких в командах формується чітке бачення цілей і шляхів розвитку закладу.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, блоки стратегії, заклад освіти, місія закладу, візія закладу, цінності закладу, стратегічні цілі, операційні цілі, інструменти стратегічного управління.

Pryschepa Svitlana Mykhailivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Pedagogy and Educational Management, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, tel.: (067) 91-91-187, https://orcid.org/0000-0003-3483-1112.

EFFECTIVENESS OF STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS FOR IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION IN GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract. The article outlines the relevance of the problem under study, since it is strategic management of educational institutions that will help to systematise, predict, implement management decisions to solve pressing problems. The essence of the concept of 'strategic management' is defined, the views of leading experts on the issue are outlined, and the blocks of the strategy are analysed: the values of the institution (which serve as guidelines that determine acceptable models of behaviour for all participants in the educational process); the mission of the institution (defines the meaning of the existence of the educational institution, outlines its main goal and target audience for which educational activities are aimed); the vision of the institution (outlines the strategic vision of the future of the educational institution – an idea of what it aspires to become and what results it wants to achieve. Its formulation helps to define medium-term goals, outline the desired level of development and key priorities); strategic goals (outline the desired state of the educational institution in the future and determine the key directions of its development. They form the basis for the actions of the administration and teaching staff, focusing attention on priority areas); operational goals (specify the path to achieving strategic goals, outlining the practical actions that need to be taken to achieve the desired result). The article provides a description of the main strategic management tools, which are used by teams to form a clear vision of the institution's goals and development paths.

Keywords: strategic management, strategy, strategy blocks, educational institution, mission of the institution, vision of the institution, values of the institution, strategic goals, operational goals, strategic management tools.

Постановка проблеми. Довгостроковий успіх закладу світи в сучасних умовах можливий за умови стратегічного управління як одного з найбільш перспективних та актуальних управлінських новацій в освіті. Вивчення ідеї (місії), візії, практичного інструментарію стратегічного управління дозволяє керівництву у галузі освіти розвивати здібності, бути конкурентоспроможними, ефективно використовувати ресурси, можливості, потенціал закладу та створити оптимально зручні умови функціонування установи в перспективі.

Сьогодні стратегічне управління активно інтегрується в систему української освіти. Це, зокрема, підтверджує «Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року», затверджений наказом МОН

№276 від 7 квітня 2024 року. У документі визначено основні акценти, спрямовані на подолання наслідків воєнної агресії з боку росії, реалізацію євроінтеграційних зобов'язань України, дотримання Цілей сталого розвитку та принципів Візії майбутньої освіти і науки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Широке використання стратегічного управління організаціями зумовлює посилений науковий інтерес до його можливостей і переваг, тому і значна кількість вітчизняних дослідників зверталися до даної проблеми: В. А. Василенко, О. І. Дацій, Л. Є. Довгань, Г. В. Загорій, М. Х. Корецький, М. М. Мартиненко, Б. М. Мізюк, А. П. Міщенко, О. М. Скібіцький, Т. І. Ткаченко, та ін. Означені вище дослідники розкривали механізм та специфіку основних елементів статегічного управління серед яких важливе місце посідає аналіз внутрішнього середовища організації (власне аналіз позитивних та негативних позицій).

Стосовно освіти та можливість використання стратегічного управління саме в закладах освіти вказують праці В. В. Громового, Л .І. Даниленко, Г. А. Дмитренко, Л. М. Калініної, Л. М. Карамушки, О. І. Мармази та ін. Вони зазначають, що інноваційний розвиток неможливий без стратегічного управління як засобу активного творення майбутнього.

Мета статті – проаналізувати сучасні інструменти стратегічного управління, що застосовуються в системі забезпечення якості освіти, визначити їх ефективність та функціональне призначення.

Виклад основного матеріалу. Ефективний, особистісно зорієнтований, перспективний, конкурентоспроможний заклад – це результат роботи керівника над його розвитком, його стратегією. Те, як директор налаштує управлінські процеси, безпосередньо впливає на якість освіти у школі, яку він очолює.

Мотивувати вчителів, працювати над їхнім професійним розвитком та вдосконаленням роботи, покращувати освітнє середовище, взаємодіяти із засновником щодо розвитку матеріально-технічної бази, формувати прозору систему оцінювання результатів навчання учнів, облаштовувати дружнє до дітей шкільне життя – не вичерпний перелік завдань та відповідальностей директора.

Варто зазначити, що створення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти розпочинається з вивчення основної законодавчої бази:

- Закону України «Про освіту» [1] (№ 2145-VIII, у редакції від 01.01.2021), де в Розділі V. Забезпечення якості освіти Стаття 41. Система забезпечення якості освіти п. 3. «Система забезпечення якості в закладах освіти (внутрішня система забезпечення якості освіти) може включати: стратегію (політику) та процедури забезпечення якості освіти»;
- Закону України «Про повну загальну середню освіту» [2] (№ 463-IX, у редакції від 01.08.2020) Розділ VII. Управління у сфері загальної середньої освіти. Стаття 54. «Центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки: організовує та координує аналітично-прогностичну діяльність у сфері загальної середньої освіти, визначає та формує стратегічні напрями її розвитку з

урахуванням науково-технічного прогресу та інших факторів, узагальнює світовий і вітчизняний досвід у відповідній сфері;

• Закону України «Про повну загальну середню освіту» [2] (№ 463-IX, у редакції від 01.08.2020) Розділ V. Стаття 38. п. 4. «Керівник закладу загальної середньої освіти зобов'язаний: планувати та організовувати діяльність закладу загальної середньої освіти; забезпечувати розроблення та виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти; звітувати щороку на загальних зборах (конференції) колективу про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти».

Доречним є і нагадати про Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» [6], де в переліку трудових функцій та професійних компетентностей означено компетентність стратегічного управління закладом освіти, що включає здатність визначати і враховувати запити та очікування всіх учасників освітнього процесу; здатність визначати стратегію розвитку закладу освіти, у тому числі стратегію цифрової трансформації, та здійснювати стратегічне планування; здатність до інноваційного управління розвитком закладу освіти; здатність ефективно залучати і використовувати матеріальні й фінансові ресурси відповідно до стратегічних цілей і завдань закладу освіти; здатність управляти змінами; здатність приймати і ухвалювати рішення, ґрунтуються на оцінці існуючих альтернатив і ризиків; здатність здійснювати контроль і оцінювати ефективність управлінської діяльності.

Феномен стратегічного управління ввійшло в сектор освіти з економічної галузі. Аналізуючи сутність поняття «стратегічне управління», знаходимо тлумачення в словниках, як дослівне судження від грецького слова «мистецтво генерала», що й означає – стратегію. Ще у своїх працях Л. Михайлик зауважує, що успішна освітня діяльність в повній мірі залежить від вибору стратегії.

Стратегія є послідовною, узгодженою та інтегрованою структурою управлінських рішень, що складається з плану дій, принципів поведінки або деякої моделі поведінки, унікальної позиції на ринку, «спритних прийомів» та перспектив [9].

Зважаючи на актуальність означеної проблеми, нами було проаналізовано тлумачення ряду дослідників на предмет визначення сутності поняття «стратегічне управління», зокрема, Мармаза О [3], зазначає, що це комплекс концепцій, процедур, які допомагають керівникам правильно та комплексно діяти.

Дослідники Щоголєва Л. та Вознюк В. [8] стратегічне управління розкривають як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, інтегральний підходи до діяльності установи для реалізації стратегії.

Натрошвілі С. [5] стверджує, що це шлях забезпечення успіху закладу, на основі розробленої стратегії з використанням внутрішніх можливостей, врахуваючи сучасні виклики.

Учена Семенець-Орлова І. [7] доводить, що це комплекс рішень та дій щодо окреслення та реалізації пріоритетних напрямів його розвитку.

Ми поділяємо думку усіх дослідників з даної проблеми, адже переконані, що стратегічне управління це комплекс заходів та поєднання різних підходів щодо реалізації успіху освітнього закладу. Цілком згодні, що саме стратегічне управління дозволить провести комплексну оцінку закладу для оцінки його різних можливостей чи загроз.

Отже, розуміємо стратегічне управління як набір засобів та процедур, реалізація яких призведе до досягнення стратегічних цілей.

Основою стратегічного управління є розроблення стратегії розвитку закладу, власне, яке буде основою даного процесу.

У стратегії розвитку закладу освіти мають бути наступні блоки:

• цінності закладу – цінності закладу освіти виступають орієнтирами, які визначають прийнятні моделі поведінки для всіх учасників освітнього процесу. Вони формують уявлення про те, що є важливим і пріоритетним для школи, зокрема – які морально-етичні та соціальні орієнтири вона підтримує.

Якщо, наприклад, однією з провідних цінностей визначено безпеку та комфорт дитини, то стратегічні рішення мають спрямовуватися на забезпечення психологічно безпечного середовища, розвитку культури довіри, взаємоповаги та підтримки у відносинах між здобувачами освіти, педагогами та управлінською командою.

• місія закладу – місія визначає сенс існування закладу освіти, окреслює його головну мету та цільову аудиторію, на яку спрямована освітня діяльність. Вона конкретизує призначення школи в суспільстві, слугує основою для формулювання стратегічних цілей і визначення пріоритетів розвитку. Наприклад, місія може полягати в тому, щоб гарантувати кожній дитині рівний доступ до якісної освіти.

• візія закладу. Візія окреслює стратегічне бачення майбутнього закладу освіти – уявлення про те, яким він прагне стати, до яких результатів хоче прийти. Її формулювання допомагає визначити цілі на середньострокову перспективу, окреслити бажаний рівень розвитку та ключові пріоритети. Наприклад, одним із векторів візії може бути створення інклюзивного середовища, де кожен учень – незалежно від статі, індивідуальних особливостей чи соціального статусу – почуватиметься комфортно та матиме рівні можливості для навчання.

• стратегічні цілі. Стратегічні цілі окреслюють бажаний стан закладу освіти у майбутньому та визначають ключові напрямки його розвитку. Вони формують основу для дій адміністрації та педагогічного колективу, концентруючи увагу на пріоритетних сферах. Ці цілі мають бути узгоджені з візією закладу, адже саме їх реалізація наближає школу до бажаного образу майбутнього. Для досягнення максимальної результативності стратегічні цілі мають відповідати критеріям SMART: бути чіткими, вимірюваними, реалістичними, значущими та обмеженими у часі.

• операційні цілі. Операційні цілі конкретизують шлях реалізації стратегічних цілей, окреслюючи практичні дії, які необхідно здійснити для досягнення бажаного результату. Саме через операційні цілі стратегія закладу освіти набуває чітких, послідовних кроків. Вони є логічним продовженням стратегічних орієнтирів і спрямовані на реалізацію окремих завдань.

Упровадження ефективного моделювання стратегічного розвитку закладу освіти потребує визначення способів його досягнення, які дозволяють здійснювати реальні позитивні зміни в діяльності організації. Під такими способами моделювання стратегічного розвитку закладу освіти ми розуміємо основні засоби, завдяки яким відбувається моделювання стратегічного розвитку організації.

Інструмент SWOT-аналізу допоможе керівникові визначити сильні та слабкі сторони школи, а також можливості, що відкриваються перед закладом, та наявні чи потенційні загрози.

SWOT-аналіз, що отримав свою назву від перших літер: S – strength (сильні сторони); W – weaknesses (слабкі сторони); O – opportunities (можливості); T – threats (загрози). Застосовуючи метод SWOT-аналізу, вдається можливим встановити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами організації, і зовнішніми загрозами та можливостями.

Отже, SWOT-аналіз застосовується при аналізі поточної ситуації; аналізі й оцінці внутрішніх і зовнішніх факторів; прогнозуванні тенденцій розвитку зовнішнього середовища; розробці вимог до рекомендацій, що посилюють переваги й усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів; формулюванні стратегії для кожного напрямку діяльності організації.

Разом із SWOT-аналізом проводиться ще й PEST-аналіз. Це такий вид аналізу, за допомогою якого здійснюється оцінювання політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних чинників, що впливають на розвиток закладу освіти. Найчастіше за рекомендаціями фахівців, він повинен здійснюватися першим. Принципова різниця між цими видами аналізу – це те, що SWOT-аналіз досліджує становище закладу освіти на ринку освітніх послуг – його можливості й загрози розвитку, а PEST-аналіз досліджує сам ринок освітніх послуг.

PEST-аналіз (або STEP-аналіз) є поширеним інструментом стратегічного управління, який активно використовують у сфері бізнесу для вивчення впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників зовнішнього середовища на діяльність компаній. Водночас цей підхід є цілком придатним і для освітніх установ, особливо тих, що орієнтуються на довгостроковий розвиток (періодом понад 5 років) і враховують динаміку зовнішніх умов.

На відміну від SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони закладу освіти як окремої організаційної одиниці, PEST-аналіз допомагає виявити, як глобальні зовнішні чинники впливають на стратегічне планування та управління. Залучення до аналізу політичних рішень, економічних

тенденцій, соціальних процесів та технологічного розвитку дає змогу сформувати цілісне уявлення про середовище, в якому функціонує навчальний заклад. Таким чином, застосування PEST-аналізу в освітній сфері сприяє глибшому розумінню викликів і можливостей, зумовлених зовнішніми впливами, що є надзвичайно важливим для ефективного стратегічного управління.

SNW-аналіз (від англ. Strength, Neutral, Weakness) – аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації. Зазвичай SNW-аналіз застосовують для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища організації після проведення SWOT-аналізу.

SNW – це абревіатура трьох англійських слів, що означають:

S – Strength – сильна сторона – це позитивна внутрішня тенденція та характеристики навчального закладу, яка може бути використана для досягнення стратегічних цілей; внутрішня можливість чи ресурс, який може зумовити формування конкурентної переваги; N – Neautral – нейтральна сторона – середньоринкове стан для даної конкретної ситуації; своєрідна нульова точка конкуренції навчального закладу на ринку освітніх послуг; W – Weakness – слабка сторона – внутрішня характеристика навчального закладу, яка негативно впливає на нього або обмежує його діяльність; вид діяльності, який навчальний заклад здійснює не досить добре, ресурс чи потенціал, що використовується неповно чи неправильно.

Використання вищезазначених інструментів стратегічного управління дозволяє керівникам освітніх установ: об’єктивно оцінити внутрішні ресурси та зовнішні виклики; визначити пріоритети розвитку та сформулювати досяжні цілі; налагодити прозору систему прийняття рішень; забезпечити залучення всіх учасників освітнього процесу до розбудови школи; посилити спроможність до адаптації у мінливому середовищі.

Крім того, застосування зазначених інструментів сприяє формуванню в колективі спільного бачення розвитку закладу, підвищенню відповідальності за результати діяльності, а також дає змогу ефективно управляти змінами.

Висновки. Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що стратегічне управління в освіті є важливим інструментом модернізації та розвитку закладу освіти. Воно забезпечує поступовий перехід від поточного стану до бажаного майбутнього, спрямованого на підвищення якості освітніх послуг. Керівники, які володіють стратегічним мисленням і застосовують інструменти стратегічного управління, можуть ефективно планувати, прогнозувати й організовувати діяльність закладу. Це дозволяє системно рухатися до визначених цілей, формувати конкурентоспроможний імідж та адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища. Таким чином, стратегічне управління – це не лише набір інструментів, а цілісна управлінська філософія, що сприяє досягненню сталого розвитку, підвищенню ефективності управлінських рішень, формуванню бачення майбутнього та забезпеченню життєздатності закладу освіти в умовах сучасних змін.

Література:

1. Закон України «Про освіту» (№ 2145-VIII, у редакції від 01.01.2021) https://sqe.gov.ua/law/zakon-ukraini-pro-osvitu/

2. Закон України «Про повну загальну середню освіту» (№ 463-IX, у редакції від 01.08.2020) https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text

3. Мармаза О. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків, ОСНОВА, 2007.448 с.

4. Михайлик Л. Інноваційний менеджмент в сучасній школі. Інновації в управлінні ЗНЗ. *Освіта Полтавщини.* 2008. № 16. С.13-15.

5. Натрошвілі С. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика: монографія. Київ, КНУТД, 2015. 320 с.

6. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» https://mon.gov.ua/news/zatverdzheno-profesiyniy-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoi-serednoi-osviti

7. Семенець-Орлова І. Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 3. С. 52-60.

8. Щоголєва Л., Вознюк В. Стратегічне управління освітнім закладом як соціальною системою. *Нова педагогічна думка*. 2014. № 2. С. 237-240.

9. MintzbergH. The Strategy Process. Imprint Harlow : FT Prentice Hall, 1988. 493 p.

References:

1. Zakon Ukrainy “Pro osvitu” (№ 2145-VIII, u redaktsiyi vid 01.01.2021 [Law of Ukraine “On Education” from 2145-VIII, as amended on 01.01.2021]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved https://sqe.gov.ua/law/zakon-ukraini-pro-osvitu/ [in Ukrainian].

2. Zakon Ukrainy “Pro povnu zahal′nu serednyu osvitu” (№ 463-IX, u redaktsiyi vid 01.08.202) [Law of Ukraine “On Complete General Secondary Education” from 463-IX, as amended on 01.08.2020]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text [in Ukrainian].

3. Marmaza O. (2007) Menedzhment v osviti: dorozhnya karta kerivnyka [Management in education: a leader's roadmap] Kharkiv, OSNOVA [in Ukrainian].

4. Mykhaylyk L. (2008) Innovatsiynyy menedzhment v suchasniy shkoli. Innovatsiyi v upravlinni ZNZ [Innovative management in modern school. Innovations in the management of ZNZ]. *Education of Poltava region*, *16.* 13-15 [in Ukrainian].

5. Natroshvili S. (2015) Stratehichne upravlinnya vyshchym navchal′nym zakladom: teoriya, metodolohiya, praktyka: monohrafiya [Strategic management of higher education institutions: theory, methodology, practice]. Kyiv, KNUTD, 320 p [in Ukrainian].

6. Profesiynyy standart “Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahal′noyi seredn′oyi osvity” [Professional standard “Head (director) of a general secondary education institution]” https://mon.gov.ua/news/zatverdzheno-profesiyniy-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoi-serednoi-osviti [in Ukrainian].

7. Semenets′-Orlova I. (2015) Stratehichne upravlinnya yak systemnyy zasib upravlinnya osvitnimy zminamy [Strategic management as a systemic means of managing educational changes]. *Theory and practice of public administration, 3.* 52-60 [in Ukrainian].

8. Shchoholyeva L., Voznyuk V. (2014) Stratehichne upravlinnya osvitnim zakladom yak sotsial′noyu systemoyu [Strategic management of an educational institution as a social system]. *New pedagogical thought*, 2. 237-240 [in Ukrainian].

9. MintzbergH. (1988) The Strategy Process. Imprint Harlow : FT Prentice Hall, 493.