

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИСМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ (НА
ПРИКЛАДІ МАТРОСЬКОГО ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ
ОСВІТИ САФ'ЯНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ ІЗМАЇЛЬСЬКОГО
РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ)**

Кваліфікаційна робота здобувачки
освітнього ступеня магістр
спеціальність 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент.
Управління закладом освіти»
Сінкевич Ганна Вікторівна
Керівник: к.пед.н., доц. Яковенко О.І.
Рецензент: завідувачка кафедри
загальної педагогіки
і спеціальної освіти
к. пед. н., доц. Звєкова В. К.

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

протокол № 9 від «09» січня 2024р.

Завідувач кафедри

Метільо Т. К.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист на відкритому засіданні ЕК

«25» січня 2024р.

Оцінка 90 відмінно
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

[підпис]
(підпис)

Яковенко О. І.
(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ	
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	7
1.1. Сутність поняття «стратегія розвитку» та її класифікація.....	7
1.2. Методологічні засади формування стратегії розвитку закладу освіти	14
1.3. Підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку закладу освіти.	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАТРОСЬКОГО ЗЗСО.....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика Матроського ЗЗСО.....	27
2.2. Стратегічний аналіз Матроського ЗЗСО.....	32
2.3. Розробка стратегії розвитку Матроського ЗЗСО та її впровадження	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАТРОСЬКОГО ЗЗСО.....	48
3.1. Досвід стратегічного управління закладами освіти в країнах ЄС.....	48
3.2. Розробка програми вдосконалення стратегічного управління розвитком Матроського ЗЗСО.....	51
3.3.Визначення соціального ефекту запропонованих заходів.....	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні важливість побудови стратегії розвитку закладів освіти є очевидною. В останні роки значний вплив на розуміння цієї необхідності має імплементація Закону України "Про освіту", процес інституційного аудиту закладів освіти та прийняття Закону України "Про повну загальну середню освіту".

Автономія закладів освіти дозволяє їм розробляти власну систему планування, яка може забезпечити їхній розвиток у довго-, середньо- та короткостроковій перспективі. Така система вимагає стратегічного підходу до планування.

Планування роботи закладу освіти має особливе значення. Це пов'язано з тим, що ця управлінська функція дає змогу забезпечити організацію планом, який є важливим інструментом для організації її роботи. Варто зазначити, що планування - це найважливіше управлінське рішення, яке має бути сформульоване, прийняте та реалізоване шляхом визначення конкретних виконавців.

В умовах динамічних змін у зовнішньому середовищі заклади освіти створюють системи планування, які гарантують не тільки їх стабільне функціонування, а й майбутній розвиток.

Останніми роками потенціал стратегічного планування демонструють у своїх працях провідні науковці та практики країни у сфері управління закладами освіти (В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко [5], Л. Г. Мельник [28], Б. М. Мізюк [30], Н. К. Смирнова, А. В. Фоміна [40], С. М. Василюк [6] та ін.). Фахівці наголошують на перевагах формування стратегії розвитку закладу освіти, обґрунтовують причини її розробки та вказують на необхідність її впровадження в закладах загальної середньої освіти.

Для закладів загальної середньої освіти формулювання стратегій розвитку стає базовою нормою, що вимагає розуміння місця і ролі стратегій

розвитку в системі планування діяльності закладу, уваги до процедур формулювання структури документа та управління процесом формулювання.

Мета дослідження: вивчення теоретико-методичних засад формування стратегії розвитку закладу освіти, а також здійснивши аналіз стратегії розвитку Матроського ЗЗСО визначити напрями її удосконалення.

Для досягнення мети у роботі поставлені такі **завдання:**

-вивчити сутність та основні складові формування стратегії розвитку закладу освіти;

-провести аналіз формування та впровадження стратегії управління розвитком Матроського ЗЗСО;

-здійснити стратегічний аналіз Матроського ЗЗСО;

-визначити шляхи вдосконалення формування стратегії розвитку Матроського ЗЗСО.

Предметом дослідження є формування стратегії розвитку закладу освіти, **об`єктом** – стратегія розвитку закладу освіти.

Методи дослідження. Під час дослідження сутності та основних складових формування стратегії розвитку закладу освіти біли використані такі методи теоретичного пізнання, як, аргументація, опис, узагальнення. При проведенні аналізу формування та впровадження стратегії управління розвитком Матроського ЗЗСО були використані методи групування, спостереження, анкетування. При визначенні шляхів удосконалення формування стратегії розвитку Матроського ЗЗСО застосовувались методи спостереження, узагальнення, анкетування, опису, та аргументації.

Практичне значення одержаних результатів полягають у тому, що результати дослідження та розроблена програма можуть сприяти удосконаленню стратегії розвитку Матроського ЗЗСО.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на:

-XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента»

(м. Ізмаїл, 18 травня 2023 р.) на тему: «Практичні аспекти розробки стратегії розвитку закладу освіти »;

-IX Всеукраїнській науково-практичній конференції «Науковий пошук студентів та аспірантів XXI ст.: сучасні проблеми та тенденції розвитку гуманітарних та соціально-економічних наук» (м. Ізмаїл, 17 листопада 2023 р.) на тему: «Методичні засади розробки стратегії розвитку закладу освіти; практичний аспект »;

-Міжнародній науково-практичній конференції ІХ Дунайські наукові читання «Українська Бесарабія як модель полікультурного розвитку держави» (20 грудня 2023 р.) на тему: «Європейський досвід формування стратегій розвитку закладу освіти»;

- опубліковано наукову статтю «Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку закладу освіти» у фаховому науковому журналі Проблеми сучасних трансформацій, № 9, 2023р.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 47 найменування, додатків. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 70 сторінках друкованого тексту, який включає 24 рисунків і 19 таблиць.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1.1. Сутність поняття «стратегія розвитку» та її класифікація

В умовах глобальних кризових явищ та стрімких змін у світовій економіці питання ефективного та сталого розвитку займає важливе місце. Для того, щоб заклади освіти могли ефективно функціонувати в поточному динамічному зовнішньому середовищі, яке швидко змінюється, необхідно розробити нові підходи до їх управління у довгостроковій перспективі. Сьогодні у світовій практиці такі засоби передбачені, а саме дієвим інструментом забезпечення ефективного розвитку закладу освіти є стратегічне управління. Формування стратегічного управління закладом освіти стикається з багатьма методологічними труднощами, однією з яких є вибір ефективної стратегії, придатної для розвитку закладу освіти.

Відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту», керівник закладу освіти зобов'язаний [12]:

- здійснювати планування та організацію діяльності закладів освіти;
- здійснювати формування та реалізації стратегії розвитку закладів освіти;
- про стан роботи та реалізацію стратегії розвитку закладів освіти щорічно звітувати на зборах колективу.

Процес формування ефективної стратегії розвитку закладу освіти є багатоаспектним і складним завданням, яке потребує розгляду основних теоретичних підходів, які визначають поняття «стратегія розвитку організації».

Узагальнення поглядів науковців щодо змісту терміну «стратегія» наведено у таблиці 1.1.

З аналізу базових стратегій можна зробити висновок, що існують термінологічні відмінності у визначенні стратегії, проте слід погодитися з

Дж. Міддлтоном, який стверджує, що «стратегічні визначення завжди пов'язані з вибором напрямку розвитку закладу».

Таблиця 1.1

Узагальнення поглядів науковців щодо змісту терміну «стратегія»

№ з/п	Автори	Зміст терміну «стратегія»
1	М. Портер [2]	Стратегія передбачає створення певної унікальної та цінної позиції за допомогою різних дій
2	І. Ансофф [2]	Стратегія є набором правил, якими заклад керується для прийняття управлінських рішень
3	Г. Армстронг, Ф. Котлер, В. Вонг, Дж. Сондерс [47]	Стратегія є системним підходом до вирішення проблем розвитку закладу та забезпечення збалансованого функціонування
4	А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд [26]	Стратегія є планом управління закладом, який спрямований на досягнення цілей, зміцнення позицій та задоволення потреб
5	В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко [5]	Стратегія визначається як концепція інтегрального підходу до функціонування закладу з метою досягнення його цілей, та включає поєднання навичок, ресурсів, можливостей та ризиків, а також середовища діяльності закладу, його поточного та майбутнього стану
6	Л. Г. Мельник [28]	Стратегія є довгостроковими, найбільш важливими та принциповими планами, намірами, установками керівництва закладу відносно його діяльності та розвитку
7	Б. М. Мізюк [30]	Стратегія є генеральним напрямом функціонування закладу, яким забезпечує досягнення цілей
8	Н. К. Смирнова, А. В. Фоміна [40]	Стратегія є моделлю взаємодії всіх ресурсів установи, яка забезпечує можливість найбільш доцільним способом виконати місію та досягнути поставлених цілей
9	С. М. Василюга [6]	Стратегія – це сукупність правил, методів і механізмів розвитку, необхідних для ефективної діяльності закладу в умовах обмежених ресурсів і динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Розроблено авторами за даними [2, 5, 6, 26, 28, 30, 40, 47]

З аналізу базових стратегій можна зробити висновок, що існують термінологічні відмінності у визначенні стратегії, проте слід погодитися з Дж. Міддлтоном, який стверджує, що «стратегічні визначення завжди пов'язані з вибором напрямку розвитку закладу» [47, с.71]. Різноманітність стратегічних визначень можна спростити до трьох груп: 1) стратегія як засіб досягнення цілей закладу або спосіб дій; 2) стратегія як набір правил

прийняття рішень; 3) стратегія як процедура, за якою заклад діє в зовнішньому середовищі [26, с.45].

Так, до першої групи можна віднести підхід до формулювання стратегії Мескона, Альберти, Хедоурі [5], які стверджують, що стратегія – це детальний і комплексний план, призначений для забезпечення виконання місії організації та досягнення її цілей. Прикладом другої групи є визначення стратегії Чендлера [5] як «формування довгострокових цілей і завдань організації, узгодження пов'язаної з ними діяльності та залучення ресурсів, необхідних для їх досягнення». Згідно з цим визначенням, стратегія – це засіб узгодження цілей і ресурсів, що найбільше відповідає ідеї стратегічного управління. Найбільш точно характеризує представників третьої групи стратегія Віханського [5]. Таким чином, під стратегією доцільно розуміти сукупність правил, методів і механізмів розвитку, необхідних для ефективної діяльності закладу в умовах обмежених ресурсів і динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Стратегію розвитку закладу освіти можна розглядати в двох контекстах. З одного боку, це найважливіший документ, створений колективом навчального закладу та іншими учасниками навчально-виховного процесу (батьками та учнями). З іншого боку, це творчий продукт співпраці, зроблений за певних умов, орієнтований на майбутнє закладів освіти. Документ має бути дуже лаконічним і філософським, але водночас конкретним, щоб можна було виміряти кожен пункт і побачити конкретні результати. Якщо раніше довгострокове планування школи складалося приблизно на 5 років, то зараз рекомендується складати документи на 3-10 років відповідно до ситуації навчального закладу.

Ключовими складовими стратегії розвитку закладу освіти є: місія (стратегічне бачення), мета і завдання стратегії розвитку закладу освіти, аналіз внутрішніх можливостей та факторів впливу зовнішнього середовища закладу освіти, головні напрямки діяльності, заходи та план дій, ключові

показники результатів діяльності, моніторинг реалізації стратегії розвитку закладу освіти.

Стратегії розвитку будь якої організації, у тому числі і закладу освіти включають такі основні типи: корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональні стратегії, операційні стратегії (таблиця 1.2.).

Таблиця 1.2.

Типи стратегій розвитку закладу освіти

№ з/п	Тип стратегії	Сутність
1	Корпоративна	Є стратегією, яка описує загальний напрям розвитку закладу освіти та забезпечує зв'язки між всіма його підрозділами
2	Ділова	Включає розробку заходів із реалізації стратегічних цілей підприємства
3	Функціональні	Стратегії розвитку функціональних підрозділів закладу освіти відповідно до корпоративної стратегії розвитку
4	Операційні	Є системою заходів, які забезпечують досягнення основних стратегічних цілей закладу освіти

Розроблено авторами за даними [7, 8, 13, 18, 19, 20]

Корпоративна стратегія, за визначенням М. Портера, включає: визначення загальної ефективності діяльності закладу, його унікальне становище поряд з іншими закладами, особливості надання освітніх послуг, ефективність діяльності та стійкість розвитку закладу освіти [28, с.303].

Основними принципами корпоративної стратегії закладу освіти є:

- цілісність, який передбачає застосування системного підходу при формулюванні корпоративної стратегії розвитку закладу освіти;
- точність, відповідного до якого необхідно встановлювати чіткі та деталізовані показники досягнення стратегічних цілей розвитку закладу освіти;
- безперервність, за якими передбачається внесення коригувань, уточнень та змін до стратегії розвитку закладу освіти, що пов'язано із мінливістю факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- участь, який передбачає залучення необхідного кола фахівців до розробки стратегії розвитку закладу освіти;

- гнучкість, відповідно до якого стратегія розвитку закладу освіти повинна мати здатність до зміни, пов'язаними із непередбаченими обставинами.

Основні компоненти корпоративної стратегії розвитку закладу освіти наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні компоненти корпоративної стратегії розвитку закладу освіти

№ з/п	Компонент	Зміст компоненту
1	Місія	Зміст існування закладу освіти.
2	Цілі	Ключові напрями розвитку закладу освіти та показники їх результативності.
3	Стратегія розвитку	Методи та заходи досягнення закладом освіти поставлених стратегічних цілей.
4	Розподіл ресурсів	Принципи розподілу ресурсів закладу освіти для забезпечення реалізації стратегічних цілей розвитку.
5	Складові синергізму	Знання, компетенції, нематеріальні ресурси, які є у заклада освіти, їх розвиток та використання для досягнення стратегічних цілей розвитку.

Розроблено авторами за даними [10, 14, 26, 27, 29]

На відміну відж корпоративної стратегії, яка визначає загальні напрями розвитку закладу освіти, ділова стратегія визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії та підходи, за допомогою яких заклад освіти буде діяти у кожному стратегічному напрямі.

Ділова стратегія включає:

- розробку заходів досягнення стратегічних цілей;
- формування механізму внесення змін у стратегію розвитку відповідно до змінам зовнішнього та внутрішнього середовища;
- об'єднання стратегічних дій основних підрозділів закладу освіти;
- вирішення конкретних проблем, пов'язаних зі стратегічним розвитком закладу освіти.

Функціональні стратегії є забезпечуючими стратегіями, які визначають набір заходів та дій кожного функціонального підрозділу закладу освіти відповідно до корпоративної стратегії розвитку. Роль функціональних

стратегій полягає у сприянні досягнення стратегічних цілей закладу освіти, підтримці ділової стратегії розвитку закладу освіти, створенні орієнтирів та стратегічних показників розвитку для кожного підрозділу закладу освіти.

Відповідно до об'єкту, на який спрямовуються функціональні стратегії, вони поділяються на:

- фінансову стратегію;
- інноваційну стратегію;
- кадрову стратегію;
- стратегію організаційних змін та інші [44, с.112].

На розробку та реалізацію функціональних стратегій впливають такі фактори, як:

- змісту діяльності, функцій конкретного підрозділу закладу освіти;
- сфери «перехресних інтересів» та взаємозв'язки між підрозділами;
- сильні і слабкі сторони кожного підрозділу закладу освіти;
- вплив кожної функції (фінансової, інноваційної, кадрової тощо) на досягнення стратегічних цілей розвитку закладу освіти;
- конфлікти у рішенні загальних проблем закладу освіти;
- збалансованість між тенденціями розвитку закладу освіти та рівнем кваліфікації працівників, їх професіоналізму, інноваційності тощо [29, с.95].

У кожній функціональній стратегії повинні міститися:

- цілі, основні напрямки та умови діяльності кожного конкретного підрозділу закладу освіти відповідно до загальної стратегії розвитку;
- послідовність та порядок вирішення завдань підрозділу;
- заходи для досягнення цілей підрозділу відповідно до загальних стратегічних цілей розвитку закладу освіти.

Операційні стратегії є системою заходів, які забезпечують досягнення основних стратегічних цілей закладу освіти. Оскільки загальна стратегія закладу освіти обов'язково обґрунтовується певними діями та заходами, операційна стратегія є своєрідною основою для виконання всіх інших стратегій. Більшість основних стратегічних рішень пов'язані з

використанням ресурсів закладу освіти та вимагають дуже конкретних стратегій на рівні відділів і робочих місць. Це підвищення якості освітніх послуг, впровадження новітніх технологій в освітній процес, організація і планування роботи. На вирішення цих проблем спрямована операційна стратегія закладу освіти.

Стратегії закладу освіти також включають: інноваційну стратегію, стратегію оновлення та стратегію поступового вдосконалення (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація стратегій розвитку закладу освіти

№ з/п	Стратегія	Зміст	Основні переваги
1	2	3	4
1	Інноваційна	<p>Передбачає створення освітніх та управлінських процесів, які радикально відрізняються від тих, які існують на освітньому ринку.</p> <p>При цьому, управлінські та освітні процеси повинні:</p> <ul style="list-style-type: none"> -забезпечувати більшу функціональність та цінність для учасників освітнього процесу; -бути основою для подальшого впровадження інновацій та постійного удосконалення; -мати привабливість для широкого кола споживачів з урахування різних потреб, вимог, варіантів застосування та запитам певних замовників. 	Стратегія не може бути оперативно використана іншим закладом
2	Оновлення	<p>Перед формування стратегії оновлення заклад освіти повинен навести відповіді на такі питання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Чи відрізняються запропоновані процеси (заходи) від тих, що вже існують у закладі освіти або в інших закладах освіти? 2. Які можливості можна реалізувати при впровадженні запропонованих процесів (заходів)? 3. Яка буде створена цінність для учасників освітнього процесу за рахунок впровадження запропонованих змін? 4. Як можна підвищити ефективність та цінність запропонованих змін? 	Є менш ризикованою порівнянно із інноваційною стратегією.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
3	Поступового вдосконалення	Формується у тих закладах освіти, які не готові до стратегії інноваційної чи оновлення або, якщо заклад освіти має певний імідж та не хоче ризикувати його втратою. Запровадження такої стратегії передбачає певні зміни за рахунок: -встановленню нових цілей; -відсутності активної конкуренції; -поступовому розширенні кола споживачів. За стабільних зовнішніх умов така стратегія є найбільш доцільною	Зміцнює переваги закладу освіти

Розроблено авторами за даними [4, 5, 6, 20, 21, 28]

Вибір певної стратегії залежить від внутрішнього потенціалу закладу освіти, його іміджу та стану зовнішнього середовища, у якому функціонує заклад освіти.

1.2. Методологічні засади формування стратегії розвитку закладу освіти

Формування стратегії розвитку закладу освіти є складним та багатоаспектним процесом, який включає декілька етапів: вивчення законодавства, моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку закладу освіти, визначення напрямів розвитку закладу освіти, формування цінностей, місії та візії закладу освіти, розробка та затвердження стратегії, створення умов для реалізації стратегії, звітування про реалізацію стратегії (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Етапи формування стратегії розвитку закладу освіти та її впровадження

№ з/п	Етап	Зміст
1	2	3
1	Вивчення законодавства	Дослідження чинних нормативних документів та змін до них, порад експертів
2	Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища	Дослідження можливостей та загроз зовнішнього середовища, а також сильних та слабких сторін внутрішнього середовища закладу освіти

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
3	Визначення напрямів розвитку	Виокремлення найбільш обгрутованих напрямів розвитку на підставі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища
4	Формування цінностей, місії та візії	Вивчення прийнятих у закладі освіти цінностей, формулювання місія та візії закладу освіти
5	Розробка та затвердження стратегії	Визначення ключових показників стратегії розвитку, шляхів їх досягнення, обговорення та затвердження стратегії на педраді.
6	Створення умов для реалізації стратегії	Розробка та реалізація поточних планів для забезпечення досягнення довгострокових цілей, інформування всіх учасників процесу про їх роль у реалізації стратегічних завдань, створення умов для виконання кожним учасником освітнього процесу завдань відповідно до стратегії розвитку закладу освіти
7	Звітування про реалізацію стратегії	Щорічне звітування про ступінь досягнення поставлених цілей з метою оперативного корегування дій

Розроблено авторами за даними [4, 5, 21]

Таким чином, формування стратегії закладу освіти розпочинається із вивчення законодавства. Зокрема, нормативними документами, якими слід керуватися закладу освіти під час розробки стратегії є Закон України «Про освіту» та Закон України «Про загальну середню освіту». У Законі України «Про освіту» визначаються загальні засади організації та здійснення освітньої діяльності в Україні, у тому числі, права та обов'язки керівника та засновника закладу освіти, особливості управління закладом освіти, система забезпечення якості освіти. У ст. 41 Закону України «Про освіту» зазначено, що система забезпечення якості освіти включає стратегію та процедури забезпечення якості освіти [15].

Закон України «Про повну загальну середню освіту» визначає повноваження та зобов'язання органів управління закладом освіти щодо розробки та формування стратегії розвитку закладу освіти (таблиця 1.6.).

Для розробки ефективної стратегії розвитку закладу освіти необхідно провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 1.6.

Повноваження та зобов'язання органів управління закладом освіти щодо розробки та формування стратегії розвитку закладу освіти

№ з/п	Орган управління закладом освіти	Повноваження та зобов'язання щодо розробки та формування стратегії розвитку
1	Центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки	Організація та координація аналітично-прогностичної діяльності закладів середньої освіти, визначення стратегічних напрямків їх розвитку з урахування чинників зовнішнього середовища, у тому числі, науково-технічного прогресу, вітчизняного та зарубіжного досвіду.
2	Керівник закладу освіти	Планування та організація діяльності закладу освіти, забезпечення розробки, впровадження та реалізації стратегії розвитку закладу освіти, звітування щодо виконання стратегії розвитку закладу освіти
3	Піклувальна рада	Розробка пропозицій щодо напрямків стратегій розвитку закладу освіти, аналіз виконання стратегії розвитку закладу освіти
4	Педагогічна рада	Схвалення стратегії розвитку закладу освіти
5	Засновник закладу освіти	Затвердження та фінансування стратегії розвитку закладу освіти

Розроблено авторами за даними [4, 5, 6, 20, 21, 28]

Зокрема, досліджуються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища закладу освіти; можливості та загрози зовнішнього середовища закладу освіти. Загальні чинники, тенденції та освітні тренди, які доречно урахувати під час аналізу зовнішнього середовища закладу освіти та формування стратегії його розвитку наведено на рис. 1.1.

На підставі проведеного аналізу визначаються із найбільш доцільними напрямками стратегічного розвитку закладу освіти. На наступному етапі визначаються такі ключові складові стратегії, як:

- місія закладу освіти, яка є розширеним поясненням бачення закладу освіти, причиною та головною ціллю його існування, особливою його роллю (для кого і що робити);
- стратегічні бачення, які являють собою мету існування закладу освіти, його стан через 3-5 років;

- цінності закладу освіти, які є фундаментальним переконанням колективу закладу освіти;

- візія, яка є ідеальною метою, станом, у якому повинен опинитися заклад освіти у майбутньому;

- принципи, які включають основні вихідні правила та положення, на яких ґрунтується діяльність закладу освіти

- завдання стратегії розвитку, які включають заходи ефективного розподілу та використання ресурсів закладу освіти для досягнення довгострокових цілей.

Загальні чинники, тенденції та освітні тренди, які необхідно урахувати при формуванні стратегії розвитку закладу освіти	
Чинники і тенденції	Освітні тренди
<ul style="list-style-type: none"> - глобалізація; - демократизація; - патріотизм; -демографічні фактори; - екологічні фактори; - безробіття та міграція; - розвиток інформаційно-комунікаційних технологій; - поширення соціальних мереж; - зростання соціального капіталу; <ul style="list-style-type: none"> - криза інституту сім'ї; - корупція; - інші. 	<ul style="list-style-type: none"> - геймеріфікація; - дистанційне навчання; - інклюзивне навчання; - навчання впродовж життя; - поширення застосування ІТ-технологій в освітньому процесі; - компетентнісний, особистісно-орієнтований та діяльнісний підходи; - навчання впродовж життя; <ul style="list-style-type: none"> - STEM-освіта; - запобігання булінгу; - інші.

Рис. 1.1. Загальні чинники, тенденції та освітні тренди, які доречно урахувати під час аналізу зовнішнього середовища закладу освіти та формування стратегії його розвитку

Розроблено авторами за даними [4, 5, 21, 26]

На наступному етапі здійснюється визначення ключових показників стратегії розвитку, шляхів їх досягнення, обговорення та затвердження стратегії на педраді.

З метою реалізації стратегії розвитку закладу освіти на керівника покладено зобов'язання щодо створення умов для реалізації стратегії розвитку, що зокрема, включає:

- розробка та реалізація поточних планів для забезпечення досягнення довгострокових цілей;

- інформування всіх учасників процесу про їх роль у реалізації стратегічних завдань;

- створення умов для виконання кожним учасником освітнього процесу завдань відповідно до стратегії розвитку закладу освіти;

- тощо.

З метою підвищення ефективності стратегії розвитку закладу освіти керівник здійснює щорічно звітування щодо досягнення показників стратегії розвитку. На підставі звіту керівника з реалізації стратегії розвитку закладу освіти проводиться аналіз та корегування виявлених недолів, що сприяє підвищенню ефективності діяльності закладу освіти.

1.3. Підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку закладу освіти

Механізм оцінки ефективності стратегії розвитку закладу освіти визначається як сукупність елементів, які формують організаційну основу процесу його реалізації. Основними його елементами є: завдання, інструменти, інформаційне забезпечення, правила та норми, етапи тощо. Загалом, конкретні елементи механізму оцінки ефективності стратегії розвитку закладу освіти залежать від мети, для якої він реалізується.

Оцінка ефективності стратегії розвитку закладу освіти проводиться за трьома основними етапами, які визначають алгоритм основних елементів механізму її реалізації (рис. 1.2).

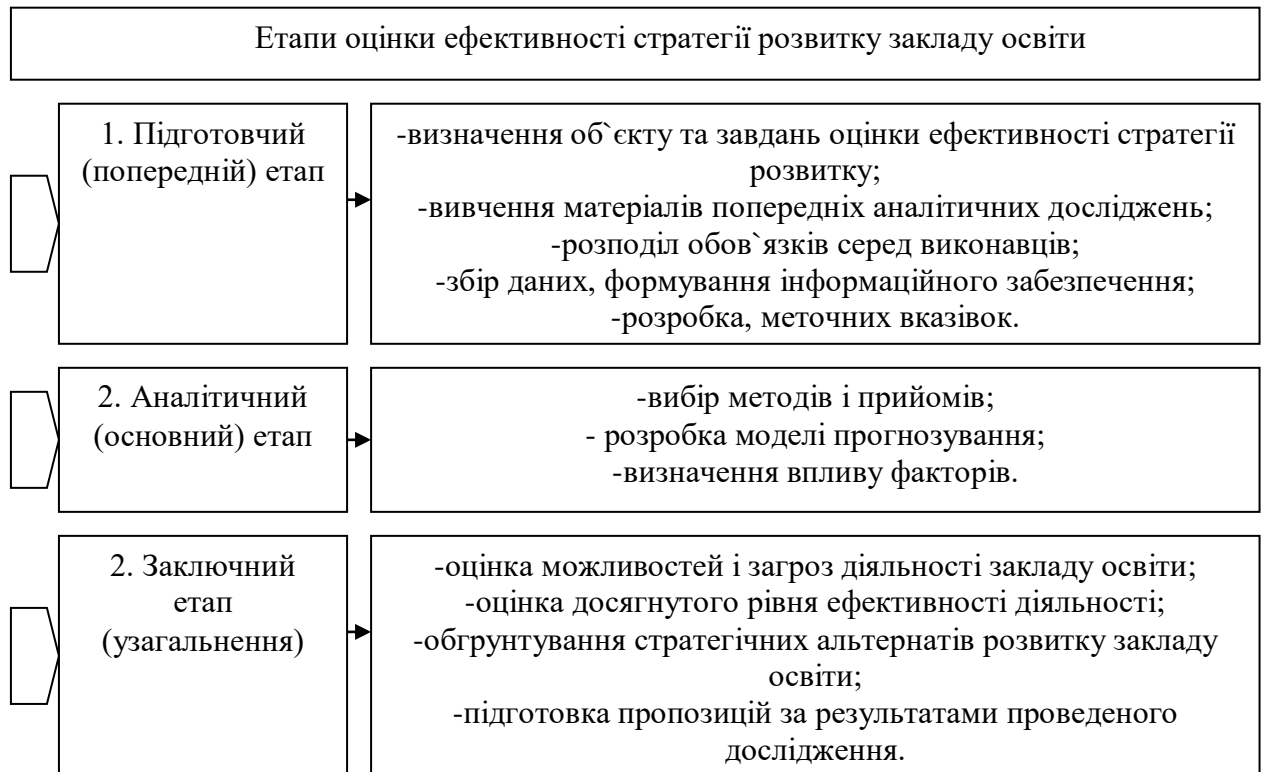


Рис. 1.2. Етапи оцінки ефективності стратегії розвитку закладу освіти

Розроблено авторами за даними [4,26, 28, 31]

Оцінювання ефективності стратегії розвитку закладу освіти проходиться за етапами підготовки, безпосередньо аналізу та узагальнення результатів. При цьому використовуються конкретні методи та прийоми для діагностики потенційних та існуючих загроз для закладу освіти та визначення можливостей. На першому етапі визначаються цілі та завдання оцінки ефективності стратегії розвитку, визначаються основні критерії (індикатори) оцінки. Інформаційне забезпечення оцінки ефективності стратегії розвитку передбачає збір, перевірку, систематизацію та обробку даних із зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти. Формування ефективного інформаційного забезпечення оцінки ефективності стратегії розвитку закладу освіти дозволяє одночасно виявити вплив кожного фактора та спрогнозувати наслідки можливих загроз. Інформаційна база оцінки ефективності стратегії розвитку закладу освіти формується за допомогою цілеспрямованого відбору даних із численних джерел (таблиця 1.7) та процесу перетворення набору

даних у стратегічну інформацію відповідно до її аналітичної обробки та адаптивності.

Таблиця 1.7

Інформаційне забезпечення оцінки ефективності стратегії розвитку
закладу освіти

№ з/п	Об`єкти оцінки	Джерела інформації
1	Зовнішнє середовище прямого впливу	-нормативно-правова база; -засоби масової інформації; -статистичні довідники; -інтернет-сайти; -конференції, презентації тощо
2	Зовнішнє середовище непрямого впливу	-спеціальна література; -наукові періодичні видання; -конференції, презентації; -власні дослідження тощо
3	Внутрішнє середовище	-звітність; -штатний розклад; -оперативні та стратегічні плани; -первинні бухгалтерські документи і реєстри; -матеріали перервірок і ревізій; -договори, угоди; -матеріали власних спостережень тощо

Розроблено авторами за даними [4,26, 28, 31]

Другий етап передбачає здійснення оцінки внутрішніх загроз і зовнішнього середовища закладу освіти. Важливою частиною цього етапу є систематичний стратегічний аналіз, який передбачає вибір методів і прийомів, що відповідають його цілям і завданням.

Третій етап оцінки ефективності стратегії розвитку закладу освіти передбачає оцінку рівня загрози діяльності. З цією метою необхідно зібрати достатню кількість інформації про зовнішнє макро- та мікросередовище. Важливо не тільки визначити загрози, але й оцінити їх їх важливість і ступінь впливу на діяльність закладу освіти. Рекомендується використовувати матрицю загроз, яка дозволяє класифікувати загрози на основі інтенсивності загрози та їх можливих наслідків [26, с.77].

На основі аналізу стратегічного потенціалу закладу освіти визначаються його сильні та слабкі сторони.

Заключний етап оцінки ефективності стратегії розвитку передбачає обґрунтування стратегічних варіантів розвитку. При цьому діагностика може включати:

- 1) стратегії попередження про можливі загрози;
- 2) стратегії усунення існуючих загроз;
- 3) стратегії відновлення рівня розвитку закладу освіти.

Роль аналізу ефективності стратегії визначається його сильними сторонами, які дозволяють:

- створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища;

- зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність закладу освіти;

- здійснювати оперативне реагування на зміни та внесення відповідних коректив до стратегії, що реалізується на поточному етапі діяльності закладу освіти;

- визначення необхідного рівня потенціалу закладу освіти та впливу факторів зовнішнього середовища, сукупність яких дає змогу досягти його стратегічної мети.

Таким чином, оцінка ефективності стратегії розвитку закладу освіти є комплексним та багаторівневим дослідженням зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти, що дозволяє визначити та скорегувати стратегічні напрямки розвитку [31, с.157].

Таким чином, перспектива розвитку закладу освіти залежить від комплексної оцінки ключових аспектів його функціонування. Приймаючи управлінські рішення в процесі реалізації своєї стратегії, керівництво закладу освіти насамперед моделює фактори, що впливають на ефективність діяльності закладу освіти. Реалізація таких управлінських рішень забезпечить досягнення стратегічних цілей розвитку закладу освіти.

Методика оцінки ефективності стратегії розвитку закладу освіти стратегічного аналізу включають застосування різних методів і прийомів,

таких як дискримінантний аналіз, компонентний аналіз, факторний аналіз, регресійний аналіз, порівняльний аналіз, аналіз сценаріїв розвитку, матричні методи аналізу і SWOT-аналіз та інші.

Загалом, всі методи оцінки ефективності стратегії розвитку закладу освіти включають три групи [26, с.355]:

1. статистичні (статистичні спостереження, опитування, анкетування, групування, абсолютні та відносні величини, середні та ряди динаміки, балансові, групування, графічні, порівняння, ланцюгових підстановок, абсолютна різниця, відносна різниця, інтегрування тощо);

2. економіко-математичні (системний аналіз, імітація, моделювання, математичне програмування, математичний аналіз, методи експертних оцінок, методи мозкового штурму тощо);

3. спеціалізовані методи, що використовуються лише у стратегічному аналізі (STEP-аналіз, SWOT-аналіз; SPACE-аналіз, метод LOTS-аналізу, PIMS-аналіз, дослідження цільового профілю тощо).

У процесі діагностики ефективності стратегії розвитку закладу освіти використання тих чи інших методик або їх комбінації залежить від наступних призначення дослідження (розробка альтернатив стратегії, обґрунтування стратегії, розробка стратегії, прийняття рішення) та від ступеня повноти та всебічності прийняття рішень та аналізу.

Крім того, метод аналізу стратегії залежить від предмета діагностики залежить від предмета діагностики. Оцінка ефективності стратегії розвитку ґрунтується на вивченні макро- та мікросередовища. Зовнішнє середовище, тобто макро- і мікросередовище та внутрішнє середовище (стратегічне середовище) підприємства, досліджуються для визначення стратегічних варіантів.

Керівник закладу освіти повинен мати чітке розуміння стану мікро- та макросередовища, вміти точно оцінювати стратегічні перспективи розвитку закладу освіти [23, с.345].

Методичний інструментарій оцінки ефективності стратегії розвитку закладу освіти наведено у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8.

Методичний інструментарій оцінки ефективності стратегії розвитку закладу освіти

Складові оцінки ефективності стратегії розвитку закладу освіти	Ключові питання	Методи і прийоми
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Які є загальні освітні тенденції? 2. Яка є демографічна ситуація? 3. Якими є особливості соціально-економічного розвитку? 4. Якими є можливості зовнішнього середовища? 5. Які є загрози зовнішнього середовища? 	<ul style="list-style-type: none"> -спостереження; -порівняння; - SWOT-аналіз; -GAP-аналіз; -дослідницько-аналітичні; - експертні оцінки; -тоделювання; -прогнозування; -екстраполяція трендів; -метод сценаріїв тощо
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чи підходить чинна стратегія? 2. Які стратегічні проблеми необхідно дослідити? 3. Які є сильні та слабкі сторони закладу освіти? 	<ul style="list-style-type: none"> - порівняння; - SWOT-аналіз; - факторні; - моделювання; - бенчмаркінг; - складання профілю середовища тощо

Розроблено авторами за даними [4,26, 28, 31]

Оцінка організаційного середовища, стратегічних варіантів передбачає використання методів стратегічного аналізу. Тому на етапі стратегічного планування найдоцільніше використовувати методи варіативного аналізу, методи творчого мислення та експертних оцінок. При прийнятті стратегічних рішень доцільно використовувати методи імітаційного моделювання, теорію ігор, методи експертних оцінок.

Одним із ключових методів оцінки ефективності стратегії розвитку закладу освіти є SWOT-аналіз, який дозволяє проаналізувати внутрішні і зовнішні фактори, які впливають на діяльність та розвиток закладу освіти. SWOT-аналіз закладу освіти дає чітке розуміння ситуації та напрямку розвитку. Використовуючи сильні сторони закладу освіти та знаючи його

слабкі сторони, можна розробити ефективні стратегії; SWOT-аналіз допомагає мінімізувати ризик невдачі. SWOT-аналіз діяльності організації був розроблений у 1965 році чотирма вченими з Гарварду.

Цей аналітичний метод розробки та оцінки ефективності стратегії виявився настільки корисним, що його і сьогодні використовують не лише комерційні компанії, а й некомерційні організації, люди і навіть міста для проведення досліджень.

SWOT-аналіз закладу освіти складається з чотирьох елементів, які допомагають оцінити ефективність стратегії з різних точок зору:

1. Сильні сторони. Це головні сильні сторони закладу освіти, які забезпечують надання ефективних освітніх послуг. До них можуть відноситися висококваліфікований склад, сучасне обладнання та інше.

2. Слабкі сторони закладу освіти є потенційними перешкодами для розвитку. Їх потрібно постійно відстежувати та усувати до того, як вони почнуть заважати діяльності та розвитку закладу освіти. До них можуть відноситися низька інноваційна активність, відсутність веб-сайту або його незадовільний стан.

3. Можливості. Завжди існують фактори, які можуть бути вигідними для закладу освіти. Необхідно постійно моніторити зовнішнє середовище, знати про такі можливості і користуватися ними. До них можуть відноситись спрощення впровадження новітніх технологій та полегшення доступу до інновацій.

4. Загрози. Зовнішні події, які можуть загрожувати закладу освіти. Зокрема, нестабільне законодавство, незадовільна демографічна, соціально-економічна, політична ситуація в країні [26, с.301].

За результатами SWOT-аналізу будується матриця SWOT-аналізу, яка включає фактори в наступних чотирьох сферах:

1. Сильні сторони - Можливості. Потребує вивчення всіх сильних сторін і можливостей стратегії розвитку закладу освіти. Вивчаючи кожен

можливість, необхідно навести відповідь на питання: "Як ця можливість допоможе максимізувати сильні сторони закладу освіти?"

2. Слабкі сторони – можливості. Потребує вивчення всіх слабких сторін та можливостей та надання відповіді на питання «Як можна усунути слабкі сторони і максимізувати можливості?»

3. Сильні сторони - загрози. Проаналізувавши сильні сторони та загрози, потрібно подумати про те, як захистити заклад освіти від усіх небезпек. Необхідно відповісти на питання «Як "сильні сторони" захищають від неконтрольованих зовнішніх факторів?»

4. Слабкі сторони - загрози. Порівнюючи ці фактори, можна побачити всі загрози, слабкі сторони та потенційні проблеми закладу освіти. Після аналізу слід розглянути заходи та дії, спрямовані на захист закладу освіти та усунення можливих проблем у майбутньому [14].

Основними перевагами SWOT-аналізу є:

1. Простота реалізації та обробки даних. Не потрібно залучати додаткових спеціалістів, проводити складні розрахунки. Методологією може користуватися кожен, хто усвідомлює зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності закладу освіти.

2. Універсальність. Кожен повинен проводити SWOT-аналіз для своєї організації, незалежно від того, якою діяльністю вона займається.

3. Повний огляд ситуації SWOT-аналіз визначає всі фактори, що впливають на організацію, і дозволяє узагальнити та порівняти найрізноманітніші дані.

4. SWOT-аналіз допомагає виявити значну кількість корисної інформації для аналізу діяльності, поглиблено вивчити загальну ситуацію в закладі освіти та у зовнішньому середовищі, а також визначити недоліки стратегії розвитку та сформулювати майбутні стратегії розвитку [14].

При цьому сукупність аналітичних методів і прийомів повинна забезпечувати застосування наступних п'яти узагальнених методів: виявлення та структурування взаємозв'язків між явищами, що аналізуються;

розчленування або деталізацію; порівняння; визначення величини впливу факторів; узагальнення (інтеграція) [5].

Ці елементи методу стратегічного аналізу є необхідними і взаємопов'язаними, оскільки неможливо проаналізувати рівень складових без з'ясування взаємозв'язку між ними.

Висновки до I розділу. Під стратегією доцільно розуміти сукупність правил, методів і механізмів розвитку, необхідних для ефективної діяльності закладу в умовах обмежених ресурсів і динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Ключовими складовими стратегії розвитку закладу освіти є: місія (стратегічне бачення), мета і завдання стратегії розвитку закладу освіти, аналіз внутрішніх можливостей та факторів впливу зовнішнього середовища закладу освіти, головні напрямки діяльності, заходи та план дій, ключові показники результатів діяльності, моніторинг реалізації стратегії розвитку закладу освіти.

Стратегії закладу освіти також включають: інноваційну стратегію, стратегію оновлення та стратегію поступового вдосконалення.

Формування стратегії розвитку закладу освіти є складним та багатоаспектним процесом, який включає декілька етапів: вивчення законодавства, моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку закладу освіти, визначення напрямів розвитку закладу освіти, формування цінностей, місії та візії закладу освіти, розробка та затвердження стратегії, створення умов для реалізації стратегії, звітування про реалізацію стратегії.

Оцінювання ефективності стратегії розвитку закладу освіти проходиться за етапами підготовки, безпосередньо аналізу та узагальнення результатів. При цьому використовуються конкретні методи та прийоми для діагностики потенційних та існуючих загроз для закладу освіти та визначення можливостей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАТРОСЬКОГО ЗЗСО

2.1. Організаційно-економічна характеристика Матроського ЗЗСО

Дослідження формування стратегії розвитку закладу освіти здійснено на базі Матроського закладу середньої освіти Саф`янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області.

Матроська ЗЗСО є комунальним закладом загальної середньої освіти. Заклад гарантує право на здобуття повної загальної середньої освіти та здійснює освітню діяльність для здобуття повної загальної середньої освіти на різних рівнях (дошкільної, початкової, базової середньої та профільної середньої освіти).

Заклад створений відповідно до чинного законодавства України. Заклад освіти перебуває у спільній власності Саф'янівської сільської ради. Заклад освіти є юридичною особою, має печатку, штамп та ідентифікаційний номер, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок в установі банку і є власністю неприбуткової організації [33].

У своїй діяльності Матроський ЗЗСО керується Конституцією України, Законом України «Про повну загальну середню освіту» Законом України «Про освіту», Законом України «Про позашкільну освіту», Законом України «Про дошкільну освіту», іншими законодавчими актами та Статутом.

Управління Матроським ЗЗСО здійснюють:

- засновник (Саф`янівська сільська рада»;
- директор Матроського ЗЗСО;
- педагогічна рада Матроського ЗЗСО, яка є колегіальним органом;
- вищий колегіальний орган громадського самоврядування.

Орган управління освіти Саф`янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області здійснює координацію діяльності Матроського ЗЗСО. Основним постійно діючим колегіальним органом управління

Матроського ЗЗСО є педагогічна рада, повноваження якої визначаються Законом України «Про повну загальну середню освіту» та Статутом Матроського ЗЗСО. Безпосереднє управління Матроським закладом освіти здійснює директор, який несе відповідальність за результати його діяльності.

Основними видами діяльності Матроського ЗЗСО є:

- дошкільна освіта (КВЕД 85.10)
- початкова освіта (КВЕД 85.20)
- загальна середня освіта (КВЕД 85.31);
- освіта у сфері спорту та відпочинку (КВЕД 85.51)
- інша освіта (КВЕД 85.59)
- допоміжна діяльність у сфері освіти (КВЕД 85.60) [22].

Основною метою діяльності Матроського ЗЗСО є забезпечення реалізації права населення на повну загальну середню освіту.

Основними завданнями діяльності Матроського ЗЗСО є:

1. Виховання

- свідомих, відповідальних і чесних громадян;
- нетерпимості до приниження людської честі та гідності;
- поваги до людської гідності, прав, свобод і законних інтересів;
- нетерпимості до фізичного чи психологічного насильства та дискримінації за будь-якою ознакою.
- патріотизму, поваги до державної мови та державних символів України, історичних та культурних цінностей держави,
- свідомого зобов'язання захищати суверенітет та територіальну цілісність України, якщо це буде необхідно;
- громадянської культури та культури демократії;
- культури і навичок здорового способу життя;
- екологічної культури;
- доброти, милосердя, толерантності, турботи, справедливості, поваги до сім'ї, відповідальності;

- культури свободи і самодисципліни, відповідальності за життя, мужності і реалізації творчого потенціалу.

2.Формування:

- потреби у свідомому дотриманні Конституції та законів України, нетерпимості до порушень, корупції та зловживань.

- академічної доброчесності;

- прагнення до встановлення довіри, взаєморозуміння, миру та злагоди.

- здібностей, які потрібні сучасній людині для досягнення успіху в житті.

- володіння рідною мовою;

- вміння спілкуватися рідною мовою (якщо вона відрізняється від державної) та іноземними мовами;

- ключових компетентностей (математичної, техніко-технологічної, компетентності у галузі природничих наук, інформаційно-комунікаційної компетентності, навчання впродовж життя);

- громадянських та соціальних компетентностей щодо демократії, справедливості, рівності та прав людини, підприємливості та фінансовій грамотності;

- інший кваліфікацій передбачених рівнем освіти [33].

Для того, щоб організувати навчальну діяльність належним чином, Матроський ЗЗСО організовує класи та/або групи, у тому числі, інклюзивні, з очною, заочною, дистанційною та екстернатною формами навчання.

Організація інклюзивного навчання в закладах освіти здійснюється в порядку, встановленому Міністерством освіти і науки.

Спеціальні класи організовуються директором закладу освіти за погодженням із засновником або його представником.

У Матроському ЗЗСО діють інформаційно-методичні центри, методичні ради, психологічна служба, науково-практичні семінари з проблем школи, психолого-педагогічні семінари, творчі групи.

Заклад самостійно планує свою діяльність та розробляє власну стратегію розвитку [33].

Освітній процес у Матроському ЗЗСО організовується відповідно до освітніх програм (навчальних планів) закладу освіти, які спрямовані на особистісну компетентність.

Внутрішня система забезпечення якості Матроського ЗЗСО включає:

- стратегії та процедури забезпечення якості середньої освіти;
- системи та механізми забезпечення академічної доброчесності;
- публікація стандартів, правил і процедур оцінювання студентів;
- оприлюднення стандартів, правил і процедур оцінювання педагогічної діяльності.
- забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу;
- забезпечення інформаційної системи для ефективного функціонування навчального закладу.
- створення інклюзивного освітнього середовища в закладі освіти.
- інші процедури та заходи, встановлені законодавством України або документами закладів освіти [33].

Матроський ЗЗСО розробляє та використовує у своїй освітній діяльності освітні програми для кожного рівня (циклу) освіти або наскрізну освітню програму, що охоплює кілька рівнів освіти. Освітні програми можуть ґрунтуватися на відповідних стандартах. Основою навчальної програми може бути відповідна типова навчальна програма.

У Матроському ЗЗСО працюють 35 педагогічних працівників.

Структура педагогічного персоналу Матроського ЗЗСО за категоріями наведена на рис. 2.1.

За даними рис. 2.1. видно, що у структурі педагогічного персоналу Матроського ЗЗСО найбільшу частку мають педагогічні працівники із категорією спеціаліст – 40% (14 осіб), частка вчителів – спеціалістів I категорії становить 26% (9 осіб), спеціалістів вищої категорії – 20% (7 осіб), спеціалістів II категорії – 11% (4 особи), і вчителів без категорії – 3 % (1 особа).

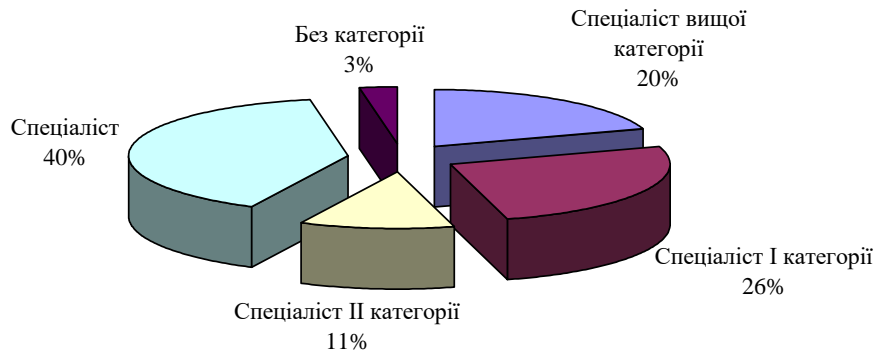


Рис. 2.1. Структура педагогічного персоналу Матроського ЗЗСО за категоріями

Розроблено авторами за даними [33]

Крім того, вчителі матроського ЗЗСО мають такі педагогічні звання: «учитель-методист» - 2 особи, «старший учитель» - 1 особа, «кандидат педагогічних наук» - 1 особа.

Структура педагогічного персоналу Матроського ЗЗСО за стажем роботи наведена на рис. 2.2.

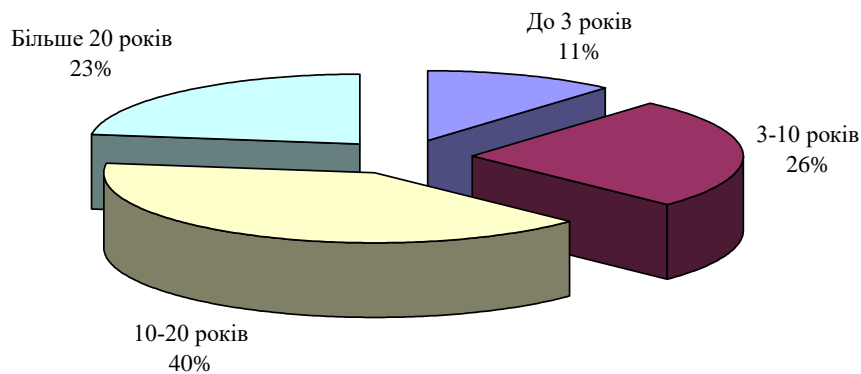


Рис. 2.2. Структура педагогічного персоналу Матроського ЗЗСО за стажем роботи

Розроблено авторами за даними [33]

За даними рис. видно, що у структурі педагогічного персоналу Матроського ЗЗСО найбільшу частку мають педагогічні працівники із стажем роботи 10-20 років – 40% (14 осіб), частка педагогічних працівників

із стажем 3-10 років становить 26 % (9 осіб), із стажем більше 20 років – 23% (8 осіб), та із стажем до 3 років – 11% (4 особи).

2.2. Стратегічний аналіз Матроського ЗЗСО

Стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища закладу освіти проводиться перед процесом визначення місії, бачення, мети, цінностей, принципів, напрямку, цілей і завдань.

Аналізу внутрішнього середовища закладу освіти передбачає дослідження таких його складових, як культура закладу освіти, планування та інформаційне забезпечення, організаційна структура, система забезпечення якості освіти, учасники освітнього процесу та інше. Аналіз зовнішнього середовища включає в себе безліч факторів, на які заклад змушен реагувати: економіка, політика, соціальне середовище, екологія, ринки, технології, міжнародні відносини.

Найбільш ефективними інструментами стратегічного аналізу є PEST-аналіз та SWOT-аналіз. Зокрема, PEST-аналіз проводиться з метою вивчення соціальних, економічних, політичних і технологічних факторів, що впливають на діяльність освітніх установ, а SWOT-аналіз застосовується для визначення сильних і слабких сторін закладів освіти, можливостей і загроз, які його очікують в майбутньому, і встановлення відносин між ними.

SWOT-аналіз у Матроський ЗЗСО проведено у три етапи:

1. Визначені сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища Матроський ЗЗСО, а також можливості та загрози зовнішнього середовища;

2. Встановлені ступінь впливу та вірогідність настання можливостей та загроз зовнішнього середовища.

3. Між компонентами матриці SWOT-аналізу встановлені взаємозв'язки, які можуть бути використані при розробці стратегії розвитку закладу освіти.

Матриця SWOT-аналізу Матроського ЗЗСО наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз Матроського ЗЗСО

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - сформований позитивний імідж закладу освіти; - достатній рівень кваліфікації педагогічних працівників; - достатній рівень компетентності керівника та його заступників; - організована командна робота; - інноваційний потенціал педагогічних працівників 	<ul style="list-style-type: none"> - неадекватний рівень заробітної плати; - відсутність належного обсягу фінансування для забезпечення матеріального заохочення; - неефективна система кар'єрного зростання; - неадекватно ефективна система мотивації педагогічних працівників; - незацікавленість педагогічних працівників у підвищенні кваліфікації
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - залучення додаткового фінансування, у тому числі, грантів; - покращення іміджу Матроського ЗЗСО; - стати опорним закладом освіти; - покращення зовнішнього вигляду будівлі Матроського ЗЗСО 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження фінансування; - військові дії; - погіршення соціально-економічних та політичних зовнішніх умов функціонування; - перехід ключових кадрів до інших установ.

Розроблено авторами за даними [33]

Таким чином, за даними таблиці видно, що Матроський ЗЗСО поряд із загрозами зовнішнього середовища, має і достатню кількість можливостей. Наявність сильних сторін можуть сприяти реалізації можливостей зовнішнього середовища та зниження тиску загроз.

У таблиці 2.2 наведена матриця ймовірність – вплив можливостей

Таблиця 2.2

Матриця ймовірність – вплив можливостей Матроського ЗЗСО

Ймовірність / вплив		Вплив можливостей		
		Сильний	Помірний	Низький
Ймовірність використання	Висока	залучення додаткового фінансування, у тому числі, грантів		
	Середня		покращення іміджу Матроського ЗЗСО	покращення зовнішнього вигляду будівлі Матроського ЗЗСО
	Низка	стати опорним закладом освіти		

Розроблено авторами за даними [33]

За даними таблиці видно, що можливість залучення додаткового фінансування, у тому числі, грантів, є можливістю зовнішнього середовища Матроського ЗЗСО із високою ймовірністю та сильним впливом. Сильний вплив також матиме реалізація можливості стати опорним закладом освіти, але ймовірність реалізації можливості є низькою. Покращення іміджу Матроського ЗЗСО є можливістю із середньою ймовірністю реалізації та помірним впливом. Реалізація можливості покращення зовнішнього вигляду будівлі Матроського ЗЗСО має середню ймовірність, але і вплив її є низьким.

Матриця ймовірність – вплив загроз наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Матриця ймовірність – вплив загроз Матроського ЗЗСО

Ймовірність / вплив		Вплив можливостей		
		Сильний	Помірний	Низький
Ймовірність настання	Висока	- військові дії; - погіршення соціально-економічних та політичних зовнішніх умов функціонування	перехід ключових кадрів до інших установ.	
	Середня		зниження фінансування	
	Низка			

Розроблено авторами за даними [33]

Таким чином, загрозами із сильним впливом є військові дії та погіршення соціально-економічних та політичних умов функціонування, які мають високу ймовірність настання. Загроза переходу ключових кадрів до інших установ має високу ймовірність та помірний вплив. А загроза зниження фінансування середню ймовірність настання та помірний вплив.

Фінальна матриця SWOT-аналізу Матроського ЗЗСО наведена у таблиці 2.4.

Наступним важливим інструментом стратегічного аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, який сприяє розумінню зовнішніх факторів, які чинять вплив на діяльність закладу освіти, виявленню аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію Матроського ЗЗСО.

Таблиця 2.4

Фінальна матриця SWOT-аналізу Матроського ЗЗСО

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> - залучення додаткового фінансування, у тому числі, грантів; - покращення іміджу Матроського ЗЗСО; - стати опорним закладом освіти; - покращення зовнішнього вигляду будівлі Матроського ЗЗСО 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження фінансування; - військові дії; - погіршення соціально-економічних та політичних зовнішніх умов функціонування; - перехід ключових кадрів до інших установ.
Внутрішнє середовище	СіМ	СіЗ
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
<ul style="list-style-type: none"> - сформований позитивний імідж закладу освіти; - достатній рівень кваліфікації педагогічних працівників; - достатній рівень компетентності керівника та його заступників; - організована командна робота; інноваційний потенціал педагогічних працівників 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Підвищити ефективність системи мотивації педагогічних працівників; 2.Поширити використання ІКТ з метою посилення реалізації інноваційного потенціалу педагогічних працівників та отримання можливості стати опорним закладом освіти; 3.Забезпечити покращення соціально-психологічного стану педагогічного колективу для посилення мотивації; 4.Для покращення іміджу закладу освіти активізувати зв'язки із стейкхолдерами та громадськістю 	<ol style="list-style-type: none"> 1.За рахунок удосконалення системи мотивації знизити плинність ключових кадрів; 2.Залучати додаткове фінансування шляхом участі у грантах, проектах, у тому числі, міжнародних, конкурсах
Слабкі сторони	СіМ	СіЗ
<ul style="list-style-type: none"> - неадекватний рівень заробітної плати; - відсутність належного обсягу фінансування для забезпечення матеріального заохочення; - неефективна система кар'єрного зростання; - неадекватна ефективна система мотивації педагогічних працівників; - незацікавленість педагогічних працівників у підвищенні кваліфікації 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Підвищити ефективність системи мотивації педагогічних працівників; 2.Залучати додаткові можливості фінансування педагогічних працівників за рахунок участі у грантах, проектах, у тому числі, міжнародних, конкурсах 3.Розробити варіанти кар'єрного зростання 4.Розробити комплексну систему інноваційної діяльності педагогічних працівників з метою забезпечення реалізації їх інноваційного потенціалу, посилення мотивації та покращення іміджу Матроського ЗЗСО 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Використання сильних сторін Матроського ЗЗСО та їх збільшення з метою протидії зовнішнім загрозам. 2.Пошук джерел фінансування та матеріально-фінансової допомоги, у тому числі, меценатства

Розроблено авторами за даними [33]

Перш за все, одним з найбільш важливих факторів, який необхідно враховувати при побудові стратегії, є політичне середовище, тобто державне регулювання діяльності закладів освіти. Вивчення цього напрямку дозволить сформулювати чітке розуміння механізмів планування державного бюджету, створення умов для забезпечення ресурсами кожного закладу освіти, змін у законодавстві, методів впливу на освітню політику держави.

Важливим фактором функціонування закладу освіти є його економічне середовище. Аналіз економічних факторів дає уявлення про те, як основні економічні ресурси створюються і розподіляються на державному рівні. При вивченні економічного середовища необхідно орієнтуватися на такі показники, як рівень економічного розвитку, рівень конкуренції, рівень освіти населення, розмір заробітної плати. Важливим аспектом аналізу є те, що він повинен проводитися систематично і направлятися на всебічну оцінку, щоб визначити наявність можливостей для ефективної роботи закладів освіти в поточній економічній ситуації [19].

Соціальний аспект тісно пов'язаний з формуванням споживчих переваг, які визначають можливий попит на установи та надання освітніх послуг. При цьому досліджуються такі фактори впливу на діяльність закладу освіти, як демографічна ситуація, соціальний захист населення, зміни в способі життя, звичаях, охороні праці, структурі сім'ї, рівні освіти, гендерному та віковому складі населення і т.д., що дозволяє керівництву освітнього закладу розробляти та реалізовувати комплекс заходів щодо прогнозування соціальних змін та покращення надання освітніх послуг.

Технічний аспект також важливий, оскільки заклади освіти стикаються із загрозою втрати освітніх послуг через переведення учнів в технологічно розвинуті заклади освіти [35, С.77].

Таким чином, цей аналіз спрямований на діагностику політичних, економічних, соціокультурних і технічних аспектів макрооточення, що впливають на діяльність освітніх установ.

PEST-аналіз політичних факторів Матроського ЗЗСО наведений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз політичних факторів Матроського ЗЗСО

№ з/п	Фактори	Вплив	Експертна оцінка	Зважена оцінка
2	3	4	5	6
1	Поширення військових дій	0,3	4	1,2
2	Зміна у законодавстві у сфері освіти	0,2	4	0,8
3	Зміна Міністра освіти і науки України	0,3	4	1,2
4	Зміна сільського голови Саф`янівської сільської ради	0,1	3	0,3
5	Зміна політичного складу Ізмаїльської районної ради	0,1	2	0,2
Загальний вплив політичних факторів		1,0	x	3,7

Розроблено авторами за даними [33]

Політичні фактори, які впливають на Матроський ЗЗСО включають поширення військових дій на південь країни, зміна у законодавстві у сфері освіти, зміна Міністра освіти і науки України, зміна сільського голови Саф`янівської сільської ради та зміна політичного складу Ізмаїльської районної ради. Загальний вплив політичних факторів становить 3,7.

PEST-аналіз економічних факторів Матроського ЗЗСО наведений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз економічних факторів Матроського ЗЗСО

№ з/п	Фактори	Вплив	Експертна оцінка	Зважена оцінка
2	3	4	5	6
1	Скорочення фінансування освіти	0,2	4	0,8
2	Зниження видатків на поточний та капітальний ремонт закладу освіти	0,1	3	0,3
3	Не виконання бюджету Ізмаїльською районною радою	0,2	3	0,6
4	Скорочення міжнародних програм, конкурсів, грантів фінансування освіти	0,15	3	0,45
5	Зростання зобов`язань Ізмаїльської районної ради	0,25	5	1,25
6	Зниження видатків на заробітну плату	0,1	2	0,2
Загальний вплив економічних факторів		1,0	x	3,6

Розроблено авторами за даними [33]

Зовнішні економічні фактори, які здійснюють вплив на діяльність Матроського ЗЗСО включають скорочення фінансування освіти, зниження витратів на поточний та капітальний ремонт закладу освіти, не виконання бюджету Ізмаїльською районною радою, скорочення міжнародних програм, конкурсів, грантів фінансування освіти, зростання зобов'язань Ізмаїльської районної ради, зниження витратів на заробітну плату. Загальний вплив економічних факторів становить 3,6.

PEST-аналіз соціально-культурних факторів Матроського ЗЗСО наведений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

PEST-аналіз соціально-культурних факторів Матроського ЗЗСО

№ з/п	Фактори	Вплив	Експертна оцінка	Зважена оцінка
2	3	4	5	6
1	Зниження темпів зростання населення	0,2	3	0,6
2	Підвищення міграції населення	0,2	4	0,8
3	Обмеження соціальної активності	0,2	4	0,8
4	Зниження рівня охорони здоров'я	0,1	4	0,4
5	Низький соціальний статус вчителя	0,15	5	0,75
6	Зниження кадрового потенціалу	0,15	5	0,75
Загальний вплив соціально-культурних факторів		1,0	x	4,1

Розроблено авторами за даними [33]

За результатами аналізу визначено, що основними зовнішніми соціально-культурними факторами, які впливають на діяльність Матроського ЗЗСО є зниження темпів зростання населення, підвищення міграції населення, обмеження соціальної активності, зниження рівня охорони здоров'я, низький соціальний статус вчителя, зниження кадрового потенціалу. Загальний вплив соціально-культурних факторів на діяльність Матроського ЗЗСО становить 4,1.

PEST-аналіз технологічних факторів Матроського ЗЗСО наведений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

PEST-аналіз технологічних факторів Матроського ЗЗСО

№ з/п	Фактори	Вплив	Експертна оцінка	Зважена оцінка
2	3	4	5	6
1	Впровадження НУШ	0,2	4	0,8
2	Активне поширення ІКТ в освіті	0,2	3	0,6
3	Доступ до інноваційних технологій освітньо-виховної діяльності	0,2	4	0,8
4	Потреба у постійному підвищенні кваліфікації педагогічних працівників	0,2	5	1
5	Ступінь впровадження та використання інноваційних технологій	0,2	4	0,8
Загальний вплив технологічних факторів		1,0	x	4,0

Розроблено авторами за даними [33]

Основними технологічними факторами, які впливають на діяльність Матроського ЗЗСО є впровадження НУШ, активне поширення ІКТ в освіті, доступ до інноваційних технологій в освітньо-виховній діяльності, потреба у постійному підвищенні кваліфікації педагогічних працівників, ступінь впровадження та використання інноваційних технологій. Загальний вплив технологічних факторів становить 4,0.

2.3. Розробка стратегії розвитку Матроського ЗЗСО та її впровадження

Основними складовими стратегії розвитку Матроського ЗЗСО є:

1. Ціннісні орієнтири, до яких відносяться комунікативність, повага, толерантність, партнерство, свобода, відповідальність, персоніфікація, доброчесність, довіра, комплексна оцінка.

2. Місія Матроського ЗЗСО – надання якісних освітніх послуг населенню, формування свідомих, патріотичних громадян.

3. Відповідно до місії у Матроському ЗЗСО встановлені такі завдання стратегічного розвитку:

–створення команди учасників освітнього процесу з метою реалізації кожного з них як професіоналу у моделі вільного розвитку;

- розроблені та затверджені регламенти, концепції правила спрямовані на забезпечення вільного розвитку людей та підтримки у закладі атмосфери довіри;

- ефективна організація навчально-виховного процесу, націлена на потреби учнів та надання їм якісної освіти;

- підтримка ефективної системи якості освіти у Матроському ЗЗСО.

До 2022 року в школі створено систему якості викладання, майже повністю модернізовано ІКТ-обладнання, 100% вчителів володіють методами дистанційного навчання. Само- та взаємонавчання стало справжнім трендом у колективі. Коли один з викладачів дізнається про інновацію, яка ефективно працює з методом дистанційного навчання, команда збирається разом і бере участь у навчанні на основі ініціативи та амбіцій.

У Матроській середній школі реалізуються такі стратегічні напрямки розвитку:

- зміст освіти (поєднання традицій та сучасності, триумф різноманітності в освіті);

- освітнє середовище (мотивація, розвиток вчителів, здатність учнів до самостійного навчання);

- цінності (відповідальність, чесність, гідність, довіра, освіта, характер, партнерство, свобода, творчість, толерантність).

Коли йдеться про забезпечення рівного доступу, легко визначити необхідні для цього засоби та розрахувати фінансування. Тоді бюджетні запити до засновників можуть бути конкретними і прозорими для установ, залучених до певної бюджетної програми.

Фізична інфраструктура повинна бути не лише наявною, але й широко використовуватися, кожна частина якої слугує освіті та об'єднується під поняттям "шкільна інфраструктура".

Бачення Матроської загальноосвітньої школи полягає у створенні якісної школи на основі певних принципів, які повинні бути включені в документ (наприклад, створення інклюзивного освітнього середовища, де всі діти можуть навчатися з комфортом).

Бачення Матроської ЗЗСО включає в себе: підготовка та розробка нової освітньої програми школи; розробка системи оцінювання для 5-9 класів; вибір та адаптацію навчальної програми для 5 класу.

Ключовими недоліками стратегії розвитку Матроського ЗЗСО є відсутність логічної структури документу, у якому сформована стратегія розвитку. Крім того, у стратегії розвитку наведені лише загальні напрями, але не встановлено показники та індикатори досягнення певних стратегічних цілей, а також терміни реалізації та відповідальні за досягнення стратегічних завдань.

З метою визначення розуміння педагогічним колективом стратегії розвитку Матроського ЗЗСО, а також їх залучення до розробки стратегії, було проведено анкетування, яке включало 8 питань. В опитування прийняло участь 35 педагогічних працівників Матроського ЗЗСО.

Результати відповідей на перше питання «Чи повною мірою Ви розумієте ціннісні орієнтири, місію, завдання стратегічного розвитку закладу освіти?» наведено на рис. 2.3.

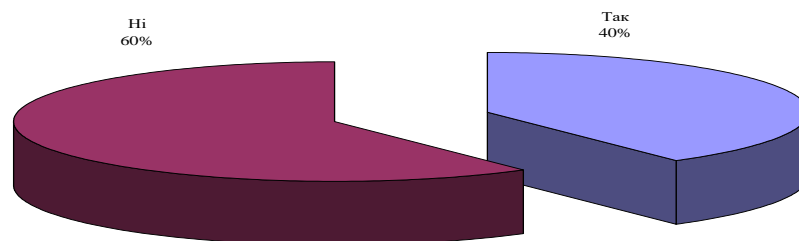


Рис. 2.3. Результати відповідей педагогічне працівників Матроського ЗЗСО на питання «Чи повною мірою Ви розумієте ціннісні орієнтири, місію, завдання стратегічного розвитку закладу освіти?»

Розроблено авторами

За результатами опитування визначено, що лише 40% (14 осіб) педагогічного колективу розуміє ціннісні орієнтири, місію, завдання стратегічного розвитку Матроського ЗЗСО, а 60% (21 особа) - не розуміють.

Позитивну відповідь на друге питання «Чи залучені Ви до прийняття стратегічних управлінських рішень, розробки стратегії закладу освіти?» позитивно відповіли лише 26% (9 осіб), а 74% (26 осіб) вважають, що вони не залучені до розробки стратегії розвитку закладу освіти (рис. 2.4).

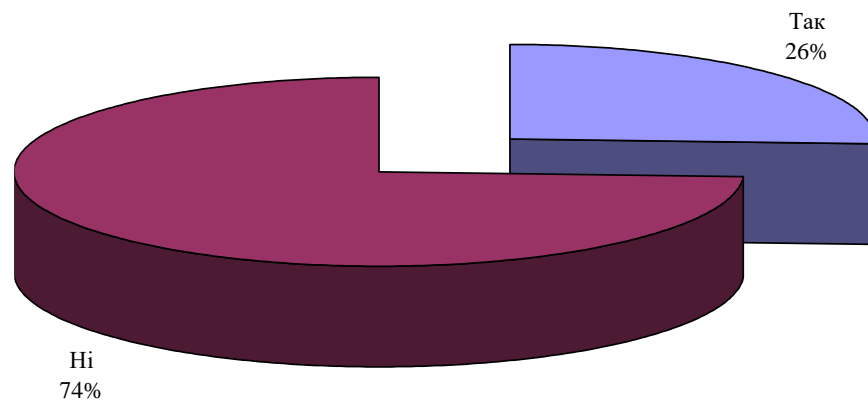


Рис. 2.4. Результати відповідей педагогічне працівників Матроського ЗЗСО на питання «Чи залучені Ви до прийняття стратегічних управлінських рішень, розробки стратегії закладу освіти?»

Розроблено авторами

В результаті відповіді педагогічних працівників Матроського ЗЗСО на питання «Чи розумієте Ви які власні завдання сприяють реалізації стратегічних завдань закладу освіти та яким чином?» Було визначено, що лише 46% (16 осіб) розуміють, як їх власні завдання впливають на реалізації Матроським ЗЗСО стратегічних завдань, натомість 54 % опитуваних (19 осіб) відповіли на питання негативно (рис. 2.5).

Проведене дослідження вказує на те, що стратегія розвитку Матроського ЗЗСО є більш формальним документом. Педагогічні працівники не залучались до розробки стратегії розвитку Матроського ЗЗСО, основні положення стратегії їм не зрозумілі, також педагогічні працівники не

відчувають власний вплив на можливість закладу освіти досягнути стратегічних цілей.

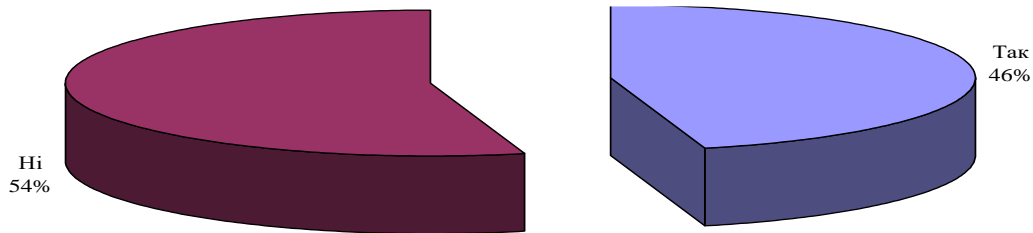


Рис. 2.5. Результати відповідей педагогічне працівників Матроського ЗЗСО на питання «Чи розумієте Ви які власні завдання сприяють реалізації стратегічних завдань закладу освіти та яким чином?»

Розроблено авторами

Все це не лише вказує на недостатню якість розробленої стратегії, але й може спричиняти зниження мотивації педагогічних працівників.

Зокрема, наступне питання було присвячено визначенню мотивації педагогічних працівників до досягненню стратегічних завдань Матроським ЗЗСО (рис. 2.6).

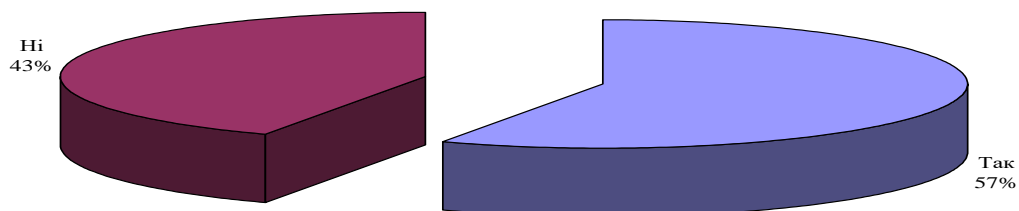


Рис. 2.6. Результати відповідей педагогічне працівників Матроського ЗЗСО на питання «Чи маєте Ви мотивацію сприяти досягненню стратегічних цілей закладу освіти?»

Розроблено авторами

Таким чином, за результатами опитування визначено, що лише 57% педагогічних працівників Матроського ЗЗСО (20 осіб) мають мотивацію сприяти досягненню стратегічних цілей закладу освіти, натомість 43% (15

осіб) мають низький рівень мотивації для сприяння досягненню закладом освіти стратегічних цілей.

Наступним питанням педагогічним працівникам Матроського ЗЗСО було запропоновано визначити, які цінності закладу освіти є найближчими для опитуваного (назвати не менше 3-х) (рис. 2.7).

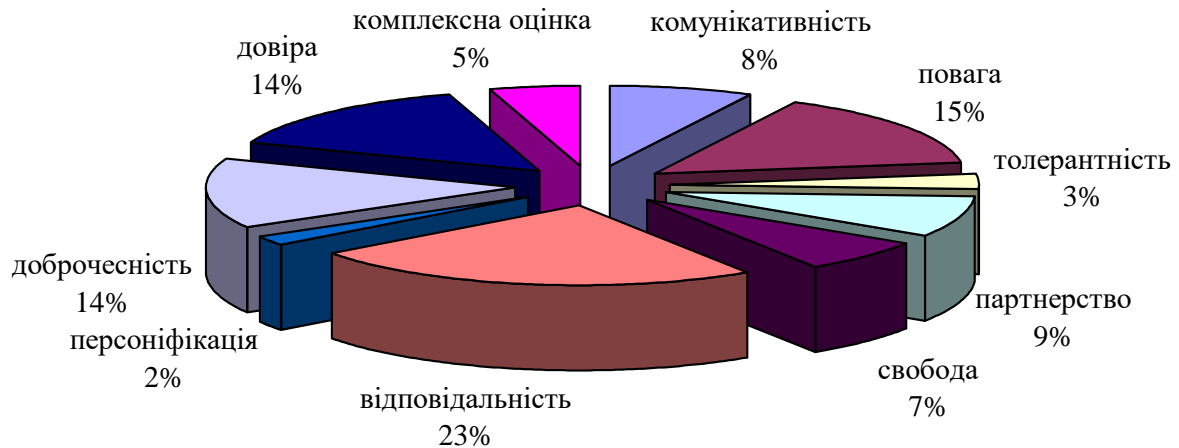


Рис. 2.7. Результати відповідей педагогічних працівників Матроського ЗЗСО на питання «Які цінності закладу освіти є для Вас найближчими?»

Розроблено авторами

В результаті було визначено, що найбільш близькою педагогічним працівникам Матроського ЗЗСО є цінність «відповідальність» (23%), повага (15%), довіра (14%), добродесність (14%). Близькими вважають цінність «партнерство» – 9%, «комунікативність» – 8%, «свобода» – 7%, «комплексна оцінка» – 5%, «толерантність» – 3% та «персоніфікація» - 2%. Таким чином, деякі з наведених цінностей стратегії розвитку Матроського ЗЗСО є малозрозумілі педагогічними працівниками закладу освіти, зокрема, такі як «персоніфікація», «толерантність», «комплексна оцінка».

У наступному питанні педагогічним працівникам Матроського ЗЗСО було запропоновано визначити сильні сторони їх закладу освіти (рис. 2.8).

За даними рис. видно, що командну роботу вважають сильною стороною 18% (6 осіб), позитивний імідж вважають сильною стороною 17% (6 осіб), інноваційний потенціал - 14% (5 осіб), корпоративна культура – 14% (5 осіб),

персонал – 14% (4 особи), матеріально-технічне забезпечення – 9% (3 особи), інше – 14% (5 осіб). Серед інших були названі такі сильні сторони Матроського ЗЗСО як відношення керівництва до працівників, бібліотека, сприятливий психологічний клімат.

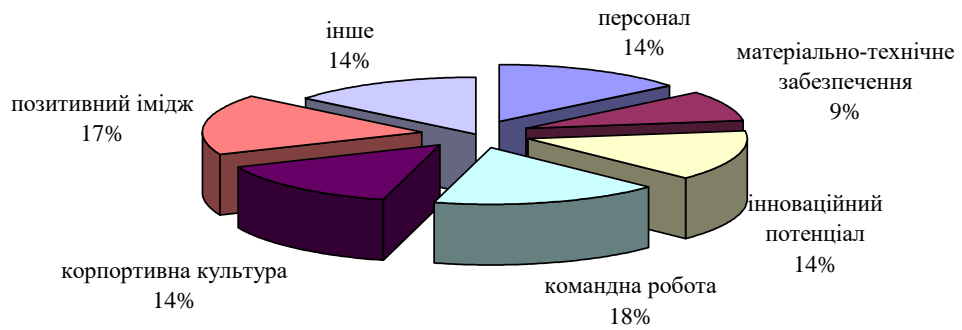


Рис. 2.8. Результати відповідей педагогічне працівників Матроського ЗЗСО на питання «Які є сильні сторони закладу освіти?»

Розроблено авторами

У наступному питанні педагогічним працівникам було запропоновано визначити слабкі сторони закладу освіти. Серед слабких сторін були визначені неефективність матеріального заохочення – 35% (12 осіб), неефективність системи мотивації загалом – 31% (11 осіб), обмеженість ініціативи – 20% (7 осіб), недостатня свобода діяльності – 14% (5 осіб) (рис. 2.9)

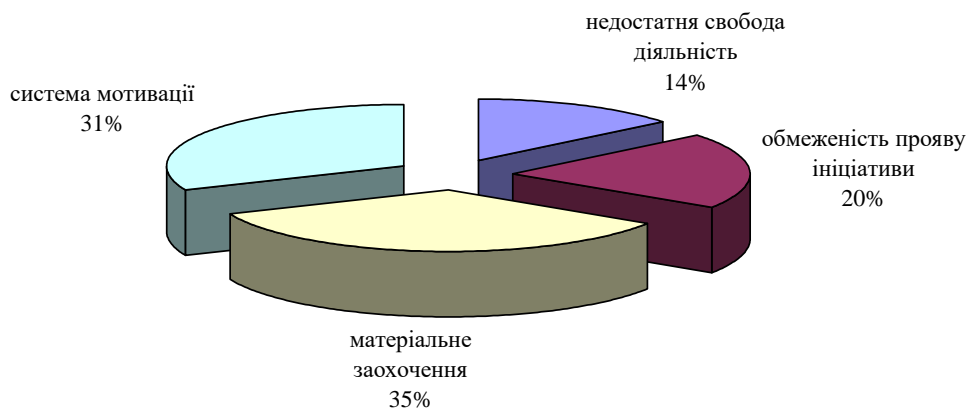


Рис. 2.9. Результати відповідей педагогічне працівників Матроського ЗЗСО на питання «Які є слабкі сторони закладу освіти?»

Розроблено авторами

Також педагогічним працівникам було запропоновано відкрите питання «За що цінуєте школу?». Педагогічні працівники визначали, що цінують школу за відносини із колегами, доброзичливість керівництва, учнів, власний внесок у розвиток закладу освіти.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження, було визначено, що проблемою формування та впровадження стратегії розвитку Матроського ЗЗСО є :

- відсутність логічної структури документу, у якому сформована стратегія розвитку, наведення у стратегії розвитку лише загальних напрямів, без встановлення показників та індикаторів досягнення певних стратегічних цілей, а також термінів їх реалізації та відповідальних;

- не залученість педагогічних працівників до розробки стратегії розвитку Матроського ЗЗСО, спричинило не зрозумілість вчителями основних положень стратегії, відсутність відчуття власного впливу на можливість закладу освіти досягнути стратегічних цілей, слабкий рівень мотивації педагогічних працівників до сприяння у досягненні стратегічних цілей Матроського ЗЗСО.

Все це обґрунтовує необхідність розробки програми вдосконалення стратегічного управління розвитком закладу освіти.

Висновки до II розділу. Дослідження формування стратегії розвитку закладу освіти здійснено на базі Матроського закладу середньої освіти Саф`янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області.

Матроська ЗЗСО є комунальним закладом загальної середньої освіти. Заклад гарантує право на здобуття повної загальної середньої освіти та здійснює освітню діяльність для здобуття повної загальної середньої освіти на різних рівнях (дошкільної, початкової, базової середньої та профільної середньої освіти).

З метою обґрунтування місії, бачення, мети, цінностей, принципів, напрямку, цілей і завдань стратегічного розвитку Матроського ЗЗСО, були проведені SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

Основними складовими стратегії розвитку Матроського ЗЗСО є: ціннісні орієнтири, місія Матроського ЗЗСО, завдання стратегічного розвитку.

З метою визначення розуміння педагогічним колективом стратегії розвитку Матроського ЗЗСО, а також їх залучення до розробки стратегії, було проведено анкетування. За результатами проведеного дослідження, було визначено, що проблемою формування та впровадження стратегії розвитку Матроського ЗЗСО є :

- відсутність логічної структури документу, у якому сформована стратегія розвитку, наведення у стратегії розвитку лише загальних напрямів, без встановлення показників та індикаторів досягнення певних стратегічних цілей, а також термінів їх реалізації та відповідальних;

- не залученість педагогічних працівників до розробки стратегії розвитку Матроського ЗЗСО, спричинило не зрозумілість вчителями основних положень стратегії, відсутність відчуття власного впливу на можливість закладу освіти досягнути стратегічних цілей, слабкий рівень мотивації педагогічних працівників до сприяння у досягненні стратегічних цілей Матроського ЗЗСО.

Все це обґрунтовує необхідність розробки програми вдосконалення стратегічного управління розвитком закладу освіти.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАТРОСЬКОГО ЗЗСО

3.1. Досвід стратегічного управління закладами освіти в країнах ЄС

Важливим інструментом визначення ефективності діяльності та розвитку у зарубіжних країнах є бенчмаркінг.

Існують різні визначення бенчмаркінгу. Класичне визначення належить Роберту Кемпу, засновнику методу: "Бенчмаркінг - це пошук найкращих практик, що ведуть до покращення результатів діяльності" [4, с.117]. Більш детальне визначення належить Грегорі Уотсону: "Бенчмаркінг - це систематичний і безперервний процес вимірювання власної діяльності та порівняння її з діяльністю провідних організацій з метою отримання інформації, корисної для самовдосконалення" [5, с.89]. Простіше кажучи, бенчмаркінг означає "вдосконалення себе, навчаючись у інших".

Бенчмаркінг - це зовнішнє оцінювання організації. Він використовується як інструмент стратегічного планування та прогнозування, коли проблеми визначаються не на основі досягнутого, а на основі аналізу діяльності конкурентів. Бенчмаркінг також визначається: як інструмент діагностики (інструмент для визначення якості); інструмент для самовдосконалення (інструмент управління якістю); метод навчання для покращення організаційної діяльності; безперервний процес порівняння та вимірювання діяльності подібних організацій та зовнішнє оцінювання внутрішньої діяльності [7, с.209].

Бенчмаркінг може допомогти відповісти на наступні питання:

- Як виглядає досліджувана організація у порівнянні з іншими?
- До чого повинні прагнути в досліджуваній організації?
- Хто робить найкраще у визначених сферах?
- Як вони це роблять?
- Як можна застосувати найкращі практики інших?

- Як можна вийти за межі найкращих?

Успішний бенчмаркінг полягає в суворому застосуванні певних структурованих процедур. Схема на рис.2.2. показує спрощену версію циклу цього процесу.

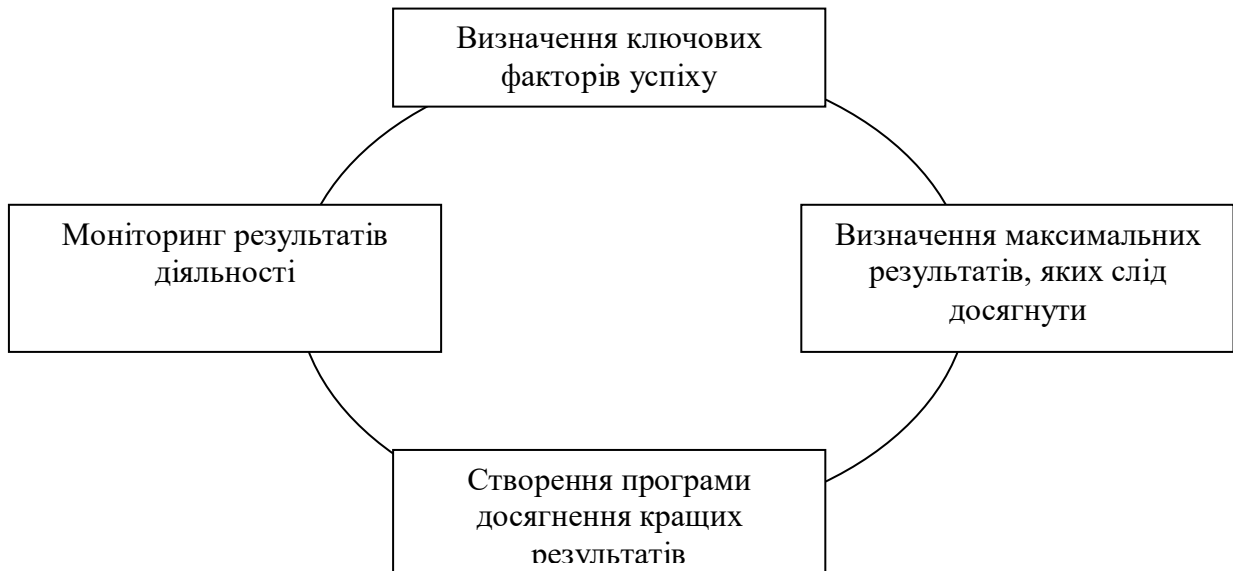


Рис. 3.1. Цикл бенчмаркінгу

Розроблено авторами за даними [5,7, 8, 17]

Бенчмаркінг включає наступні етапи:

1. Оцінка результатів діяльності організації та визначення "проблемних зон".
2. Визначення мети бенчмаркінгу.
3. Визначення критеріїв бенчмаркінгу та вибір формату бенчмаркінгу.
4. Збір інформації.
5. Аналіз інформації та розробка інноваційного плану.
6. Впровадження нових ідей у діяльність організації.
7. Повторна самооцінка та аналіз результатів [7, с.209].

Очевидно, що велике значення в цьому процесі надається порівняльній роботі. Для цього доцільно використовувати метод графічної інформації. Якщо відповідні графіки правильно структуровані, вони створюють особливий образ, який активізує процес аналітичного та статистичного мислення. Логічні асоціації підтримуються органом зору, який має найвищу

серед п'яти органів чуття здатність до сприйняття інформації. Тому ефективним інструментом для порівняльного аналізу даних є діаграма Ківіата (радарна діаграма). Основна мета радарної діаграми - показати проблемні зони графічно. Крім того, вона допомагає визначити, які сфери діяльності потребують вдосконалення, а які працюють добре порівняно з іншими. Радарна діаграма дозволяє порівнювати системи за кількома параметрами (трима або більше). Параметри розташовані на рівних кутових інтервалах. Кожна вісь має точку, що відповідає системі. Сукупність точок утворює контур, який є характерним для системи. Рекомендується використовувати не більше 12 осей на діаграмі Ківіата, оскільки з більшою кількістю показників важко впоратися [26, с. 211].

Застосування бенчмаркінгу для формування та оцінки ефективності стратегії розвитку закладу освіти має такі переваги:

- бенчмаркінг дозволяє закладу освіти "побачити себе ззовні" об'єктивно проаналізувати свої сильні та слабкі сторони;
- шляхом вибору та вивчення досягнень провідних закладів освіти можна визначити стратегічні напрямки, які забезпечать передові позиції;
- бенчмаркінг дозволяє з'являтися новим ідеям як в організації навчального процесу, так і в маркетингу освітніх послуг;
- бенчмаркінг замінює традиційне стратегічне планування на основі отриманих результатів і відкриває можливість переходу до планування на основі аналізу діяльності інших закладів освіти [32, с.291].

Для того, щоб сформулювати та реалізувати ефективну стратегію розвитку закладу освіти, необхідно управляти закладом освіти з урахуванням потреб і прагнень усіх стейкхолдерів та постійно підвищувати якість освітніх послуг. При цьому варто обирати найбільш ефективні шляхи вдосконалення діяльності, одним з яких є бенчмаркінг. Технологія бенчмаркінгу об'єднує в єдину систему формулювання стратегії, аналіз галузі та аналіз конкурентів. Основна перевага цього процесу полягає в тому, що організації можуть навчитися змінюватися без серйозного руйнування власної структури [32,

с.293]. З огляду на те, що єдиного стандарту бенчмаркінгу не існує, слід продовжувати зусилля з адаптації відомої світової моделі бенчмаркінгу до української середньої освіти.

3.2. Розробка програми вдосконалення стратегічного управління розвитком Матроського ЗЗСО

За результатами проведено дослідження було визначено, що педагогічні працівники не залучені до розробки стратегії розвитку Матроського ЗЗСО, а сама стратегія є формальним документом. Педагогічні працівники не усвідомлюють місії, цінностей, стратегічних завдань розвитку Матроського ЗЗСО, не відчують важливості власного внеску у досягненні закладом освіти стратегічних цілей. За результатами SWOT-аналізу було визначено, що однією з задач Матроського ЗЗСО є підвищення мотивації педагогічних працівників та підвищення іміджу закладу освіти, чому, у тому числі, сприятиме залучення педагогічних працівників та стейкхолдерів до розробки стратегії розвитку Матроського ЗЗСО.

З метою визначення думки стейкхолдерів відносно стратегії розвитку Матроського ЗЗСО нами було проведено опитування серед батьків та учнів старших класів закладу освіти, яке включало чотири питання:

1. Які є переваги закладу освіти?
2. Чи задоволені Ви навчанням (навчанням Вашої дитини) у Матроському ЗЗСО?
3. Які напрями роботи треба посилити?
4. Чи маєте Ви реальну можливість вплинути на освітньо-виховний процес у закладі освіти?

Анкетування проводилося за допомогою Google-форми. Були отримані відповіді від 145 осіб.

Результати відповідей на питання «Які є переваги закладу освіти» стейкхолдерів Матроського ЗЗСО наведено на рис. 3.2

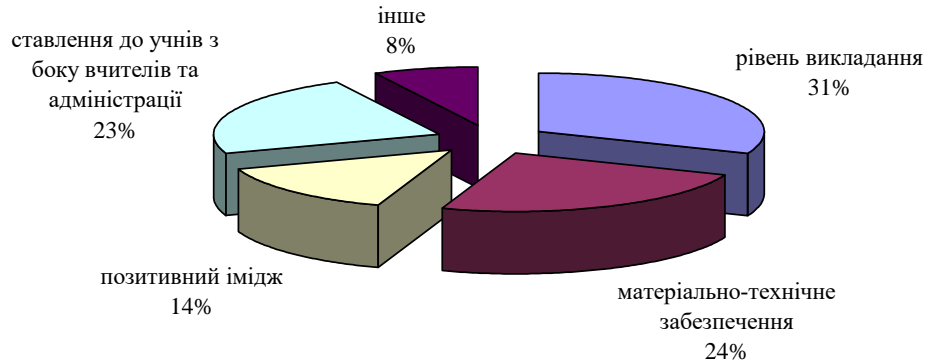


Рис. 3.2. Результати відповідей на питання «Які є переваги закладу освіти» стейкхолдерів Матроського ЗЗСО

Розроблено авторами

За результатами було визначено, що перевагами Матроського ЗЗСО вважають:

- рівень викладання 31% опитуваних (45 осіб);
- матеріально-технічне забезпечення 24% (35 осіб);
- ставлення до учнів з боку вчителів та адміністрації 23% (33 особи);
- позитивний імідж 14% (21 особа);
- інше 8% (11 осіб); серед інших були названі такі переваги закладу освіти, як освітня програма, сприяння розвитку самостійності в учнів, протидія булінгу, освітнє середовище, виховний процес.

Результати відповідей на питання «Чи задоволені Ви навчанням (навчанням Вашої дитини) у Матроському ЗЗСО?» стейкхолдерів Матроського ЗЗСО наведено на рис. 3.3.

За результатами було отримано, що більшість учнів та їх батьків задоволені навчанням у Матроському ЗЗСО – 67% (97 осіб); незадоволені навчанням 10% опитуваних (15 осіб) та вагаються відповісти 23% (33 особи).

Стейкхолдерам також було запропоновано визначити, які напрями роботи Матроського ЗЗСО треба посилити.

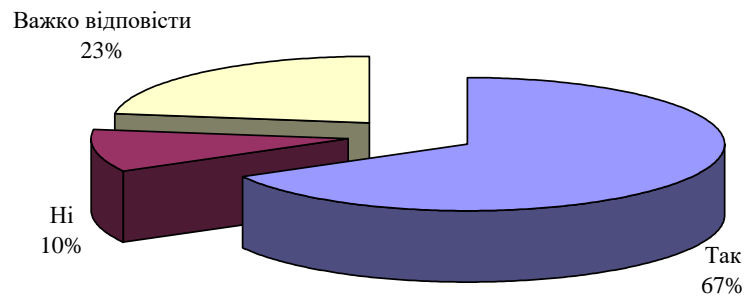


Рис. 3.3. Результати відповідей на питання «Чи задоволені Ви навчанням (навчанням Вашої дитини) у Матроському ЗЗСО?» стейкхолдерів Матроського ЗЗСО

Розроблено авторами

Результати відповідей на питання «Які напрями роботи Матроського ЗЗСО треба посилити» стейкхолдерів Матроського ЗЗСО наведено на рис. 3.4.

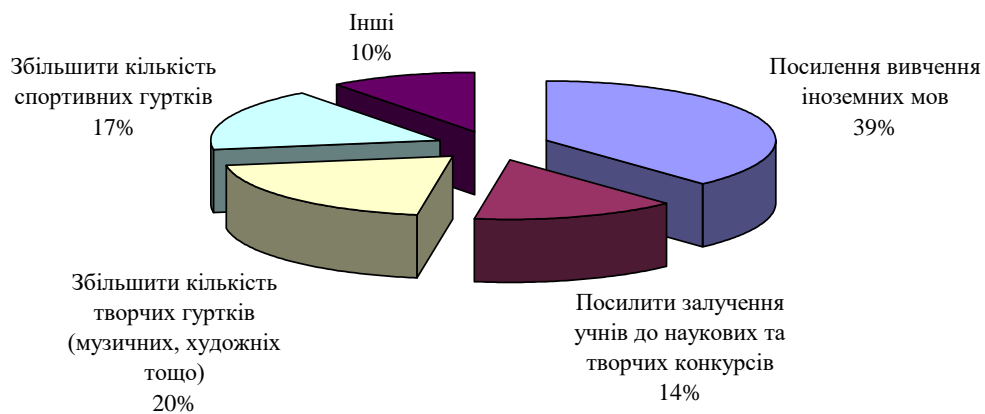


Рис. 3.4. Результати відповідей на питання «Які напрями роботи Матроського ЗЗСО треба посилити» стейкхолдерів Матроського ЗЗСО

Розроблено авторами

За даними рис. 3.4. видно, що стейкхолдери вважають за необхідне:

- посилити вивчення іноземних мов – 39% опитуваних;
- збільшити кількість творчих гуртків (музичних, художніх тощо) - 20%;
- збільшити кількість спортивних гуртків – 17%;

-посилити залучення учнів до творчих та наукових конкурсів – 14%

-інші – 10%; серед іншого були названі такі напрямки, як зменшення навантаження учнів, сприяння розвитку навичок командної роботи в учнів тощо.

Результати відповідей на питання «Чи маєте Ви реальну можливість вплинути на освітньо-виховний процес у закладі освіти?» стейкхолдерів Матроського ЗЗСО наведено на рис. 3.5.

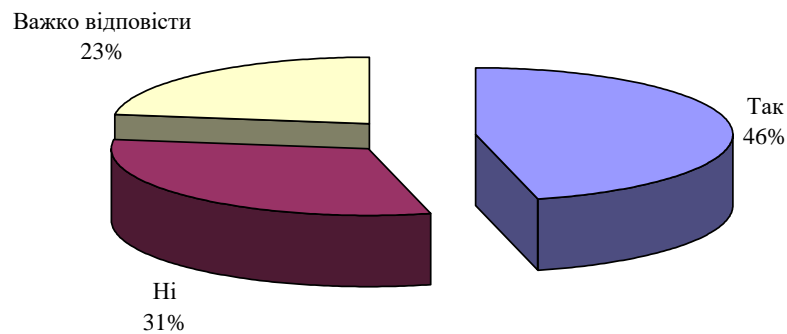


Рис. 3.5. Результати відповідей на питання «Чи маєте Ви реальну можливість вплинути на освітньо-виховний процес у закладі освіти?» стейкхолдерів Матроського ЗЗСО

Розроблено авторами

За даними таблиці 3.5. видно, що 46% опитуваних (67 осіб) вважають, що вони мають реальний вплив на освітній процес. Разом з тим, 31% опитуваних (45 осіб) вважають, що вони не мають вплив на освітній процес, а 23% (33 особи) вагаються відповісти.

Таким чином, проведене дослідження вказує на те, що залучення стейкхолдерів до розробки стратегії закладу освіти дозволить Матроському ЗЗСО:

- визначити реальні проблеми освітнього середовища, які не відчуються адміністрацією чи вчителями, але впливають на якість освітньо-виховного процесу та імідж закладу освіти;

- визначити напрямки розвитку закладу освіти;

- підвищити рівень мотивації учнів до навчання, участі у творчих та наукових конкурсах та гуртках, сприяти розвитку відповідальності в учнів.

Формування стратегії розвитку повинно включати два основні етапи:

- 1) визначення стратегічних цілей розвитку;
- 2) визначення операційних цілей, які будуть сприяти досягненню стратегічних цілей.

З метою формування ефективної стратегії розвитку Матроського ЗЗСО необхідно залучати до її розробки всіх учасників освітнього процесу: педагогічних працівників, батьків, керівництво, учнів, що дозволить отримати об'єктивне розуміння сильних та слабких сторін закладу освіти, підвищити мотивацію працівників, отримати спів відповідальність при реалізації стратегії розвитку, а також підвищити рівень довіри між керівництвом та підлеглими.

З урахуванням необхідності залучати до розробки стратегії всіх учасників освітнього процесу була розроблена програма вдосконалення стратегічного управління розвитком Матроським ЗЗСО, яка передбачає перегляд стратегії розвитку у 5 етапів та розрахована на 6 місяців (таблиця 3.1).

На нашу думку, особливу уваги під час удосконалення стратегії розвитку Матроського закладу освіти необхідно приділити визначенню пріоритетних напрямів розвитку. Вважаємо, що вибір пріоритетних напрямів може ґрунтуватися на низці різних підстав:

1. За цілями (формування здорового способу життя учнів, підвищення якості освітнього процесу, розвиток професійних компетенцій викладачів, впровадження та розвиток ІТ-орієнтованого навчання, створення сучасного освітнього середовища вдосконалення системи внутрішнього забезпечення якості, тощо).

2. За напрямками оцінювання (розвиток освітнього процесу та освітнього середовища, розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти, підвищення ефективності системи управління).

Таблиця 3.1

Програма вдосконалення стратегічного управління розвитком
Матроським ЗЗСО

№ з/п	Назва етапу	Термін виконання	Завдання етапу	Виконавці
1	Підготовчий	Перший місяць	-створення робочої групи, яка включає представників всіх учасників освітнього процесу; -затвердження робочої групи наказом керівника Матроського ЗЗСО	Керівник та його заступники
2	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти	Другий місяць	-розробка методології та організація роботи з перегляду стратегії розвитку Матроського ЗЗСО; -організація проведення аналізу сильних та слабких сторін внутрішнього середовища із залученням всіх учасників освітнього процесу; -організація визначення ключових напрямів розвитку закладу освіти	Робоча група, учасники освітнього процесу за бажанням
		Третій місяць	-узагальнення результатів анкетування; -формування на підставі анкетувань матриці SWOT-аналізу; -визначення на підставі анкетувань місії, візії, стратегічних напрямів та завдань розвитку Матроського ЗЗСО; -формування плану реалізації стратегії; -формування попереднього документу Стратегія розвитку Матроського ЗЗСО	Робоча група
3	Збір додаткових ідей	Четвертий місяць	-оприлюднення серед учасників освітнього процесу попередньої Стратегії розвитку закладу освіти; -організація збору додаткових ідей щодо завдань та напрямів стратегічного розвитку Матроського ЗЗСО; -аналіз отриманих ідей.	Робоча група, учасники освітнього процесу за бажанням
4	Аналітична робота робочої групи	П'ятий місяць	-формування остаточного документу Стратегія розвитку Матроського ЗЗСО з урахуванням отриманих додаткових ідей; -доопрацювання плану реалізації стратегії; -експертиза стратегії	Робоча група
5	Затвердження стратегії	Шостий місяць	-схвалення стратегії розвитку Матроського ЗЗСО педагогічною радою; -затвердження стратегії розвитку Матроського ЗЗСО директором закладу освіти; -оприлюднення стратегії розвитку Матроського ЗЗСО	

Розроблено авторами

3. За структурою традиційного річного плану роботи (охорона життя і здоров'я, робота з педагогічними кадрами, підвищення якості освітнього процесу, зміцнення навчально-матеріальної бази, підвищення ефективності фінансової діяльності, покращення роботи з батьками та іншими стейкхолдерами тощо).

Пріоритетні напрямки стратегії розвитку доцільно відобразити у документі у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Пріоритетні напрямки стратегії розвитку закладу освіти

Назва пріоритетного напрямку		
Ціль 1	Терміни	Відповідальні
	Індикатори	Термін / результат
Завдання 1.1.	Терміни	Відповідальні
Завдання 1.2	Терміни	Відповідальні
.....

Розроблено авторами

Загалом, стратегії розвитку можуть бути представлені у різний спосіб. Вони можуть бути представлені у письмовому форматі - місія, бачення, цінності, принципи, вступ, цілі та загальні завдання - або у табличному форматі, включаючи план дій для реалізації кожного напрямку.

Очікуваний результат - це конкретизація реалізації цілей і досягнення запланованих показників. Він може бути якісним (вербальним) або кількісним у вигляді очікуваних кількісних показників.

Проблемою при формулюванні стратегії розвитку закладу освіти є визначення цілей, завдань та умов (термінів) реалізації загальної стратегії. На нашу думку, актуальність стратегії визначається встановленням максимального терміну (часових рамок) для досягнення поставлених цілей.

Підсумовуючи вищевикладене, можна запропонувати приблизну структуру стратегії розвитку Матросянського ЗЗСО:

1. Вступ (загальний опис функцій організації, результатів діяльності, проблем у діяльності, нормативно-правової бази тощо).

2. Розділ I. Місія, бачення, цінності та принципи роботи

3. Розділ II. Цілі, загальні завдання

4. Розділ III. Пріоритетні напрямки розвитку

5. Розділ IV. Очікувані результати

Важливо визначити етапи процесу розробки, формулювання та реалізації стратегії розвитку. Управління таким процесом включає управлінське рішення (доручення) про створення групи для розробки стратегії розвитку організації; розподіл обов'язків між членами робочих, цільових та експертних груп; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; формулювання (уточнення) місії, бачення, цінностей та принципів, цілей, стратегічних цілей та завдань; формулювання пріоритетних напрямів розвитку (планів дій) та очікуваних результатів; робота над структурою стратегії; розробка версії стратегії.

3.3. Визначення соціального ефекту запропонованих заходів

Соціальний ефект вдосконалення стратегії розвитку Матроського ЗЗСО передбачає поліпшення умов участі у навчально-виховному процесі у закладі освіти. Критерії соціального ефекту удосконалення стратегії розвитку є різними для різних учасників освітньо-виховного процесу (таблиця 3.3).

З метою визначення очікуваного соціального ефекту від запропонованої програми вдосконалення стратегічного управління розвитком Матроського ЗЗСО серед педагогічних працівників, учнів та батьків було проведено анкетування щодо можливості досягнення бажаних соціальних цілей.

Анкета педагогічних працівників включала 4 питань із відповідями «так», «ні» або «важко відповісти», а саме:

1. Чи важливим для Вас є розуміння власного внеску у досягненні закладом освіти стратегічних завдань?

2. Чи маєте Ви бажання запропонувати певні цілі, завдання, напрями розвитку закладу освіти?

3. Чи важливим для Вас є можливість проявляти ініціативу, впроваджувати в освітньо-виховний процес власні проекти?

4. Чи буде спільна діяльність педагогічних працівників та адміністрації у розробці стратегії сприяти покращенню відношень між ними?

Таблиця 3.3

Критерії соціального ефекту удосконалення стратегії розвитку є різними для різних учасників освітньо-виховного процесу

№ з/п	Учасники освітньо-виховного процесу	Критерії соціально ефекту
1	Керівництво	-вибір найбільш доцільних напрямків розвитку; -забезпечення ефективного розподілу ресурсів; -визначення можливих шляхів фінансування напрямків розвитку, узгоджених із всіма учасниками освітнього процесу -оптимізація діяльності закладу освіти,
2	Педагогічні працівники	-збільшення мотивації до педагогічної діяльності; -посилення відчуття залученості до реалізації цілей закладу освіти; -покращення соціально-психологічного клімату та підвищення рівня довіри між колегами та адміністрацією
3	Учні	-зростання мотивації до навчання; -отримання додаткових можливостей у розвитку бажаних компетентностей; -посилення відчуття власної значимості, можливості бути «почутим»; -посилення відчуття безпеки.
4	Батьки	-покращення іміджу закладу освіти; -можливість впливати на освітній процес, що сприяє відчуттю спокою за свою дитину.

Розроблено авторами за даними [7, 27, 39,45]

Опитування пройшли всі педагогічні працівники Матроського ЗЗСО, а саме 35 осіб.

Результати відповідей педагогічних працівників Матроського ЗЗСО на питання «Чи важливим для Вас є розуміння власного внеску у досягненні закладом освіти стратегічних завдань?» наведено на рис. 3.6.

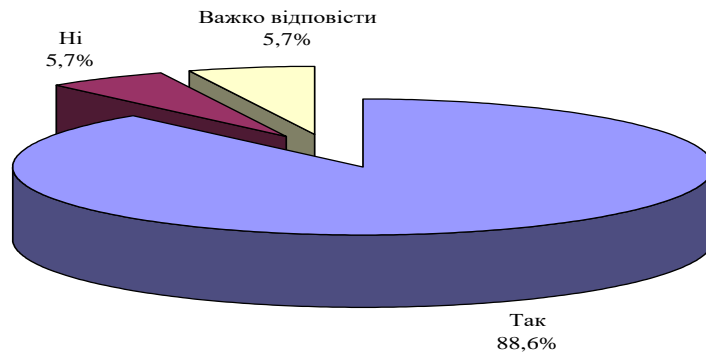


Рис. 3.6. Результати відповідей педагогічних працівників Матроського ЗЗСО на питання «Чи важливим для Вас є розуміння власного внеску у досягненні закладом освіти стратегічних завдань?»

Розроблено авторами

За даними рис. 3.6. видно, що 88,6% педагогічних працівників (31 особа) вважають важливим відчуття власного внеску у досягненні закладом освіти стратегічних цілей; разом з тим, 5,7% педагогічних працівників (2 особи) не вважають важливим відчуття власного внеску у досягненні закладом освіти стратегічних цілей; а ще 5,7% (2 особи) вагаються з відповіддю.

Результати відповідей педагогічних працівників Матроського ЗЗСО на питання «Чи маєте Ви бажання запропонувати певні цілі, завдання, напрями розвитку закладу освіти?» наведено на рис. 3.7

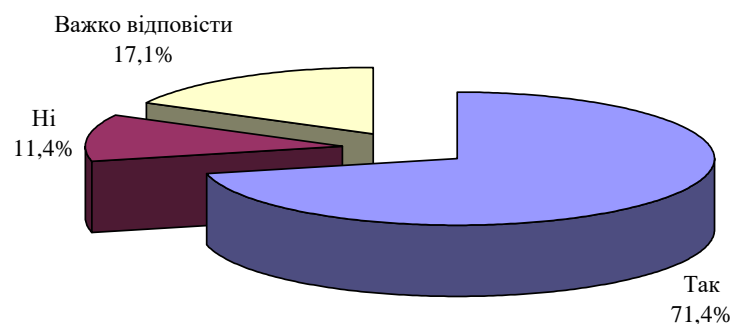


Рис. 3.7. Результати відповідей педагогічних працівників Матроського ЗЗСО на питання «Чи маєте Ви бажання запропонувати певні цілі, завдання, напрями розвитку закладу освіти?»

Розроблено авторами

Таким чином, більшість педагогічних працівників, а саме 71,4 % (25 осіб) мають бажання запропонувати певні цілі, завдання, напрями розвитку закладу освіти; негативно відповіли на питання 11,4% педагогічних працівників (4 (особи)); вагаються відповісти 17,1% (6 осіб).

Результати відповідей педагогічних працівників Матроського ЗЗСО на питання «Чи важливим для Вас є можливість проявляти ініціативу, впроваджувати в освітньо-виховний процес власні проєкти?» наведено на рис. 3.8

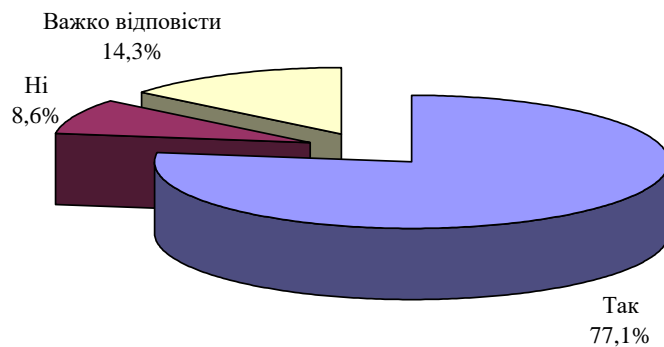


Рис. 3.8. Результати відповідей педагогічних працівників Матроського ЗЗСО на питання «Чи важливим для Вас є можливість проявляти ініціативу, впроваджувати в освітньо-виховний процес власні проєкти?»

Розроблено авторами

Важливою вважають можливість проявляти ініціативу та впроваджувати в освітньо-виховний процес власні проєкти 77,1 % педагогічних працівників (27 осіб); негативно відповіли на питання 8,6% опитуваних (3 особи); вагаються відповісти 14,3% опитуваних (5 осіб).

Результати відповідей педагогічних працівників Матроського ЗЗСО на питання «Чи буде спільна діяльність педагогічних працівників та адміністрації у розробці стратегії сприяти покращенню відношень між ними?» наведено на рис. 3.9.

Більшість педагогічних працівників, а саме 71,4% (25 осіб) вважають, що спільна діяльність педагогічних працівників та адміністрації у розробці стратегії буде сприяти покращенню відношень між ними; негативно на

питання відповіли 8,6% опитуваних (3 особи) та 20,0% опитуваних (7 осіб) вагаються відповісти.

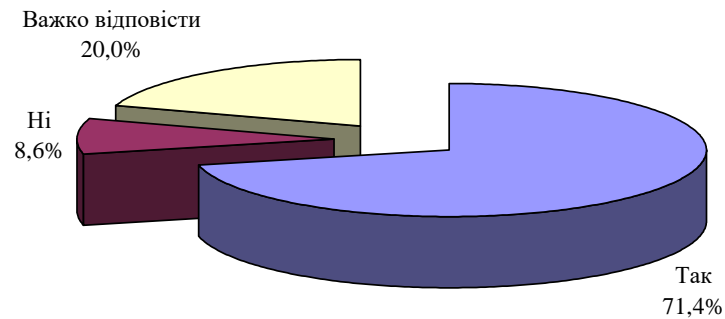


Рис. 3.9. Результати відповідей педагогічних працівників Матроського ЗЗСО на питання «Чи буде спільна діяльність педагогічних працівників та адміністрації у розробці стратегії сприяти покращенню відношень між ними?»

Розроблено авторами

Таким чином, проведене опитування педагогічних працівників надає можливості підтвердити високу ймовірність досягнення високого соціального ефекту від впровадження програми вдосконалення стратегічного управління розвитку Матроським ЗЗСО.

Анкета учнів включала 2 питання із відповідями «так», «ні», «важко відповісти», а саме:

1. Чи вважаєте Ви, що навчання було б цікавішим, якби Ви могли впливати на освітньо-виховний процес?

2. Чи є у Вас пропозиції щодо підвищення якості навчання?

В опитуванні прийняли участь 45 учнів старших класів.

Результати відповідей учнів Матроського ЗЗСО на питання «Чи вважаєте Ви, що навчання було б цікавішим, якби Ви могли впливати на освітньо-виховний процес?» наведено на рис. 3.10.

Більшість учнів, а саме 86,7% (39 осіб) вважають, що навчання було б цікавішим, якби вони могли впливати на освітньо-виховний процес;

негативно на питання відповіли 4,4% опитуваних (2 особи); вагаються відповісти 8,9% опитуваних (4 особи).

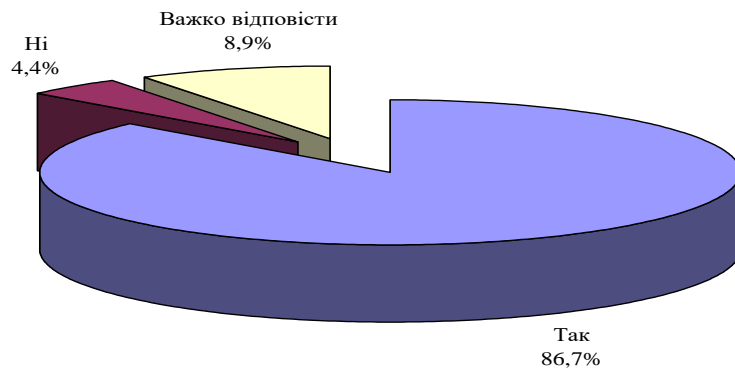


Рис. 3.10. Результати відповідей учнів Матроського ЗЗСО на питання «Чи вважаєте Ви, що навчання було б цікавішим, якби Ви могли впливати на освітньо-виховний процес?»

Розроблено авторами

Результати відповідей учнів Матроського ЗЗСО на питання «Чи є у Вас пропозиції щодо підвищення якості навчання?» наведено на рис. 3.11.

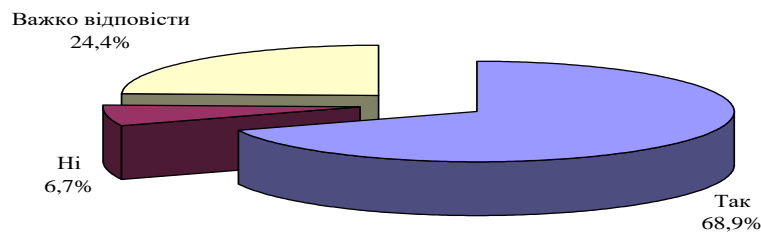


Рис. 3.11. Результати відповідей учнів Матроського ЗЗСО на питання «Чи є у Вас пропозиції щодо підвищення якості навчання?»

Розроблено авторами

Пропозиції щодо підвищення якості навчання мають 68,9% опитуваних (31 особа); не мають пропозицій 6,7% опитуваних (3 особи) та вагаються відповісти 24,4% опитуваних (11 осіб).

У цілому, проведене опитування учнів дає підстави вважати високою ймовірністю отримати бажаний соціальний ефект від впровадження програми вдосконалення стратегічного розвитку Матроським ЗЗСО.

Анкета для батьків включала також 2 питання із відповідями «так», «ні», «важко відповісти», а саме:

1. Чи важливо для Вас розуміння особливостей освітньо-виховного процесу закладу освіти де навчається Ваша дитина?

2. Чи буде в Вас більше відчуття безпеки за свою дитину, якщо Ви матимете можливість впливати на освітньо-виховний процес?

В опитуванні прийняли участь 99 батьків.

Результати відповідей батьків Матроського ЗЗСО на питання «Чи важливо для Вас розуміння особливостей освітньо-виховного процесу закладу освіти де навчається Ваша дитина?» наведено на рис. 3.12.

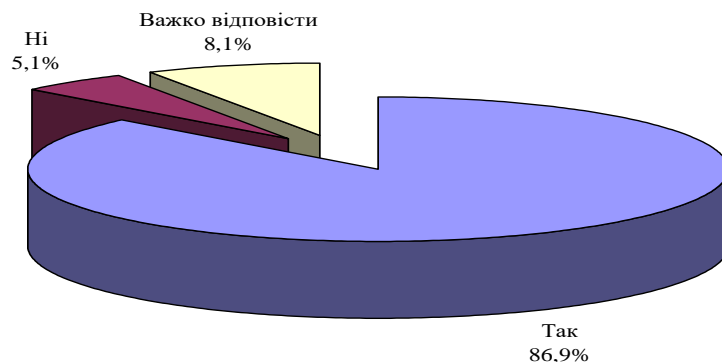


Рис. 3.12. Результати відповідей батьків Матроського ЗЗСО на питання «Чи важливо для Вас розуміння особливостей освітньо-виховного процесу закладу освіти де навчається Ваша дитина?»

Розроблено авторами

Важливим є розуміння особливостей освітньо-виховного процесу закладу освіти де навчається дитина для 86,9% батьків (86 осіб); неважливим для 5,1% опитуваних (5 осіб); вагаються відповісти 8,1% опитуваних (8 осіб).

Результати відповідей батьків Матроського ЗЗСО на питання «Чи буде у Вас більше відчуття безпеки за свою дитину, якщо Ви матимете можливість впливати на освітньо-виховний процес?» наведено на рис. 3.13.

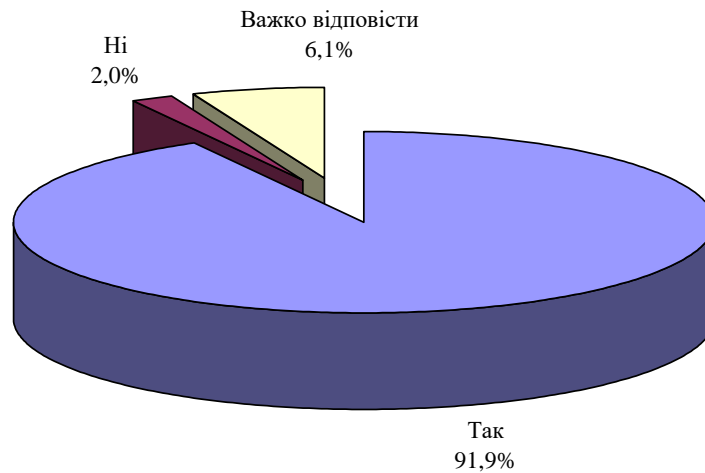


Рис. 3.13. Результати відповідей батьків Матроського ЗЗСО на питання «Чи буде у Вас більше відчуття безпеки за свою дитину, якщо Ви матимете можливість впливати на освітньо-виховний процес?»

Розроблено авторами

Більшість опитуваних вважає, що матимуть більше відчуття безпеки за власну дитину, якщо зможуть впливати на освітньо-виховний процес, а саме 91,9% (91 особа); негативно на питання відповіли 2,0% (2 особи); вагаються відповісти 6,1% (6 осіб).

Таким чином, проведене опитування батьків також дає підстави вважати високою ймовірністю отримати бажаний соціальний ефект від впровадження програми вдосконалення стратегічного розвитку Матроським ЗЗСО.

Висновки до III розділу. З метою формування ефективної стратегії розвитку Матроського ЗЗСО необхідно залучати до її розробки всіх учасників освітнього процесу: педагогічних працівників, батьків, керівництво, учнів, що дозволить отримати об'єктивне розуміння сильних та слабких сторін закладу освіти, підвищити мотивацію працівників, отримати

спів відповідальність при реалізації стратегії розвитку, а також підвищити рівень довіри між керівництвом та підлеглими.

З урахуванням необхідності залучати до розробки стратегії всіх учасників освітнього процесу була розроблена програма вдосконалення стратегічного управління розвитком Матроським ЗЗСО, яка передбачає перегляд стратегії розвитку у 5 етапів та розрахована на 6 місяців.

Соціальний ефект вдосконалення стратегії розвитку Матроського ЗЗСО передбачає поліпшення умов участі у навчально-виховному процесі у закладі освіти. Критерії соціального ефекту удосконалення стратегії розвитку є різними для різних учасників освітньо-виховного процесу. З метою визначення очікуваного соціального ефекту від впровадження програми вдосконалення стратегічного управління розвитком Матроським ЗЗСО серед педагогічних працівників, учнів та батьків було проведено анкетування щодо можливості досягнення бажаних соціальних, яке дає підстави вважати високою ймовірність отримати бажаний соціальний ефект від впровадження програми вдосконалення стратегічного розвитку Матроським ЗЗСО.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Під стратегією доцільно розуміти сукупність правил, методів і механізмів розвитку, необхідних для ефективної діяльності закладу в умовах обмежених ресурсів і динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Ключовими складовими стратегії розвитку закладу освіти є: місія (стратегічне бачення), мета і завдання стратегії розвитку закладу освіти, аналіз внутрішніх можливостей та факторів впливу зовнішнього середовища закладу освіти, головні напрямки діяльності, заходи та план дій, ключові показники результатів діяльності, моніторинг реалізації стратегії розвитку закладу освіти.

Стратегії закладу освіти також включають: інноваційну стратегію, стратегію оновлення та стратегію поступового вдосконалення.

Формування стратегії розвитку закладу освіти є складним та багатоаспектним процесом, який включає декілька етапів: вивчення законодавства, моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку закладу освіти, визначення напрямів розвитку закладу освіти, формування цінностей, місії та візії закладу освіти, розробка та затвердження стратегії, створення умов для реалізації стратегії, звітування про реалізацію стратегії.

Оцінювання ефективності стратегії розвитку закладу освіти проходиться за етапами підготовки, безпосередньо аналізу та узагальнення результатів. При цьому використовуються конкретні методи та прийоми для діагностики потенційних та існуючих загроз для закладу освіти та визначення можливостей.

Дослідження формування стратегії розвитку закладу освіти здійснено на базі Матроського закладу середньої освіти Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області.

Матроська ЗЗСО є комунальним закладом загальної середньої освіти. Заклад гарантує право на здобуття повної загальної середньої освіти та здійснює освітню діяльність для здобуття повної загальної середньої освіти на різних рівнях (дошкільної, початкової, базової середньої та профільної середньої освіти).

За результатами SWOT-аналізу Матроського ЗЗСО було визначено, що:

1. можливість залучення додаткового фінансування, у тому числі, грантів, є можливістю зовнішнього середовища Матроського ЗЗСО із високою ймовірністю та сильним впливом. Сильний вплив також матиме реалізація можливості стати опорним закладом освіти, але ймовірність реалізації можливості є низькою. Покращення іміджу Матроського ЗЗСО є можливістю із середньою ймовірністю реалізації та помірним впливом. Реалізація можливості покращення зовнішнього вигляду будівлі Матроського ЗЗСО має середню ймовірність, але і вплив її є низьким.

2. загрозами із сильним впливом є військові дії та погіршення соціально-економічних та політичних умов функціонування, які мають високу ймовірність настання. Загроза переходу ключових кадрів до інших установ має високу ймовірність та помірний вплив. А загроза зниження фінансування середню ймовірність настання та помірний вплив.

За результатами PEST-аналізу Матроського ЗЗСО було встановлено, що:

1. Політичні фактори, які впливають на Матроський ЗЗСО включають поширення військовий дій на південь країни, зміна у законодавстві у сфері освіти, зміна Міністра освіти і науки України, зміна сільського голови Саф`янівської сільської ради та зміна політичного складу Ізмаїльської районної ради.

2. Зовнішні економічні фактори, які здійснюють вплив на діяльність Матроського ЗЗСО включають скорочення фінансування освіти, зниження видатків на поточний та капітальний ремонт закладу освіти, не виконання бюджету Ізмаїльською районною радою, скорочення міжнародних програм,

конкурсів, грантів фінансування освіти, зростання зобов'язань Ізмаїльської районної ради, зниження видатків на заробітну плату.

3. Основними зовнішніми соціально-культурними факторами, які впливають на діяльність Матроського ЗЗСО є зниження темпів зростання населення, підвищення міграції населення, обмеження соціальної активності, зниження рівня охорони здоров'я, низький соціальний статус вчителя, зниження кадрового потенціалу.

4. Основними технологічними факторами, які впливають на діяльність Матроського ЗЗСО є впровадження НУШ, активне поширення ІКТ в освіті, доступ до інноваційних технологій в освітньо-виховній діяльності, потреба у постійному підвищенні кваліфікації педагогічних працівників, ступінь впровадження та використання інноваційних технологій.

Основними складовими стратегії розвитку Матроського ЗЗСО є: ціннісні орієнтири, місія Матроського ЗЗСО, завдання стратегічного розвитку.

З метою визначення розуміння педагогічним колективом стратегії розвитку Матроського ЗЗСО, а також їх залучення до розробки стратегії, було проведено анкетування. за результатами проведеного дослідження, було визначено, що проблемою формування та впровадження стратегії розвитку Матроського ЗЗСО є :

- відсутність логічної структури документу, у якому сформована стратегія розвитку, наведення у стратегії розвитку лише загальних напрямів, без встановлення показників та індикаторів досягнення певних стратегічних цілей, а також термінів їх реалізації та відповідальних;

- не залученість педагогічних працівників до розробки стратегії розвитку Матроського ЗЗСО, спричинило не зрозумілість вчителями основних положень стратегії, відсутність відчуття власного впливу на можливість закладу освіти досягнути стратегічних цілей, слабкий рівень мотивації педагогічних працівників до сприяння у досягненні стратегічних цілей Матроського ЗЗСО.

Все це обґрунтовує необхідність розробки програми вдосконалення стратегічного управління розвитком закладу освіти.

З метою формування ефективної стратегії розвитку Матроського ЗЗСО необхідно залучати до її розробки всіх учасників освітнього процесу: педагогічних працівників, батьків, керівництво, учнів, що дозволить отримати об'єктивне розуміння сильних та слабких сторін закладу освіти, підвищити мотивацію працівників, отримати спів відповідальність при реалізації стратегії розвитку, а також підвищити рівень довіри між керівництвом та підлеглими.

З урахуванням необхідності залучати до розробки стратегії всіх учасників освітнього процесу була розроблена програма вдосконалення стратегічного управління розвитком Матроським ЗЗСО, яка передбачає перегляд стратегії розвитку у 5 етапів та розрахована на 6 місяців.

Соціальний ефект вдосконалення стратегії розвитку Матроського ЗЗСО передбачає поліпшення умов участі у навчально-виховному процесі у закладі освіти. Критерії соціального ефекту удосконалення стратегії розвитку є різними для різних учасників освітньо-виховного процесу. З метою визначення очікуваного соціального ефекту від впровадження програми вдосконалення стратегічного управління розвитком Матроським ЗЗСО серед педагогічних працівників, учнів та батьків було проведено анкетування щодо можливості досягнення бажаних соціальних, яке дає підстави вважати високою ймовірність отримати бажаний соціальний ефект від впровадження програми вдосконалення стратегічного розвитку Матроським ЗЗСО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросюк В.М. Педагогічний менеджмент і психодидактика: навч. посібник. Тернопільський національний економічний ун-т. Т. : Економічна думка, 2018. 216 с.
2. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.
3. Бондар В. І. Управлінський аспект плану роботи школи. *Підручник для директора*. 2006. № 1. С. 4–6.
4. Бутко М.П., Бутко І.М., Мащенко В.П. та ін. Теорія прийняття рішень: Підручник. За заг. ред. Бутка М. П. К. : Центр учбової літератури, 2018. 360 с.
5. Василенко В.О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
6. Василюк С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. № 1. 2020. с.121-125.
7. Василюк А. Загальноєвропейські тенденції розвитку освіти. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка. 2013. № 2. С. 206-211.
8. Василюк А. Тенденції змін польської освіти. *Наукові записки Ніжинського держ. ун-ту ім. М. Гоголя*. Серія : Психолого-педагогічні науки. 2006. № 3. С. 91-94.
9. Візія майбутнього освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/viziya>
10. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41.
11. Гевко І.Б. Методи прийняття управських рішень: Підручник. К.: Кондор, 2018. 187 с.

12. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199.
13. Даниленко Л., Карамушка Л. Освітній менеджмент : навч. посібник. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
14. Дорошенко З. Стратегічне планування – шлях до розвитку закладу освіти. *Практика управління дошкільним закладом*. 2021. № 8. URL: <https://ezavdnz.expertus.com.ua/914222>
15. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII від 5 вересня 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
16. Закон України «Про повну загальну середню освіту» № 463-IX від 16 січня 2020р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
17. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113.
18. Інноваційні освітні технології: навчально-методичний посібник Івано-Франківськ, 2020. 172 с.
19. Качур В., Бондар О. Онлайн-майстерка «Розробка стратегії розвитку закладу освіти». 2021. URL: <http://surl.li/cnww>
20. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
21. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
22. Козарь, Т.П. (2020) Реалізація держаної політики в галузі освіти на місцевому рівні. *Право та державне управління*, 2, 321–325. doi : <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.2.48>
23. Копитко, М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019.

24. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118.
25. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
26. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравелла, 2006. 320 с.
27. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
28. Мельник Л.Г. Основи стійкого розвитку: навчальний посібник. Суми: ВТД "Університетська книга", 2005. 654 с.
29. Менеджмент: навчально-методичний посібник / уклад.: О.В.Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.
30. Мізюк Б.М. Стратегічне управління. Львів: Магнолія, 2007. 392 с.
31. Найдьонов І. М. Основи освітянського менеджменту: навч. посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. Ч. 2. 270 с.
32. Ніколаєнко С. М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності): підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : НУБіП України, 2019. 408 с.
33. Офіційний сайт Матроського ЗЗСО. URL: <https://nvkmatroska.jimdofree.com/>
34. Пастовенський О. В. ЗВЗ-аналіз освітніх систем. *Народна освіта*. 2020. №40 (1). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5906.
35. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
36. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти : наказ МОН України від 09.01.2019 №17. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/64344/.

37. Прокопенко, А.І., Рогова, Т.В. (2013). *Управління в сучасній системі освіти*. Харків: ХНПУ.
38. Ренькас Б. М. Особливості управління загальноосвітнім навчальним закладом в умовах профільного навчання : дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.06. Київ, 2011. 120 с.
39. Ренькас Б. М. Формування стратегії розвитку закладу освіти загальної середньої освіти. *Народна освіта*. № 2 (41). 2020. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=6248
40. Смирнова Н.К., Фоміна О.В. Реалізація стратегій компаній: від простого до складного. URL: <http://www.elobook.com>
41. Сформованість стратегії розвитку закладу дошкільної освіти: вимога 4.1. URL: <https://ezavdnz.expertus.com.ua/915943>
42. Темченко О.В. Професійна підготовка сучасного менеджера: проблеми та шляхи їх подолання. *Управління школою*. 2020. № 22-24 (646-648). с. 30–42.
43. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45.
44. *Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогіч-них 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.
45. Шемпрух І. Тенденції розвитку педагогічної освіти вчителів у Польщі (1918-1999 рр.) : дис... доктора пед. наук : спец. 13.00.04. Івано-Франківськ, 2001. 503 с.
46. Яковенко О.І., Сінкевич А.В. Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку закладу освіти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. DOI: [10.54929/2786-5738-2023-9-04-05](https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-05)
47. Banach Cz. System edukacji i szkoła przyszłości. Polska 2000 Plus. Warszawa, 2002. Biuletyn nr 1 (5). pp. 70-88.

Додаток А

Шановні працівники, пройдіть, будь ласка, опитування з метою визначення розуміння педагогічним колективом стратегії розвитку Матроського ЗЗСО, а також їх залучення до розробки стратегії.

1. Чи повною мірою Вирозумієте ціннісні орієнтири, місію, завдання стратегічного розвитку закладу освіти?

- А) так;
- Б) Ні.

2. Чи залучені Ви до прийняття стратегічних управлінських рішень, розробки стратегії закладу освіти?

- А) так;
- Б) ні.

3. Чи розумієте Ви які власні завдання сприяють реалізації стратегічних завдань закладу освіти та яким чином?

- А) так;
- Б) ні.

4. Чи маєте Ви мотивацію сприяти досягненню стратегічних цілей закладу освіти?

- А) так;
- Б) ні.

5. Які цінності закладу освіти є найближчими для Вас (назвати не менше 3-х)?

- А) довіра;
- Б) комплексна оцінка;
- В) комунікативність;
- Г) повага;
- Д) толерантність;
- Е) партнерство;
- Ж) свобода;
- З) відповідальність;
- И) персоніфікація;
- К) добросовісність.

6. Визначте сильні сторони закладу освіти

- А) персонал;
- Б) матеріально-технічне забезпечення;
- В) інноваційний потенціал;
- Г) командна робота;
- Д) корпоративна культура;

- Е) позитивний імідж;
- Ж) інше (вказати).

7. Які, на Вашу думку, є слабкі сторони закладу освіти?

- А) недостатня свобода діяльності;
- Б) обмеженість прояву ініціативи;
- В) матеріальне заохочення;
- Г) система мотивації.

8. За що цінуєте заклад освіти?

Шановні батьки та учні, пройдіть опитування з метою визначення думки стейкхолдерів відносно стратегії розвитку Матроського ЗЗСО.

1. Які є переваги закладу освіти?

- А) Ставлення до учнів з боку вчителів та адміністрації;
- Б) Рівень викладання;
- В) Матеріально-технічне забезпечення;
- Г) Позитивний імідж;
- Д) Інше (вказати).

2. Чи задоволені Ви навчанням (навчанням Вашої дитини) у Матроському ЗЗСО?

- А) Так;
- Б) Ні;
- В) Важко відповісти.

3. Які напрями роботи Матроського ЗЗСО треба посилити?

- А) Вивчення іноземних мов;
- Б) Залучення учнів до наукових та творчих конкурсів;
- В) Збільшити кількість творчих гуртків (музичних, художніх тощо);
- Г) Збільшити кількість спортивних гуртків;
- Д) Інші (вказати).

4. Чи маєте Ви реальну можливість вплинути на освітньо-виховний процес у закладі освіти?

- А) Так;
- Б) Ні;
- В) Важко відповісти.

Додаток В

Шановні працівники, пройдіть, будь ласка, опитування з метою визначення очікуваного соціального ефекту від запропонованої програми вдосконалення стратегічного управління розвитком Матроського ЗЗСО

№ з/п	Питання	Так	Ні	Важко відповісти
1	Чи важливим для Вас є розуміння власного внеску у досягненні закладом освіти стратегічних завдань?			
2	Чи маєте Ви бажання запропонувати певні цілі, завдання, напрями розвитку закладу освіти?			
3	Чи важливим для Вас є можливість проявляти ініціативу, впроваджувати в освітньо-виховний процес власні проєкти?			
4	Чи буде спільна діяльність педагогічних працівників та адміністрації у розробці стратегії сприяти покращенню відношень між ними?			

Шановні учні, пройдіть, будь ласка, опитування з метою визначення очікуваного соціального ефекту від запропонованої програми вдосконалення стратегічного управління розвитком Матроського ЗЗСО.

№ з/п	Питання	Так	Ні	Важко відповісти
1	Чи вважаєте Ви, що навчання було б цікавішим, якби Ви могли впливати на освітньо-виховний процес?			
2	Чи є у Вас пропозиції щодо підвищення якості навчання?			

Шановні батьки, пройдіть, будь ласка, опитування з метою визначення очікуваного соціального ефекту від запропонованої програми вдосконалення стратегічного управління розвитком Матроського ЗЗСО.

№ з/п	Питання	Так	Ні	Важко відповісти
1	Чи важливо для Вас розуміння особливостей освітньо-виховного процесу закладу освіти де навчається Ваша дитина?			
2	Чи буде в Вас більше відчуття безпеки за свою дитину, якщо Ви матимете можливість впливати на освітньо-виховний процес?			