



УДК 37.07:005.02

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-6\(195\)-26-32](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-6(195)-26-32)



Любченко Надія

ORCID iD <http://orcid.org/0000-0002-4247-340X>

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

- A** Розглянуто сутність стратегічного управління та планування, стратегії розвитку організації як складника стратегічного менеджменту. Обґрунтовано актуальність стратегічного планування діяльності закладу загальної середньої освіти в контексті стратегічного управління ним як відкритою соціально-педагогічною системою. Описано технологічний аспект розроблення стратегії закладу загальної середньої освіти з урахуванням нормативних вимог чинного законодавства щодо забезпечення проведення докорінної та системної реформи загальної середньої освіти, реалізації Концепції «Нова українська школа». Окреслено досвід практичного втілення результатів дослідження автора із зазначеної проблематики.

Ключові слова: стратегічне управління; стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти; кластерний підхід; технології і методи стратегічного планування; форсайт; бенчмаркінг; управління проектом циклом; SWOT-аналіз

- S** *Liubchenko Nadiia. The technological aspect of developing the strategy for general secondary education development.*

The article considers the theoretical background and views of modern scientists on the essential characteristics of strategic management and planning, organization development strategy as a component of strategic management. The relevance of strategic planning of general secondary education is justified in the context of strategic management as an open socio-pedagogical system. It emphasized the preventive nature of strategic management as strategies aimed at the future development of the educational institution. The technological aspect of developing general secondary education strategy described considering the regulatory requirements of current legislation to ensure radical and systematic reform of general secondary education, quality of education and educational activities, implementation of the Concept «New Ukrainian School». The content of strategic school management, the essence of the concepts "technology", "pedagogical technology", the list of technologies, and methods of developing a strategy for the development of educational institutions are revealed. The structure, algorithm of development, stages of development and implementation, conditions of the viability of strategy of development of the institution of general secondary education are described. It is emphasized the relevance of the application of the cluster approach technologies described earlier by the author; foresight; benchmarking; project cycle management and methods of SWOT-analysis, Delphi, positive assessment of the situation, etc. The author outlines the experience of practical implementation of research results on this issue at events at the national level and in the Ukrainian-Austrian project «Leadership and management competencies for effective quality development in support schools».

Key words: strategic management; strategy of general secondary education institution development; cluster approach; technologies and methods of strategic planning; foresight; benchmarking; project cycle management; SWOT analysis

Любченко Надія Василівна, кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри менеджменту освіти та права, Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Київ, Україна

Liubchenko Nadiia, PhD of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Education and Law Management, State Institution of Higher Education «University of Educational Management» National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

E-mail: nadiya-lub@ukr.net

Актуальність проблеми. Визначені державою завдання щодо децентралізації влади, реформування місцевого самоврядування, адміністративно-територіального устрою та забезпечення проведення докорінної та системної реформи загальної середньої освіти відповідно до за-

конів України («Про освіту», «Про повну загальну середню освіту»), Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року детермінують розроблення та упровадження нових підходів менеджменту

щодо стратегічного управління та стратегічного планування на всіх рівнях управління розвитком територій та організацій [15; 16; 19].

У Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року визначено такі пріоритетні завдання: вдосконалення системи стратегічного планування регіонального розвитку на загальнодержавному та регіональному рівні та посилення міжгалузевої координації в процесі формування та реалізації державної регіональної політики задля підвищення якості державного управління регіональним розвитком. При цьому зазначається, що необхідно ґрунтуватися на інтегрованому підході до формування та реалізації державної регіональної політики, який передбачає поєднання таких частин: секторальної (галузевої); територіальної (просторової); управлінської. Управлінська частина розглядається як застосування єдиних підходів до формування і реалізації політики регіонального розвитку, створення єдиної системи стратегічного планування та прогнозування розвитку держави і регіонів, оптимізація системи територіальної організації влади [18].

Вимогою цього часу в загальній середній освіті є розроблення та реалізація стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО), що визначено у нормативно-правових актах у сфері повної загальної середньої освіти, а саме відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту» [16]:

– п. 2 ст. 37 – засновник ЗЗСО або уповноважений ним орган (посадова особа) затверджує за поданням ЗЗСО стратегію розвитку такого закладу; фінансує виконання стратегії розвитку ЗЗСО (крім приватних і корпоративних закладів загальної середньої освіти), у тому числі здійснення інноваційної діяльності закладом освіти;

– п. 4 ст. 38 – керівник ЗЗСО зобов'язаний забезпечувати розроблення та виконання стратегії розвитку ЗЗСО; звітувати щороку на загальних зборах (конференції) колективу про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу освіти;

– п. 3 ст. 40 – педагогічна рада схвалює стратегію розвитку закладу освіти та річний план роботи;

– п. 3 ст. 41 – піклувальна рада ЗЗСО аналізує та оцінює діяльність закладу і його керівника; розробляє пропозиції до стратегії та перспективного плану розвитку ЗЗСО та аналізує стан їх виконання.

А також відповідно до наказу МОН України від 09.01.2019 р. № 17 «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти» наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань визначені як вимога до організації управлінських процесів ЗЗСО та внутрішньої системи забезпечення якості освіти [17].

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Актуальним для дослідження проблеми стратегічного планування розвитку закладів освіти в контексті підвищення рівня

управлінської компетентності керівників і педагогічних працівників закладів освіти є аналіз праць зарубіжних (М. Альберт, І. Ансофф, А. Гаст, П. Друкер, Б. Карлоф, К. Макхем, М. Мескон, Б. Мулфорд, К. О'Нілл, М. Ноулз, Т. Пітерс, М. Портер, Ф. Хедоурі та ін.) та вітчизняних науковців (О. Боднар, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Л. Карамушки, Н. Клокар, В. Кремень, В. Маслов, В. Олійник, О. Пастовенський, В. Пікельна, Т. Сорочан, Г. Тимошко, Г. Уотермен та ін.).

Доцільним є врахування результатів досліджень О. Амосова, Є. Бородіна, К. Ващенко, Н. Гончарук, О. Ігнатенка, Ю. Ковбасюка, Ю. Мельника, С. Серьогіна, Ю. Сурміна, В. Толуб'яка, А. Ушакової, А. Чемериса, І. Чикаренка, О. Чикаренко, Ю. Шарова щодо стратегічного планування у державному управлінні, системного підходу до стратегічного планування та прогнозування розвитку держави і регіонів [3; 6; 21; 24; 25; 26].

Для розкриття предмета наукового пошуку з проблеми стратегічного планування в управлінні освітою в умовах світових глобалізаційних процесів і децентралізації влади враховано наукові доробки щодо кластерного підходу до розвитку територій та організацій сучасних дослідників, зокрема, О. Калашникової, Н. Клокар, В. Федорової [4; 5; 23].

Авторами М. Бобровським, С. Горбачовим, О. Заплотинською розроблено рекомендації щодо побудови та оцінювання внутрішньої системи забезпечення якості освіти у ЗЗСО під час інституційного аудиту його діяльності, де розглянуто розроблення стратегії розвитку ЗЗСО і планування його роботи як складників такої системи [2].

Погляд щодо актуальних питань планування діяльності закладів загальної середньої, вищої освіти, роботи керівника і у закладу освіти зі стратегічного планування висвітлено у наукових працях О. Пастовенського [11], М. Ренькас [20] та опублікованих засобами YouTube-каналу відеолекцій фахівців К Линьова [7], О. Педько [12].

Авторський погляд щодо стратегічного управління і планування в умовах реформування державного управління та освітньої галузі розкритий нами у відповідних публікаціях [8; 9; 10].

Метою статті є опис сутнісних характеристик стратегічного планування розвитку організації та технологічного аспекту розроблення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти в контексті вимог державної політики у сфері освіти.

Викладення основного матеріалу. Розроблення стратегії організації є складником стратегічного менеджменту. Саме тому розглядатимемо питання про стратегію розвитку ЗЗСО у контексті державного стратегічного управління та стратегічного планування. Для нашого дослідження важливими є такі підходи дослідників щодо визначення понять «стратегічне управління» і «стратегічне планування»:

– стратегічне управління – особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, що орієнтує всю діяльність на встановлення постійного зв'язку із

зовнішнім оточенням і на внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своєї місії та забезпечення довгострокового виживання організації в мінливому середовищі [26, с. 678];

- стратегічне управління передбачає вміння моделювати ситуацію, аналізувати тенденції розвитку, на основі чого розробляти стратегію змін, використовуючи надійні методи, і впроваджувати цю стратегію в життя. Стратегічне бачення дає змогу визначати реальний стан речей, динаміку і перспективи розвитку окремого об'єкта або сукупності явищ, що утворюють систему, а також фактори, що прискорюють або уповільнюють рух до визначеної мети [1, с. 441–443];

- стратегічне планування – адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярні розроблення та корекція системи досить формалізованих планів, перегляду системи заходів щодо їх виникнення на основі неперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства [3, с. 677];

- стратегічне планування – це визначення цілей і процедур організації в довгостроковій перспективі, тоді як оперативне планування – це система управління організацією на поточний період часу [1];

- стратегічне планування розвитку територій – процес передбачення майбутнього та його досягнення, який включає розроблення, затвердження та реалізацію стратегії та стратегічного плану розвитку території, охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проєктів і програм [6].

Важливо врахувати, що програма чи план будь-якого ієрархічного рівня мають базуватися на чітко визначеній цілі й прогнозі майбутніх подій, узгоджуватися з усіма зацікавленими системами, підсистемами і передбачати можливість координації під час їх виконання, формуватися з використанням чітких кількісних і якісних показників, що піддаються вимірюванню, передбачати стимулювання виконавців [3]. Про послаблення відносин підпорядкування, активізацію творчої співпраці фахівців різних установ під час розроблення стратегічних програм, формування горизонтальних зв'язків взаємодії під час планування, технології стратегічного планування розвитку територій і організацій нами описано раніше. Також нами було зацентровано увагу на актуальності створення інтегративної взаємодії суб'єктів планування на основі кластерного підходу, основою якого є об'єднання суб'єктів освітньої, наукової, господарської, комерційної, громадської діяльності (вітчизняних і зарубіжних формальних і неформальних організацій різних сфер впливу й рівнів підпорядкування) в єдину організаційну структуру зі збереженням статусу юридичних осіб із метою створення конкурентних переваг продукту спільної діяльності [4; 5; 8; 10].

Стратегічне управління закладом загальної середньої освіти як відкритою соціально-педагогічною системою передбачає:

- визначення й ранжування довгострокових цілей управлінського і педагогічного процесів, які відповідають закономірностям розвитку освітньої галузі та інтересам закладу в контексті завдань державної політики у сфері освіти;

- формування стратегії розвитку закладу освіти;

- оцінювання і критичний розгляд можливих шляхів досягнення визначених цілей із урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов функціонування закладу в даний період;

- вибір і поступову реалізацію суб'єктами менеджменту управлінських рішень щодо реалізації визначених соціально-економічних проєктів закладу, ефективної адаптації процесів управління, навчання, виховання учнівської молоді, неперервного навчання працівників закладу до змін;

- реалізацію ресурсного підходу (оцінювання потреби в людських, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних ресурсах тощо) для започаткування або підтримання процесів;

- зворотний зв'язок закладу освіти із зовнішнім соціальним середовищем і врахування факторів його впливу (соціальних, політичних, економічних, технологічних тощо).

Як зазначають науковці, зміст стратегічного управління школою полягає у вивченні теоретико-методичних основ і аспектів формування місії, стратегії організації як динамічної, стохастичної соціально-педагогічної системи. Метою стратегічного управління школою є визначення місії, цілей, бачення (візії), стратегії, розроблення системи планів, проєктів і програм розвитку як інструментів стратегічних орієнтирів на покращення діяльності організації та її окремих складників, а також забезпечення виконання завдань підвищення рівня конкурентоспроможності закладу освіти, її тривалого функціонування [22].

Слово «стратегія» грецького походження, в первинному смислі означало мистецтво розміщення військ і ведення бою, мистецтво генерала, а пізніше набуло значення вибору певної лінії поведінки в політиці, а також плану дій залежно від поведінки суперників у теорії ігор. У теорії менеджменту сутність стратегії визначається різними авторами як: узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення мети шляхом розподілу ресурсів і координації (Б. Карлоф); спосіб поліпшення конкурентоспроможності організації (Г. Уотермен); сукупність правил, необхідних для прийняття рішень і діяльності організації (І. Ансофф); детальний комплексний план реалізації місії (М. Мескон). Поділяємо думку сучасних дослідників, що стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку закладу освіти, який інтегрує місію, цілі, норми та дії в єдине ціле, визначає ресурсне забезпечення з урахуванням внутрішніх переваг і недоліків організації, очікуваних змін і пов'язаних із ними дій конкурентів [там само].

Керівники закладів освіти, засновники, керівники органів управління освітою проєктують зміни – управлінських структур, змісту, технологій навчально-виховного процесу, різні варіанти розвитку закладів освіти. Таке проєктування

покладається в основу перетворювальної діяльності. Для здійснення цього проєктування важливим є вміння керівника виокремлювати об'єкти, що підлягають перетворенню. Критерієм оптимального вибору об'єктів, які підлягають змінам, є здатність цієї сукупності після відповідних процедур модернізації забезпечити системний стратегічний розвиток закладу в цілому. Отже, стратегія розвитку охоплює не всі без винятку об'єкти управління, а лише ті, зміна яких є ключовою умовою розвитку закладу освіти. За ознакою кількості та взаємозв'язків об'єктів, які планується задіяти у стратегічних змінах, виокремлюють локальні, модульні та системні стратегії. Також розрізняють такі види стратегій закладу освіти: соціально-педагогічні; особистісно-розвивальні; інноваційні; маркетингові; комунікаційні; кадрові; ресурсні; антикризові тощо [там само].

Відповідно до описаних вище нормативних вимог щодо стратегії розвитку керівник ЗЗСО має забезпечити:

- розроблення стратегії розвитку закладу освіти, враховуючи пропозиції всіх зацікавлених сторін;
- схвалення стратегії на засіданні педагогічної ради;
- затвердження стратегії розвитку закладу його засновником;
- виконання стратегії;
- звітування щороку на загальних зборах/конференції колективу про виконання стратегії розвитку.

У Законі України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» визначено, що технологія – результат науково-технічної діяльності, сукупність систематизованих наукових знань, технічних, організаційних та інших рішень про перелік, строк, порядок і послідовність виконання операцій, процесу виробництва та/або реалізації і зберігання продукції, надання послуг [13].

Технологію (від гр. *techne* – мистецтво, майстерність, уміння та *logos* – слово, навчання, наука) розуміємо як сукупність знань про способи і засоби здійснення відповідних процесів; змістову техніку провадження певної діяльності; сукупність методів і прийомів для досягнення бажаного результату; спосіб перетворення існуючого в необхідне, вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги). Механізм реалізації технології забезпечується формами, методами, прийомами та засобами здійснення діяльності та є її динамічною основою. Нам імponує запропоноване Асоціацією з педагогічних комунікацій і технології США визначення педагогічної технології як комплексного, інтегративного процесу, який охоплює людей, ідеї, засоби і способи організації діяльності для аналізу проблем і планування, забезпечення, оцінювання і керування вирішенням проблем, що стосуються всіх аспектів засвоєння знань.

З урахуванням зазначеного розглянемо технологічний аспект розроблення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. Вибір технології щодо розроблення стратегії розвитку ЗЗСО – це завжди вибір стратегії, пріоритетів, системи взаємодії, тактик навчання та стилю роботи керів-

ника закладу із зацікавленими особами, яких ми визначаємо відповідно до законодавчих положень.

Розроблення стратегії (алгоритм) включає низку послідовних процесів: аналіз і оцінювання соціуму (оточення); аналіз прогнозів і визначення можливих напрямів розвитку організації з урахуванням зовнішніх умов та внутрішніх можливостей; визначення, класифікація завдань організації, які відображають інтереси організації, освітнього ринку і ринку праці; аналіз внутрішньої специфіки організації; вивчення альтернативних шляхів розвитку організації; обґрунтування стратегії; визначення дій щодо реалізації стратегії; оцінювання розробленої або вибраної стратегії в контексті аналізу соціуму; конструювання нової стратегії у разі потреби.

На основі визначених законодавчих вимог можна виокремити такі етапи створення та впровадження стратегії розвитку ЗЗСО: аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності закладу освіти; розроблення стратегії колективом закладу освіти за участю піклувальної ради; експертиза стратегії та аналіз її зв'язків з іншими документами з планування роботи закладу; схвалення стратегії розвитку закладу педагогічною радою; затвердження стратегії засновником закладу; впровадження стратегії в дію наказом директора закладу; контроль і коригування стратегії в процесі реалізації; звіт директора ЗЗСО про виконання стратегії розвитку на щорічних загальних зборах/конференції колективу.

Ураховуючи різні погляди дослідників щодо складників стратегії [7; 11; 20], структуру стратегії розвитку закладу освіти можна представити так:

Вступ (Загальні роздуми про особливості функціонування закладу, досягнення, проблематика в діяльності, перелік нормативно-правової бази тощо).

Розділ I. Місія, візія, цінності, принципи діяльності розвитку закладу освіти.

Розділ II. Мета, завдання розвитку закладу освіти.

Розділ III. Пріоритетні напрями та заходи з розвитку закладу освіти.

Розділ IV. Очікувані результати розвитку закладу освіти.

Процедура розроблення та впровадження стратегії розвитку ЗЗСО має включати такі складники:

- утворення наказом директора закладу освіти робочих (експертних) груп з розроблення стратегії розвитку закладу освіти;
- визначення (уточнення/коригування) місії, візії (бачення), цінностей, принципів діяльності;
- аналіз сильних і слабких сторін внутрішнього середовища ЗЗСО (SWOT-аналіз, TOWS-аналіз);
- аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища закладу освіти (сучасні тенденції, чинники, напрями суспільного розвитку в державі, в освіті, очікування внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, учасників освітнього процесу) (SWOT-аналіз, STEP (PEST)-аналіз);

- визначення мети, завдань, основних напрямів стратегії розвитку;
- розроблення заходів та визначення дедлайнів їх виконання;
- визначення очікуваних результатів розвитку;
- експертиза стратегії, аналіз її зв'язків з іншими планами закладу;
- схвалення стратегії педагогічною радою закладу освіти;
- затвердження стратегії засновником закладу освіти;
- упровадження стратегії розвитку в діяльність закладу наказом директора закладу освіти;
- аналіз виконання та коригування стратегії розвитку закладу освіти;
- щорічний звіт директора закладу освіти на загальних зборах/конференції колективу ЗЗСО.

Поділяємо думку науковців про такі умови життєздатності, реальності стратегії розвитку закладу освіти:

- створення стратегії у самому закладі освіти (а не замовлення її висококваліфікованим фахівцем), залучення до її розроблення та схвалення всіх зацікавлених осіб та суб'єктів педагогічного процесу;
- наявність об'єктивних даних про заклад освіти;
- багатоаспектний аналіз діяльності закладу освіти;
- узгодження стратегії на різних рівнях державно-громадського управління, прозора та демократична процедура ухвалення стратегії;
- визначення та облік ресурсів закладу освіти, обґрунтування та розроблення послідовності оновлення та поповнення ресурсів, прогнозування ризиків і негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища на стан ресурсів, виявлення додаткових можливостей ресурсного забезпечення;
- прийняття пріоритету якості освіти, врахування вимог державної політики у сфері освіти, запитів батьків, наявність умов для інтелектуального та фізичного розвитку дітей, виховання особистості, громадянина;
- роз'яснення основних напрямів стратегії, необхідності змін у доступній формі батькам, громадськості, випереджувальна спрямованість об'єктивної інформації щодо необхідності стратегічних змін із метою подолання небажаних соціальних проявів і чуток [22].

Але головним для оцінювання життєздатності стратегії розвитку ЗЗСО має бути те, наскільки вона забезпечує реалізацію визначеної Законом України «Про освіту» мети освіти, а саме: всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля за-

безпечення сталого розвитку України та її європейського вибору [15].

Розробники Абетки для директора визначають такі питання, що пропонуються під час проведення інституційного аудиту ЗЗСО для оцінювання реалізації вимог щодо стратегії розвитку закладу освіти: Чи наявна і оприлюднена стратегія розвитку закладу освіти? Хто був залучений до розроблення стратегії? Чи ознайомлені працівники закладу із стратегією розвитку? Чи обізнані стосовно мети діяльності та шляхів розвитку закладу? Чи враховує стратегія специфіку та умови діяльності закладу? Чи відбувається у закладі моніторинг досягнення цілей, які визначені стратегією? Чи відбувається коригування стратегії розвитку закладу? З якої причини? Як часто? Що саме потребувало корекції? Методи, які застосовуватимуться для збору інформації із виконання цих вимог: вивчення документації (стратегія розвитку закладу, статут закладу, освітня програма, протоколи засідань педагогічної ради, технічний паспорт закладу, наказ про закріплення території обслуговування, кошторис закладу освіти [2].

Для розроблення стратегії розвитку ЗЗСО вважаємо актуальним застосування описаних нами та іншими авторами у наукових працях технологій форсайту, кластерного підходу, управління проектами, «критичних технологій», реалізацію яких можна здійснити такими методами: стратегічного діагностування, стратегічного і системного аналізу (SWOT, TOWS, PEST (STEP)), 3B3-аналізу освітніх систем, експертного оцінювання, «еталонного аналізу» (бенчмаркінгу (benchmarking)), побудови сценаріїв, контролінгу, експертних панелей, математичного моделювання, позитивної оцінки ситуації, колективної генерації ідей («мозкової атаки»), регресійного аналізу, прогновної екстраполяції, координації та інтегрування видів діяльності, методом Дельфі тощо [9; 10; 19].

Практичне втілення результатів дослідження автора із зазначеної проблематики відбувається під час проведення семінарів-тренінгів із керівниками місцевих органів управління освітою, директорами опорних шкіл на серпневих конференціях, у межах українсько-австрійського проєкту «Компетентності лідерства та менеджменту для ефективного розвитку якості в опорних школах» (під егідою МОН України, посольства Австрії в Україні, «KulturKontaktAustria», Міністерства освіти, науки та досліджень Австрії). Також результати досліджень за темою «Стратегія розвитку закладу освіти як складника внутрішньої системи якості освіти в контексті Концепції НУШ» нами оприлюднено 13 жовтня 2020 року у ході Дванадцятої міжнародної виставки «Інноватика в сучасній освіті» під час круглого столу «Інноваційна теорія та практика Нової української школи: виклики, досягнення та перспективи» [14].

Висновки. Отже, стратегічний менеджмент має превентивний характер, оскільки спрямований на перспективу. Розроблення та обґрунтування стратегії розвитку організації є одними з найважливіших функцій управління. Стратегії

відображають реакцію організації на фундаментальні завдання, які перед нею визначені на всіх рівнях управління, а мета стратегії розвитку полягає в досягненні довгострокових конкурентних переваг організації. Стратегія розвитку закладу освіти фактично визначає сенс його діяльності, постійно розвивається і складається із запланованих дій та адаптивної реакції на зміну ситуації. Саме тому оволодіння управлінцями і педагогами технологічним інструментарієм щодо стратегічного планування роботи закладу загальної середньої освіти сприятиме в найближчій перспективі їхньому успіху на ринку праці, який визначатиметься вмінням ставити цілі та досягати їх, критично мислити, навчатися впродовж життя, працювати в команді.

Перспективним було б дослідити взаємозв'язок конструювання та реконструювання стратегії розвитку закладу освіти на основі виявлення закономірностей у розвитку організації, а також різні аспекти формування інноваційної та комунікаційної стратегії закладів загальної середньої освіти. Обґрунтування науково-організаційних основ розроблення таких стратегій закладу освіти сприяло б підвищенню рівня професійної компетентності менеджерів освіти.

Список використаних джерел

1. Бессараб Є. І. Стратегія державна. Державна служба. *Енциклопедія державного управління* / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія Ю. В. Ковбасюк та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6. С. 441–443.
2. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ : Державна служба якості освіти, 2020. 240 с.
3. Бурдун В. М. Стратегічне планування. *Енциклопедичний словник з державного управління* / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
4. Калашникова О. Кластерний підхід до розвитку об'єднаних територіальних громад. URL: <http://samoorg.com.ua/blog/2016/06/03/klasterniy-pidhid-dorozhku-ob-yednanih-teritorialnih-gromad/>.
5. Клокар Н. І. Освітній кластер як альтернативна модель професійного розвитку керівників закладів освіти. *Вісник післядипломної освіти Серія: Педагогічні науки*. 2018. Вип. 6 (35). С. 94–109.
6. Ковбасюк Ю. В. Державне управління : підручник : у 2 т. Київ ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
7. Лынов К. Концепція розвитку закладу освіти: з чого починати (част. 1). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=WMIcW77tyM>.
8. Любченко Н. В. Потенціал кластерних механізмів в управлінні освітою в умовах децентралізації влади. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Управління та адміністрування*. 2016. Вип. 2 (31). С. 65–81.
9. Любченко Н. В. Формування стратегії розвитку шкіл новаторства керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників на основі кластерного підходу. *Регіональна освітня система підвищення кваліфікації як фактор розвитку професіоналізму педагогічних працівників: теорія, практика та виклики часу* : електрон. зб. наук. праць за матеріалами Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. / за наук. ред. Н. І. Білик. Полтава : ПОІППО, 2018. URL: http://roipppo.pl.ua/images/FILES/pidrozdzily/kafedra_pedmaisternosti/biblioteka/tezi_23.11.2018.pdf.
10. Любченко Н. В. Технології стратегічного планування та проектного менеджменту в управлінні освітою об'єднаної територіальної громади і опорними школами. *Вісник післядипломної освіти*. 2019. Вип. 10 (39). С. 36–59. URL: <http://umo.edu.ua/socialjnl-ta-povedinkovi-nauki-vipuski/zbirnik-naukovikh-pracij-visnik-pislyadiplomnoi-osviti-serija-socialjnl-ta-povedinkovi-naukivipusk-1039-2020>.
11. Пастовенський О. В. Відеолекція «Стратегія розвитку закладу освіти». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=sqdz7pWa5OcY>.
12. Педько О. Основи формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=KlpaWJYZvVe>.
13. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : Закон України від 14.09.2006 р. № 143-V. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 45. С. 434.

14. Програма онлайн-заходів Дванадцяті міжнародної виставки «Інноватика в сучасній освіті» (12–14 жовтня 2020 р.). URL: <http://innovosvita.com.ua/index.php/uk/about-the-exhibition/program>.
15. Про освіту : Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 38–39. С. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
16. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20?find=1&text>.
17. 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/.
18. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385. *Офіційний вісник України*. 2014. № 70. С. 1966.
19. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/988-2016-p>.
20. Ренькас Б. М. Формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. *Народна освіта*. 2020. № 2 (41). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=6248.
21. Серьогін С. М., Шаров Ю. П., Бородин Є. І., Гончарук Н. Т. [та ін.] Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
22. Сорочан Т. М., Цимбал І. І. Стратегія розвитку навчального закладу: розробка, планування, реалізація : навч. посіб. Луганськ : СПД Резніков, 2011. 152 с.
23. Федорова В. Теоретико-методичні підходи до визначення поняття «кластер». URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=eng&z=704>.
24. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практич. посіб. Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 80 с.
25. Чикаренко І. А., Чикаренко О. О., Ушакова А. С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 10. С. 4–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/arlp_2018_6_10_9.
26. Шаров Ю. П. Стратегічне управління. *Енциклопедичний словник з державного управління* / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010.

References

1. Bessarab, Ye. I. (2011). Stratehiia derzhavna. Derzhavna sluzhba []. In Yu. V. Kovbasiuk (Ed.), *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of Public Administration]* (Vol. 6, pp. 441–443). Kyiv: NADU [in Ukrainian].
2. Bobrovskiy, M. V., Horbachov, S. I., & Zplotynska, O. O. (2020). Rekomendatsii do pobudovy vnutrishnoi systemy zabezpechennia yakosti osvity u zakladi zahalnoi serednoi osvity [Recommendations for building an internal system for ensuring the quality of education in general secondary education]. Kyiv: Derzhavna sluzhba yakosti osvity [in Ukrainian].
3. Burdun, V. M. (2010). Stratehichne planuvannya [Strategic planning]. In Yu. V. Kovbasiuk, V. P. Troshchynskoho, & Yu. P. Surmina (Eds.), *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedic dictionary of public administration]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
4. Kalashnykova, O. *Klasternyi pidkhid do rozvytku ob'ednanykh terytorialnykh hromad [Cluster approach to the development of united territorial communities]*. Retrieved from <http://samoorg.com.ua/blog/2016/06/03/klasterniy-pidhid-dorozhku-ob-yednanih-teritorialnih-gromad/> [in Ukrainian].
5. Klokar, N. I. (2018). Osvitnii klaster yak alternatyvna model profesiinoho rozvytku kerivnykh zakladiv osvity [Educational cluster as an alternative model of professional development of heads of educational institutions]. *Visnyk pisladyplomnoi osvity Seriya: Pedagogichni nauky [Bulletin of Postgraduate Education Series: Pedagogical Sciences]*, 6 (35), 94–109 [in Ukrainian].
6. Kovbasiuk, Yu. V. (2012). *Derzhavne upravlinnia [Governance]: pidruchnyk (Vol. 1)*. Kyiv; Dnipropetrovsk: NADU [in Ukrainian].
7. Lynov, K. *Kontsepsiia rozvytku zakladu osvity: z choho pochynaty (chastyna 1) [The concept of educational institution development: where to start (part 1)]*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=WMIcW77tyM> [in Ukrainian].
8. Liubchenko, N. V. (2016). Potentsial klasternykh mekhanizmiv v upravlinni osvitoiu v umovakh detsentralizatsii vlady [The potential of cluster mechanisms in education management in the context of decentralization of power]. *Visnyk pisladyplomnoi osvity. Seriya: Upravlinnia ta administruvannya [Bulletin of postgraduate education. Series: Management and Administration]*, 2 (31), 65–81 [in Ukrainian].
9. Liubchenko, N. V. (2018). Formuvannya stratehii rozvytku shkil novatorstva kerivnykh, nauково-pedahohichnykh i pedahohichnykh pratsivnykh na osnovi klasternoho pidkhodu [Formation of strategy of development of

- schools of innovation of leading, scientific and pedagogical and pedagogical workers on the basis of the cluster approach]. In N. I. Bilyk (Ed.), *Rehionalna osvithna systema pidvyshchennia kvalifikatsii yak faktor rozvytku profesionalizmu pedahohichnykh pratsivnykiv: teoriia, praktyka ta vyklyky chasu* [Regional educational system of professional development as a factor in the development of professionalism of teachers: theory, practice and challenges of time]: elektron. zb. nauk. prats za materialamy Vseukr. nauk.-prakt. onlain-konferentsii. Poltava: POIPPO. Retrieved from http://poipppo.pl.ua/images/FILES/pidrozdzily/kafedra_pedmaisternosti/biblioteka/tezi_23.11.2018.pdf [in Ukrainian].
10. Liubchenko, N. V. (2019). Tekhnolohii stratehichnoho planuvannia ta proiektnoho menedzhmentu v upravlinni osvitoiu ob'iednanoi terytorialnoi hromady i opornymy shkolamy [Technologies of strategic planning and project management in the management of education of the united territorial community and support schools]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity [Bulletin of postgraduate education]*, 10 (39), 36-59. Retrieved from <http://umo.edu.ua/socialjnyi-ta-povedinkovi-nauki-vipuski/zbirnik-naukovikh-pracj-visnik-pisljadiplojni-osviti-serija-socialjnyi-ta-povedinkovi-nauki-vipuski-1039-2020> [in Ukrainian].
 11. Pastovenskyi, O. V. Videolektsiia "Stratehiia rozvytku zakladu osvity" [Video lecture "Strategy for the development of educational institutions"]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=sqd7pWa5Ocy> [in Ukrainian].
 12. Pedko, O. *Osnovy formuvannia stratehii rozvytku zakladu zahalnoi serednoi osvity [Fundamentals of forming a strategy for the development of general secondary education]*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=KlpaWJYZvVE> [in Ukrainian].
 13. Pro derzhavne rehuliuвання diialnosti u sferi transferu tekhnolohii [About the state regulation of activity in the field of technology transfer]: Zakon Ukrainy vid 14.09.2006 r. № 143-V. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine]*, 45, 434 [in Ukrainian].
 14. *Prohrama onlain-zakhodiv Dvanadtsiatoi mizhnarodnoi vystavky «Innovatyka v suchasni osviti» (12–14 zhovtnia 2020 r.) [Program of online events of the Twelfth International Exhibition "Innovation in Modern Education" (October 12-14, 2020)]*. Retrieved from <http://innovosvita.com.ua/index.php/uk/about-the-exhibition/program> [in Ukrainian].
 15. Pro osvitu [About education]: Zakon Ukrainy (2017). *Vidomosti Verkhovnoi Rady [Information of the Verkhovna Rada]*, 38-39, 380. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [in Ukrainian].
 16. *Pro povnu zahalnu seredniu osvitu [On complete general secondary education]*: Zakon Ukrainy vid 16.01.2020 № 463-ІKh. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20?find=1&text> [in Ukrainian].
 17. *Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia instyutsiinoho audytu zakladiv zahalnoi serednoi osvity [On approval of the Procedure for conducting an institutional audit of general secondary education institutions]*: nakaz MON Ukrainy vid 09.01.2019. № 17. Retrieved from https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/64344/ [in Ukrainian].
 18. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na period do 2020 roku [On approval of the State Strategy for Regional Development until 2020]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 6 serpnia 2014 r. № 385. *Ofitsiinyi visnyk Ukrainy [Official Gazette of Ukraine]*, 70, 1966 [in Ukrainian].
 19. *Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia zahalnoi serednoi osvity «Nova ukrainska shkola» na period do 2029 roku [On approval of the Concept for the implementation of state policy in the field of reforming general secondary education "New Ukrainian School" for the period up to 2029]*: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 14 hrudnia 2016 r. № 988-r. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/988-2016-r> [in Ukrainian].
 20. Renkas, B. M. (2020). Formuvannia stratehii rozvytku zakladu zahalnoi serednoi osvity [Formation of a strategy for the development of a general secondary education institution]. *Narodna osvita [Public education]*, 2 (41). Retrieved from https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=6248 [in Ukrainian].
 21. Serohin, S. M., & Sharov, Yu. P. (Eds.). (2016). *Upravlinnia stratehichnym rozvytkom ob'iednanykh terytorialnykh hromad: innovatsiini pidkhody ta instrumenty [Managing the strategic development of united territorial communities: innovative approaches and tools]: monohrafiia*. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU [in Ukrainian].
 22. Sorochan, T. M., & Tsymbal, I. I. (2011). *Stratehiia rozvytku navchalnoho zakladu: rozrobka, planuvannia, realizatsiia [Educational development strategy: development, planning, implementation]: navch. posib*. Luhansk: SPD Rieznikov [in Ukrainian].
 23. Fedorova, V. *Teoretyko-metodychni pidkhody do vyznachennia poniattia "klaster" [Theoretical and methodological approaches to the definition of "cluster"]*. Retrieved from <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=eng&z=704> [in Ukrainian].
 24. Chemerys, A. (2012). *Rozroblennia ta upravlinnia proektamy u publichni sferi: yevropeyskyi vymir dlia Ukrainy [Development and management of projects in the public sphere: the European dimension for Ukraine]: prakt. posib*. Kyiv: TOV "Sofita-A" [in Ukrainian].
 25. Chykarenko, I. A., Chykarenko, O. O., & Ushakova, A. S. (2018). Dosvid stratehichnoho upravlinnia rozvytkom ob'iednanykh terytorialnykh hromad [Experience in strategic management of the development of united territorial communities]. *Aspekty publichnoho upravlinnia [Aspects of public administration]*, 6, 10, 54-61. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_10_9 [in Ukrainian].
 26. Sharov, Yu. P. (2010). *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*. In Yu. V. Kovbasiuka, V. P. Troshchynskoho, & Yu. P. Surmina (Eds.), *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedic dictionary of public administration]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції
авторського оригіналу: 04.11.2020