

**Міністерство освіти і науки України**

**Луцький національний технічний університет**

(повне найменування вищого навчального закладу)

**Факультет бізнесу та права**

(повне найменування факультету)

**Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики**

(повне найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ  
ОСВІТИ (НА МАТЕРІАЛАХ ТУРІЙСЬКОГО ЛЦЕЮ  
ТУРІЙСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ КОВЕЛЬСЬКОГО  
РАЙОНУ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ)**

спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(цифр і назва спеціальності)

освітня програма

**«Підприємництво та бізнес-адміністрування»**

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти  
Групи ПТ(ПБА)мз-21  
**Стасюк Надія Федорівна**

(підпис)

Керівник:  
д.е.н., професор  
**Полінкевич Оксана Миколаївна**

(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту

«  »    20   р.

д.е.н., професор

Гарант освітньої програми:

**Полінкевич Оксана Миколаївна**

(підпис)

Луцьк – 2024 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма: Підприємництво та бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ р.

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Стасюк Надія Федорівна*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи *Формування стратегії розвитку закладу освіти (на матеріалах Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області)*

Керівник роботи: д.е.н., професор Полінкевич Оксана Миколаївна

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. № 493/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові статті, матеріали міжнародних конференцій, навчальні посібники з питань розвитку та підприємництва, дані Державної служби статистики України.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):  
**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ. РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРІЙСЬКОГО ЛІЦЕЮ ТУРІЙСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ КОВЕЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ. РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРІЙСЬКОГО ЛІЦЕЮ ТУРІЙСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ КОВЕЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ. ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ**

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Визначення стратегії дослідниками за ключовими словами
2. Стратегія розвитку закладів освіти
3. Підходи до формування стратегії розвитку закладу освіти в економічній літературі
4. Етапи процесу формування стратегія розвитку закладів освіти
5. Технологія формування стратегія розвитку закладів освіти
6. Оцінка прямих збитків інфраструктури закладів освіти від війни в Україні станом на січень 2024 року
7. Динаміка закладів загальної середньої освіти в Україні у 2020/2021 та 2023/2024 роки
8. Основні показники Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області у 2017–2024 н.р.
9. Якісний склад вчителів за категоріями Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області у 2021–2024 н.р.
10. Цінності Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області
11. Показники касових видатків Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області у 2021–2023 н.р., тис. грн
12. Показники оцінювання ефективності Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області
13. Роль груп стратегічного комітету з розробки стратегії розвитку Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області
14. Стратегічний аналіз
15. Стратегічні та операційні цілі розвитку Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області за SMART підходом

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Полінкевич О.М.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Полінкевич О.М.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Полінкевич О.М.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 01 вересня 2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п		Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 23.09.2023</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 28.10.2023</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2024</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2024</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2024</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2024</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2024</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2024</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2024</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2024</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2024</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2024</i>	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ Стасюк Н.Ф.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ Полінкевич О.М.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Стасюк Н.Ф. Формування стратегій розвитку закладу освіти (на матеріалах Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Підприємництво та бізнес-адміністрування» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилань, додатків.

У роботі поглиблено існуючі теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку закладів освіти.

Описано сутнісну характеристику стратегії розвитку закладів освіти, визначено підходи до формування стратегії розвитку закладів освіти, охарактеризовано технології формування стратегії розвитку закладів освіти.

Проведено аналіз розвитку закладів освіти в Україні. Оцінено діяльність Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області, проаналізовано сформовану стратегію розвитку Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області.

Запропоновано формування системи показників до оцінювання ефективності стратегії розвитку. Показаний вплив інформаційних технологій на стратегію розвитку закладу вищої освіти. Запропоновано використання моделей аналізу компонентів стратегії розвитку закладу освіти.

Ключові слова: стратегія розвитку, заклад освіти, інформаційні технології, SWOT-аналіз, показники оцінки стратегії розвитку, технології стратегії розвитку, експертне опитування.

## ANOTATION

Stasiuk N.F. Formation of Development Strategies for an Educational Institution (based on materials from the Turiy Lyceum of the Turiy Settlement Council, Kovel District, Volyn Region). Manuscript.

Master's Qualification Thesis for the educational program «Entrepreneurship and Business Administration», specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

The master's qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

The work enhances the existing theoretical and methodological foundations for forming development strategies for educational institutions.

It describes the essential characteristics of development strategies for educational institutions, identifies approaches to strategy formulation, and characterizes the technologies for developing such strategies.

An analysis of the development of educational institutions in Ukraine has been conducted. The activities of the Turiy Lyceum of the Turiy Settlement Council, Kovel District, Volyn Region, were evaluated, and the existing development strategy of this institution was analyzed.

A system of indicators for evaluating the effectiveness of the development strategy is proposed. The influence of information technologies on the development strategy of higher education institutions is highlighted. Models for analyzing the components of an educational institution's development strategy are proposed.

Keywords: development strategy, educational institution, information technologies, SWOT analysis, strategy evaluation indicators, development strategy technologies, expert survey.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	11
1.1. Сутнісна характеристика стратегії розвитку закладів освіти	11
1.2. Підходи до формування стратегії розвитку закладів освіти	15
1.3. Технологія формування стратегії розвитку закладів освіти	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРІЙСЬКОГО ЛІЦЕЮ ТУРІЙСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ КОВЕЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ	25
2.1. Аналіз розвитку закладів освіти в Україні	25
2.2. Оцінка діяльності Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області	31
2.3. Аналіз сформованої стратегії розвитку Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРІЙСЬКОГО ЛІЦЕЮ ТУРІЙСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ КОВЕЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ	44
3.1. Формування системи показників до оцінювання ефективності стратегії розвитку	44
3.2. Управління впливом інформаційних технологій на стратегію розвитку закладу вищої освіти	48
3.3. Використання моделей аналізу компонентів стратегії розвитку закладу освіти	53
ВИСНОВКИ	62
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	66
ДОДАТКИ	71

## ВСТУП

*Обґрунтування актуальності вибору теми роботи.* В умовах розбудови сучасної системи шкільної освіти та пошуку ефективних шляхів її розвитку для досягнення високих європейських і світових стандартів важливо переосмислити корисні освітні практики в Україні. Для успішного розвитку Нової української школи (НУШ) пріоритетом є створення сприятливих умов для формування особистості, здатної до творчої діяльності в умовах швидких і непередбачуваних змін. Школа повинна відповідати постійним змінам у суспільстві, враховувати очікування батьків, вимоги громадянського суспільства та здобутки педагогічних інновацій. У сучасних умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається здатністю його керівництва розробити успішну стратегію, що враховує всі можливі аспекти та виклики зовнішнього середовища. Постійні зміни, високий рівень невизначеності та відкритості впливають майже на всі аспекти функціонування закладів освіти. Зростаюча інтеграція у різних сферах діяльності вимагає компетенцій та навичок, що ґрунтуються як на традиційних, так і на сучасних підходах до створення конкурентних стратегій розвитку закладів освіти.

Кінець ХХ та початок ХХІ століття в Україні відзначився суттєвими змінами в освітній системі, викликаними політичними, економічними та соціальними перетвореннями, що віддзеркалюють європейський напрям розвитку держави. Ці реформаційні виклики охоплюють як окремі освітні напрями, так і підготовку професійних кадрів для навчальних закладів, особливо в управлінській сфері. У контексті сучасних реформ, зростання якості освіти та досягнення цілей сталого розвитку набуває важливості дослідження теорій та методів, які сприяють ефективній управлінській діяльності менеджерів освітньої сфери та керівників навчальних закладів різних форм власності та типів.

*Стан вивченості проблеми.* Проблематикою дослідження щодо стратегії розвитку освіти займалися дослідники у різні часи. Серед наукових праць вчених

можна виділити такі: Л. З. Ребух [1] вивчав інноваційні технології, які варто використовувати у навчанні. Ним зазначено інструменти, які використовують у закладах освіти для підвищення рівня засвоєння матеріалу, окрема увага приділена дистанційній формі освіти, розглянули важливість цифровізації освіти. Проте наголошено на тому, що освітній процес не може бути відбуватися поза учнем, студентом та вчителем. Л. Марталішвілі [2; 3] відзначила, що «державне управління у сфері освіти спрямовує і забезпечує розвиток науки як джерела економічного зростання і невід'ємної складової національної культури та освіти; створює умови для реалізації інтелектуального потенціалу громадян у сфері наукової і науково-технічної діяльності; забезпечує використання досягнень вітчизняної та світової науки і техніки для задоволення соціальних, економічних, культурних та інших потреб» [2]. Вона відстоює тезу, що «державне управління освітою стає не менеджментом, а політичним явищем, характерними ознаками якого є залежність від часу, суспільно-політичних, економічних процесів» [3]. В. Мархевські, О. Процак у практичному poradniku наводять 9 кроків підготовки стратегії освіти в громаді. Серед них: утворення стратегічного комітету, збір та аналізування даних, SWOT-аналіз, визначення траєкторії розвитку освіти в громаді, цілей, завдань та ризиків, популяризація стратегії і моніторинг її впровадження [4]. Б.М. Ренькас описує стратегію розвитку закладу загальної середньої школи. У ній зазначає типову структуру стратегії, обов'язковим елементом якої є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення місії, візії, цінностей, принципів, мети, завдань та стратегічних цілей, напрямів розвитку та очікувань від результатів [5]. І.Я. Чугунов у своїй праці [6] визначає основні напрями бюджетної стратегії суспільного розвитку. У ній зазначається, що це інструмент економічного зростання, який забезпечує наповненість бюджету та розвиток громад. У праці Н.А. Дехтяр, О.В. Дейнеки, О.В. Лютої, Н.Г. Пігуль подається особливості управління бюджетними установами через фінансування, де розкриваються фінансові аспекти формування стратегії закладу освіти [7].

Важливо значити, що ця проблематика до сьогодні залишилася доне до кінця дослідженою, оскільки розглядаються окремі аспекти стратегії, організації закладів освіти, стратегії їх розвитку. Проте комплексних пошуків із цієї проблематики поки що бракує.

*Метою роботи є* поглиблення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо розробки стратегії розвитку закладів освіти в Україні.

Для забезпечення досягнення цієї мети поставлено низку завдань:

- розкрити сутнісну характеристику стратегії розвитку закладів освіти;
- визначити підходи до формування стратегії розвитку закладів освіти;
- запропонувати технології формування стратегії розвитку закладів освіти;
- здійснити аналіз розвитку закладів освіти в Україні;
- оцінити діяльність Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області;
- проаналізувати сформовану стратегію розвитку Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області;
- розробити систему показників до оцінювання ефективності стратегії розвитку;
- показати вплив інформаційних технологій на стратегію розвитку закладу вищої освіти;
- запропонувати використання моделей аналізу компонентів стратегії розвитку закладу освіти.

*Об'єктом дослідження є* процес формування стратегії розвитку закладів освіти.

*Предметом дослідження є* теоретичні основи та практичні рекомендації щодо стратегії розвитку закладів освіти.

*Методи дослідження.* Основними методами, які використовувалися при написанні кваліфікаційної роботи магістра є: аналіз – для дослідження процесів діяльності Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області та розробленої стратегії розвитку на 2022–2027 роки; узагальнення – для виділення загальних тенденцій у розвитку закладів освіти

України та технологій формування стратегії розвитку; групування – для узагальнення думок вчених та дослідників; метод абсолютних і відносних відхилень – при здійсненні аналізу діяльності закладу освіти; графічний метод – для інтерпретації даних, які отримані при аналізі Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області; SWOT-аналіз – з метою виділення можливостей та загроз, слабких і сильних сторін Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області; експертний метод – для добору експертів щодо визначення суттєвих факторів і показників оцінювання стратегії розвитку.

Результати досліджень апробовано на IX Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» 15 грудня 2023 р. в Луцькому національному технічному університеті [8].

*Інформаційною базою дослідження* слугують наукові статті, монографії, навчальні посібники, практичні посібники, матеріали всеукраїнських та міжнародних науково-практичних (інтернет) конференцій, статистичні дані Державної служби статистики України.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

#### 1.1. Сутнісна характеристика стратегії розвитку закладів освіти

Термін «стратегія» має давнє походження: спочатку він застосовувався у військовій сфері, а вже в середині ХХ століття його адаптували для використання в бізнесі, враховуючи особливості цієї галузі.

Таблиця 1.1. – Визначення стратегії дослідниками за ключовими словами

Автор	Ключові слова
Ф.Ніколз [25]	Місток, політика, тактика
Г.Мінцберг [20]	План, керівництво, принцип поведінки, позиція, орієнтир, прийом
Ramon Casadesus Masanel, Joan Enric Ricart [27], Р.Л. Дафт [26], Ф. Котлер [28]	План
П. Друкер [18; 21]	Аналіз, конкурентні переваги
Л. Харт [24]	Мистецтво розподілу
Д. Стейнер [23]	Спосіб пояснення, результат діяльності, продукт рішень
І. Ансофф [19]	Орієнтир, абстрактне поняття
М. Портер [22]	Позиція, рішення компромісів

*Джерело: розроблено автором на основі [18–28]*

З даних таблиці 1.1 можна зробити висновок, що стратегія розглядається як мистецтво, план дій та інструмент менеджменту, які визначають конкурентні переваги. За дослідженнями М.В. Полюховича «найбільш поширеним (28,6%) є трактування стратегії як інструменту або засобу управління, що забезпечує зв'язок між наявними ресурсами та досягненням поставлених цілей. Другим за популярністю (26,5%) є більш метафоричне розуміння, коли стратегію розглядають як мистецтво, адаптацію, прийоми, хитрощі чи принципи дій. У 18,4% випадків стратегія асоціюється з планом, тоді як 16,3% розглядають її як позицію, перспективу чи кінцевий результат. Крім того, частина дослідників (10,2%) трактує стратегію як теорію, науку, аналіз або систему правил» [29].

В літературі є стратегії, які класифікуються за видами розвитку. До них належать інноваційна, інвестиційна, технологічного розвитку, зростання, реінжинірингу, реструктуризації. Саму стратегію розвитку можна визначити як складну систему, яка містить елементи, що визначають її позицію на ринку та конкурентну перевагу. Це послідовність дій, яка спрямована на зміну стану підприємства в часі та просторі під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Стратегії розвитку поділяються на такі види: 1) стратегії, що базуються на інноваційних процесах; 2) стратегії, спрямовані на зростання підприємства; 3) стратегії приватизації та реструктуризації підприємств; 4) стратегії, пов'язані з реінжинірингом бізнес-процесів; 5) стратегії, орієнтовані на технологічний розвиток; 6) стратегії кризового управління та подолання кризових ситуацій.

Загалом подамо схему стратегій розвитку закладів освіти (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Стратегія розвитку закладів освіти

*Джерело: побудовано автором*

Стратегія розвитку формує конкурентну стратегію, яка залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів. Метою стратегії розвитку є формування

стабільної позиції на ринку, що базується на конкурентних перевагах, розрахованих на тривалий період. Тому доцільно враховувати перспективу довготривалого ефекту під час визначення стратегії розвитку. Метою стратегії розвитку є формування передумов для реалізації стратегії розвитку через розвиток у тривалій перспективі. Тут також є важливим довгостроковий лаг.

Для формування стратегії розвитку необхідно інтегрувати різноманітні аспекти стратегії та фактори, які впливають на діяльність закладів освіти. Стратегію розвитку варто розглядати як стратегію, яка орієнтована на незворотні й закономірні зміни характеристик продукту (товару, послуги або роботи), що пропонують установи. Ця стратегія розробляється для досягнення конкурентної позиції на ринку та здобуття конкурентних переваг, отриманих у процесі її реалізації.

Даний тип стратегії можна віднести до комплексних стратегій, оскільки, на відміну від окремих стратегій, вона охоплює кілька функціональних напрямів одночасно та може замінити, наприклад, корпоративну стратегію. Що стосується охоплення бізнес-напрямів, стратегія розвитку може охоплювати декілька стратегій.

Класифікація стратегії розвитку закладів освіти подано на рисунку 1.2. Така стратегія поділяється за такими основними ознаками, як: часовий горизонт, кількість виконуваних функцій, за суб'єктом впливу, за кількістю напрямів розвитку, за відношенням до конкурентів, за відношенням до розвитку.

Запропонована схема класифікації стратегії розвитку (рис. 1.2) сприятиме більш легкому розумінню сутності стратегії розвитку закладів освіти, а також допоможе керівництву закладів освіти оптимізувати процес її розробки. Проведений теоретичний огляд наукових джерел дозволив глибше усвідомити природу стратегії розвитку, а також визначити її унікальні риси та відмінності порівняно з іншими видами стратегій.

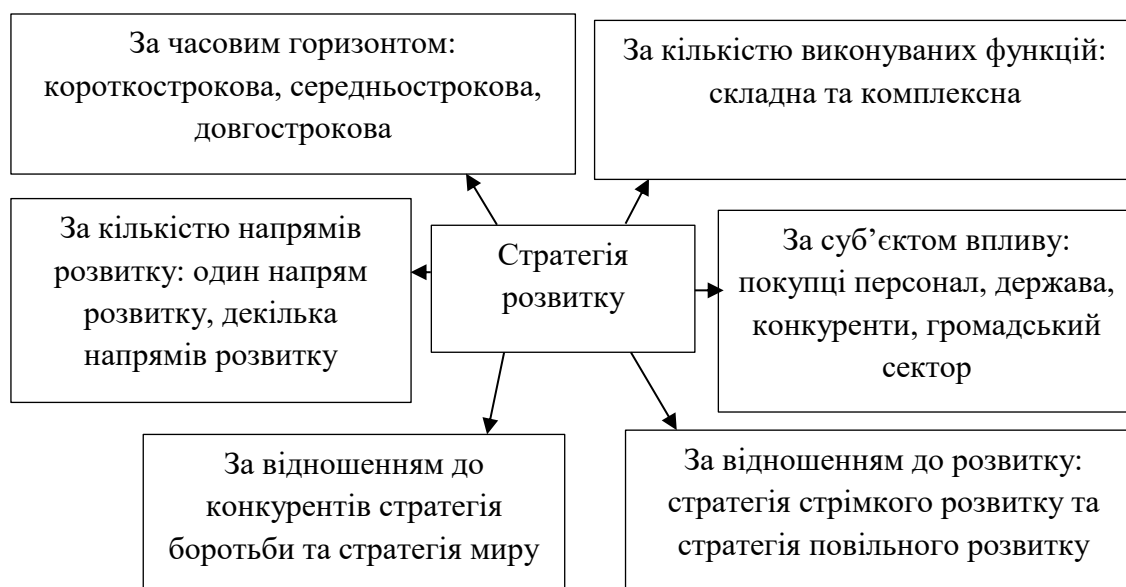


Рисунок 1.2. Стратегія розвитку закладів освіти

*Джерело: побудовано автором*

З рисунку 1.2 можна зробити висновок, що заклади освіти при виборі стратегії розвитку повинно визначитися із метою стратегії, а уже потім допасувати стратегії, які допоможуть її реалізувати. Такими наборами стратегій можуть стати:

1. Мета стратегії – стійкий сталий розвиток закладу освіти. Для неї можна добрати довгострокову стратегію розвитку, стратегію повільного розвитку, складну стратегію, стратегію миру. Така стратегія має охоплювати один напрямок розвитку.

2. Мета стратегії – швидкий розвиток закладу освіти. Для неї можна добрати середньострокову стратегію розвитку, стратегію стрімкого розвитку, комплексну стратегію, стратегію боротьби. Така стратегія має охоплювати декілька напрямів розвитку.

3. Мета стратегії – підтримання балансу між всіма складовими закладу освіти. Для неї можна добрати довгострокову стратегію розвитку, стратегію повільного розвитку, комплексну стратегію, стратегію миру. Така стратегія має охоплювати декілька напрямів розвитку.

## 1.2. Підходи до формування стратегії розвитку закладів освіти

Формування стратегії розвитку закладу освіти є процесом, який передбачає послідовну зміну подій та стану об'єкта. Він розглядається як механізм розвитку, завдяки якому змінюються стани, процеси, які мають власну систему, будову, що визначає порядок діяльності закладу освіти. Таким чином, можна дійти висновку, що формування стратегії розвитку як процес потребує зосередження на конкретних діях, спрямованих на поетапне вдосконалення та просування установи на обраному ринку. Водночас при аналізі механізму створення стратегії важливо враховувати структуру та основні складові, які забезпечують її формування.

Щоб визначити та відрізнити загальну стратегію від стратегії розвитку закладу освіти, потрібно дати відповідь на такі основні запитання:

1. Які товари чи послуги пропонує заклад освіти?
2. Хто є основними споживачами або клієнтами закладу освіти?
3. Які процеси відбуваються у галузі, серед конкурентів і в зовнішньому середовищі?
4. У чому можна виділитися на тлі конкурентів?
5. Які суперечності слугують драйверами розвитку?
6. Яких цільових показників щодо зростання, розміру та ефекту необхідно досягти?
7. Що, де та коли потрібно реалізовувати для досягнення поставлених цілей?
8. Які інструменти будуть ефективними для досягнення результатів?
9. Як здійснювати дії та з якою метою?
10. Які технології доцільно впроваджувати?
11. Які ресурси та виробничі потужності знадобляться?
12. Як потрібно адаптувати або вдосконалити чинну стратегію, щоб забезпечити стабільність і життєздатність закладу освіти?

Формування стратегії розвитку закладу освіти повинно відбуватися за

підходами, які виділені у економічній літературі. Згрупуємо їх у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Підходи до формування стратегії розвитку закладу освіти в економічній літературі

Автор	Назва підходу	Суть підходу
1	2	3
М. Портер [22]	Класичний	Мінімізація витрат, створення унікальних цінностей. Стратегія лідерства, стратегія диференціації, стратегія фокусування
Ж.-Ж. Ламбен [33]	Позиціонування	Поєднання декількох стратегій. Стратегія лідера, стратегія фахівця, стратегія кидаючих виклик, стратегія слідування за лідером
О. М. Тридід [31]	Слабкий  Сильний	У цьому випадку стратегія будується виключно на існуючих ресурсах і можливостях підприємства, без розгляду варіантів їх розширення. У процесі формування враховуються лише наявні управлінські пріоритети. Передбачає створення механізмів, які дозволяють розширити можливості підприємства через забезпечення доступу до додаткових ресурсів і потужностей, ґрунтуючись на перегляді управлінських пріоритетів.
Г. Мінцберг [20]	Формувальний Специфічний  Узагальнюючий	Включає дизайн, планування та позиціонування. Підприємництво, оцінка ментального процесу, свідомості стратега, розвитку та поступової розробки, колективного процесу, реактивності. Процес формування стратегії являє собою трансформацію, у ході якої менеджери повинні інтегрувати розробку стратегії з її суттю, враховуючи організаційну структуру та зовнішнє середовище. Результатом цього процесу можуть стати окремі елементи життєвого циклу організації або оцінка змін у її стані.
Н. Рітсон [30]	Планування  Позиціонування  Ресурсний	Спирається на аналіз минулих тенденцій, створення прогнозів для стабільного середовища, застосовує бюрократичні елементи. Такий підхід неефективний у мінливих умовах через брак адаптивності. Ґрунтується на використанні аналітичного підходу до маркетингових стратегій і пошуку оптимальної позиції для компанії в зовнішньому середовищі, з акцентом на оцінку ефективності інструментів, які впливають на процес ухвалення рішень. Вивчається внутрішнє середовище установи, а зовнішнє ігнорується
І. Ансофф, К. Ендрюс [19]	Планування	Використання тенденцій минулого для розробки прогнозів
Р. Грант, М. Хамель) [35; 36; 37]	Ресурсний	Розробка стратегій розпочинається з аналізу внутрішніх аспектів підприємства, а не ринку. Вона фокусується на використанні базових

## Продовження таблиці 1.2

1	2	3
		компетенцій і доступних ресурсів, потужностей, а також можливості формування стратегії на їх основі. Серед недоліків такого підходу — ризик нехтування впливом зовнішніх факторів, організаційної культури та значення людського капіталу.
Ф. Котлер [28; 38]	За становищем на ринку	Визначається місце установи на ринку та вплив на неї факторів
Е.Рюлі, Р.Холл [34]	Ресурсний	Формується на акумуляції ресурсів з метою їх мінімізації
А. Унгер [32]	Біологічний	Беручи до уваги внутрішні аспекти підприємства, такі як його масштаб, стабільність і вид виробничої діяльності, цей підхід обирає конкурентні стратегії, які нагадують поведінкові моделі певних тварин (наприклад, левів). Стратегія багряного та блакитного океану.

*Джерело: розроблено автором на основі [19; 20; 22; 30–38]*

Підсумовуючи зазначене, можна відзначити, що всі розглянуті підходи залежать від особистості розробника стратегії та охоплюють як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності закладу освіти. Разом із тим, різноманіття наукових підходів, життєві етапи установи, неможливість постійного застосування однієї ефективної стратегії та інші фактори сприяють створенню нових адаптованих стратегій, що ґрунтуються на існуючих принципах їх побудови. У зв'язку з цим пропонується класифікувати підходи до формування стратегії розвитку у вигляді узагальненої схеми, яка містить основні базові підходи до процесу створення стратегії розвитку закладу освіти (рис. 1.3).

У створенні рисунку у вигляді квітки центральним елементом було взято заклад освіти, а його внутрішні чинники зосереджено у серцевині. Виходячи з описаних підходів до формування стратегії, а також на основі висновків інших дослідників про можливість розрізнення мистецтва та науки через методи пізнання, запропоновано два підходи, що позначені як дві ліві пелюстки (технології та ресурси). Вони визначені базовими для розробки стратегії для тих, хто тяжіє до системного й логічного мислення. Таким чином, при виборі, наприклад, технологічного чи ресурсного підходу, першим кроком має бути детальний аналіз ресурсів або наявних технологій закладів освіти.

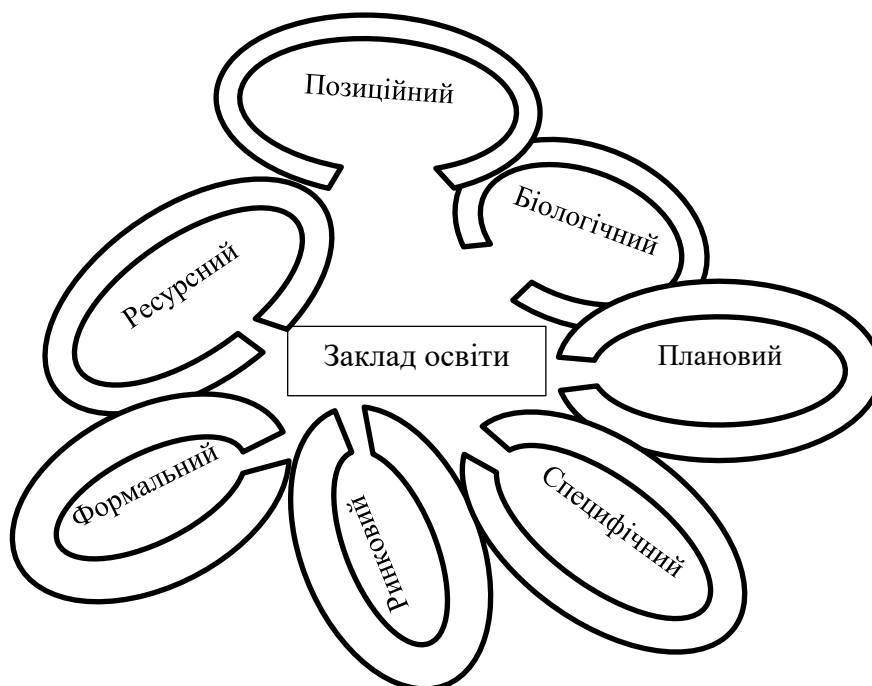


Рисунок 1.3. Загальні підходи до стратегія розвитку закладів освіти

*Джерело: побудовано автором*

Ці підходи можуть слугувати інструментом для стратегів у виборі відповідних конкурентних стратегій, таких як стратегія мінімізації витрат або стратегія наслідування лідера. У той же час підходи, представлені у вигляді двох правих пелюсток (навчання та біологія), більше підходять для тих, хто бачить стратегію як творчий процес, а не просто набір правил чи методів. Наприклад, застосовуючи біологічний підхід, розробка стратегії розвитку може ґрунтуватися на адаптації моделей поведінки тварин, таких як лев чи бджола. Використання підходів, які зображені верхньою та нижньою пелюстками (планування та ринок), потребує вміння гармонійно поєднувати творчість із системністю та логічністю у процесі прийняття рішень.

### 1.3. Технологія формування стратегії розвитку закладів освіти

Технологія представляє собою набір способів і підходів, що використовуються для створення продукції у конкретній сфері. Вона також охоплює процеси моніторингу та управління виробничими операціями. Вона охоплює ширший спектр елементів, таких як практичне застосування знань у конкретній сфері, підходи до досягнення цілей через використання методів, процесів або експертизи, а також специфічні особливості певної галузі діяльності. Крім того, існують спеціальні технології, пов'язані зі стратегічним управлінням, зокрема методики стратегічного планування, інструменти для підтримки прийняття ключових рішень та технології побудови збалансованих систем показників.

Технологію формування стратегії розвитку закладів освіти варто будувати з урахуванням таких аспектів:

1) стратегія є результатом роботи осіб, які приймають управлінські рішення у сфері стратегічного менеджменту. Послідовність етапів її створення (усвідомлення місії, вивчення зовнішнього середовища, оцінка сильних і слабких сторін, формування системи стратегічних цілей, розробка стратегічних альтернатив розвитку, впровадження заходів, моніторинг заходів) може бути порівняна з технологічним процесом у матеріальному виробництві, де виготовлення стратегії розвитку стає аналогом продукту нематеріального виробництва;

2) усі етапи (усвідомлення місії, вивчення зовнішнього середовища, оцінка сильних і слабких сторін, формування системи стратегічних цілей, розробка стратегічних альтернатив розвитку, впровадження заходів, моніторинг заходів) потребують використання спеціальних знань і методів стратегічного менеджменту для досягнення визначених цілей;

3) послідовне виконання цих етапів сприяє ефективному застосуванню управлінських знань на практиці;

4) технологія обов'язково включає етап контролю, що пояснює потребу включити реалізацію стратегії в запропоновану послідовність.

На рисунку 1.4 подамо основні етапи процесу формування стратегії розвитку закладів освіти

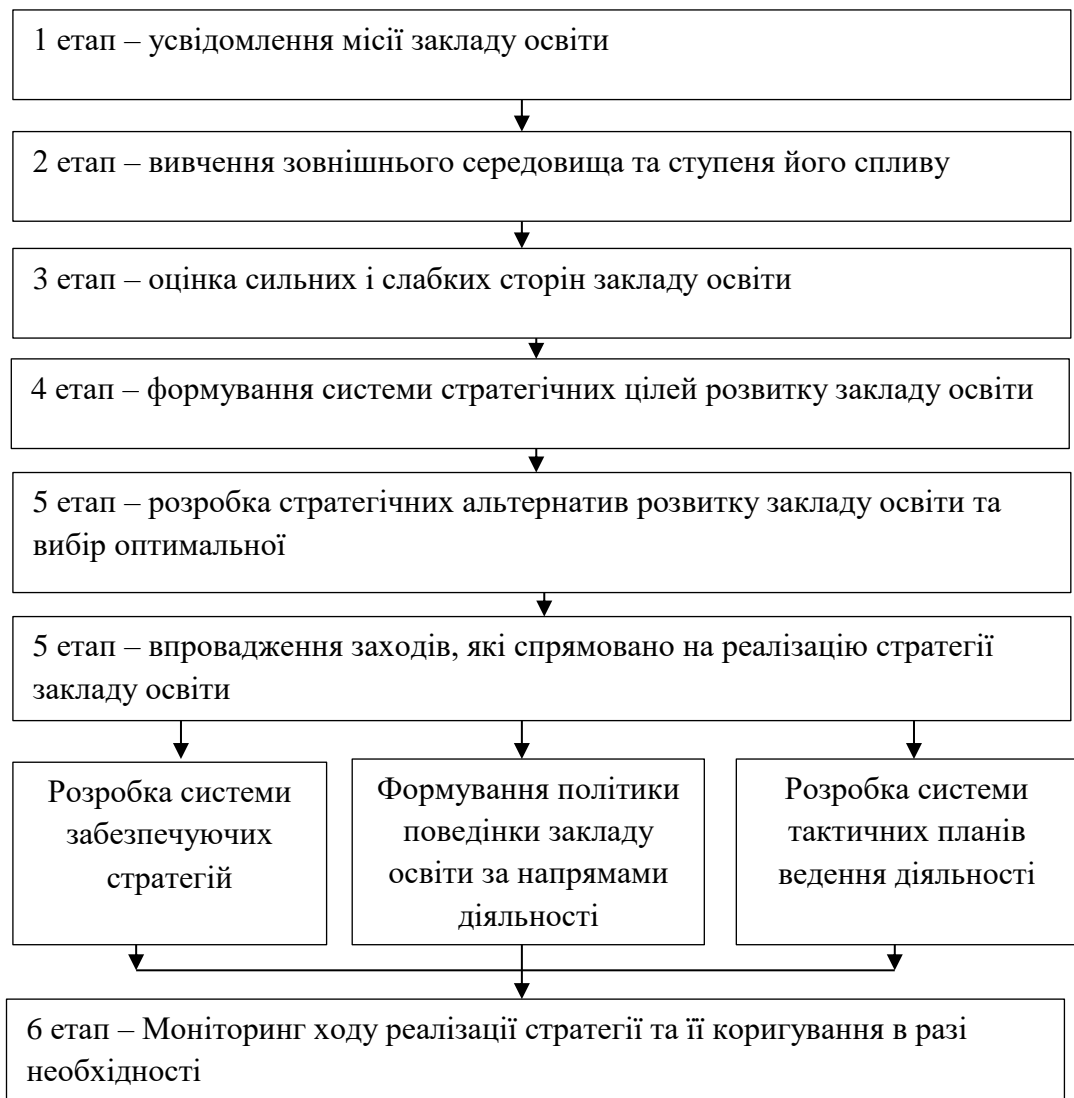


Рисунок 1.4. Етапи процесу формування стратегія розвитку закладів освіти

*Джерело: побудовано автором*

Таким чином, структура етапів створення стратегії, викладена на рисунку 1.4, відповідає концепції «технології». На основі проведеного аналізу автором розроблено технологію формування стратегії розвитку закладу освіти, яка представлена на рисунку 1.5. Ця технологія дозволяє отримати цілісну стратегію, готову до впровадження в практичну діяльність.



Рисунок 1.5. Технологія формування стратегія розвитку закладів освіти

*Джерело: побудовано автором*

Технологія формування стратегії є структурованою послідовністю дій стратега. Вона складається з чотирьох основних етапів – аналіз факторів середовища, аналіз стейкхолдерів, аналіз стану закладу освіти, реалізація стратегії, моніторинг та контроль. Поняття «технологія» використовується через

його здатність підкреслити можливість практичного застосування поданої у вигляді схеми інформації.

Перший етап – аналітичний – передбачає підготовку до ухвалення рішень щодо розробки стратегії. Він включає три ключові складові:

1. Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти. Цей аналіз враховує специфіку стратегії розвитку, яка передбачає орієнтацію на продукцію, товари чи послуги підприємства, а також конкурентні сили, описані в роботах М. Портера [22]. Тут виділено окремі переліки факторів для зовнішнього та внутрішнього середовища. Наприклад, технології можуть бути як частиною зовнішнього середовища (швидкий розвиток), так і внутрішнього (вже впроваджені технології, що впливають на якість і характеристики продукції).

2. Аналіз стейкхолдерів (зацікавлених сторін). Мета цього аналізу полягає у вивченні осіб і організацій, які впливають на діяльність закладу освіти або мають до неї інтерес. Особлива увага приділяється тим, хто може впливати на основні компоненти стратегії розвитку. Враховується, що під час реалізації стратегії може змінюватися конкурентна позиція, тому важливо вивчати осіб, здатних сприяти розвитку або впливати на посилення чи послаблення цієї позиції.

3. Оцінка поточного стану закладу освіти. Ця складова спрямована на визначення місця підприємства та його продукції/послуг на ринку. Використовуються кількісні та якісні методи аналізу, зокрема матричний аналіз, для оцінки ринкових позицій і потенціалу закладу освіти.

Другий етап – розробка стратегії. Він передбачає створення конкретного плану дій та визначення ключових напрямів розвитку закладу освіти. Цей етап складається з трьох основних частин:

1. Визначення бажаного стану закладу освіти. На цьому етапі формулюються (або уточнюються) стратегічні цілі та завдання, спрямовані на досягнення конкурентних переваг, забезпечення стійкого розвитку та закріплення сильних позицій на ринку.

2. Розробка стратегії розвитку. Створюється стратегічна політика або план дій, що включає пошук нових ідей та інноваційних рішень. Також може здійснюватися вибір із наявних стратегій із подальшою адаптацією до потреб і завдань закладу освіти. На цьому етапі визначається період дії стратегії та враховуються інтереси всіх зацікавлених сторін. Особливістю цього кроку є детальний опис послідовності дій, хоча він і не завершує процес формування стратегії.

3. Формування системи показників для оцінки результатів. Ця частина включає створення набору кількісних і якісних показників, які враховують інтереси зацікавлених сторін і забезпечують релевантну інформацію. Також встановлюються межі кількості таких показників, щоб вони залишалися інформативними та зрозумілими. Важливо передбачити механізми моніторингу виконання стратегії та оцінки її ефективності.

Третій етап – реалізація стратегії. Він охоплює практичне втілення розробленої стратегії. Включення цього етапу зумовлено тим, що стратегія не може вважатися повністю сформованою без її апробації на практиці. У процесі реалізації необхідно мобілізувати ресурси закладу освіти, включно з персоналом, керівництвом і потенціалом корпоративної культури, для досягнення поставлених цілей.

З огляду на те, що стратегія розвитку закладу освіти спрямована на досягнення стабільного результату, на цьому етапі доцільно створити основу для поступового розвитку та підтримання стійких результатів. Це включає залучення максимально широкого кола зацікавлених сторін, узгоджену взаємодію з внутрішніми ресурсами закладу освіти та активну співпрацю із зовнішніми партнерами через ефективні канали комунікації.

На четвертому етапі необхідно організувати моніторинг і контроль виконання стратегії. Це здійснюється шляхом використання попередньо визначених показників для оцінки ефективності, а також формування звітності, яка буде зрозумілою та доступною для всіх зацікавлених сторін закладу освіти.

Розроблена технологія формування стратегії розвитку спрямована на вдосконалення процесів управління та прийняття рішень, що сприяє досягненню запланованих результатів у динамічному ринковому середовищі. Водночас вона враховує вплив глобалізації як ключового чинника сучасного розвитку економіки і суспільства.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРІЙСЬКОГО ЛЦЕЮ ТУРІЙСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ КОВЕЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### 2.1. Аналіз розвитку закладів освіти в Україні

В умовах війни Україна несе значні втрати. Не виняток є заклади освіти, які мають суттєві втрати. Унаслідок бойових дій з лютого 2022 року до січня 2024 року було пошкоджено «3,8 тисячі закладів освіти, а в багатьох регіонах навчальний процес у школах і інших установах припинявся на тривалий період. Для забезпечення відновлення навчання уряд виділяв кошти на облаштування укриттів. Прямі збитки від руйнувань освітньої інфраструктури оцінюються в 6,8 мільярда доларів. Загалом зруйновано щонайменше 380 об'єктів освіти та пошкоджено 3429. Серед них – дитячі садочки, школи, коледжі, технікуми, університети, академії, а також заклади професійно-технічної, спеціальної та післядипломної освіти. Основні втрати стосуються закладів середньої, дошкільної та професійно-технічної освіти. Хоча активні бойові дії тривали у 11 областях, пошкодження закладів освіти зафіксовано у 21 регіоні. Найбільших руйнувань зазнали освітні установи в Донецькій, Харківській, Херсонській, Миколаївській, Дніпропетровській і Запорізькій областях. Водночас у Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській та Чернівецькій областях збитки не зафіксовані. Серед пошкоджених і зруйнованих об'єктів найбільшу частку становлять школи (1 888 об'єктів) та дитячі садочки (1 285 об'єктів)» [39].

Оцінка прямих збитків від війни станом на січень 2024 року подамо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Оцінка прямих збитків інфраструктури закладів освіти від війни в Україні станом на січень 2024 року

Види витрат	Первісна кількість об'єктів	Кількість пошкоджених об'єктів	Оцінка втрат, млрд дол.	Частка зруйнованих об'єктів, %
<b>Зруйновано</b>				
Заклади середньої освіти	13991	212	0,82	1,52
Заклади дошкільної освіти, од.	13875	116	0,25	0,84
Заклади профтехосвіти, од.	694	15	0,16	2,16
Заклади вищої освіти, од.	386	3	0,03	0,78
Заклади фахової передвищої освіти, од.	248	11	0,05	4,44
Заклади позашкільної освіти, од.	1351	19	0,1	1,41
Заклади спеціалізованої освіти, од.	310	0	0,00	0
Заклади спеціальної освіти, од.	273	3	0,01	1,1
Заклади освіти дорослих, у т.ч. післядипломної освіти, од.	...	1	0,00	...
<b>Пошкоджено</b>				
Заклади середньої освіти	13991	1676	2,61	11,98
Заклади дошкільної освіти, од.	13875	1169	1,00	8,43
Заклади профтехосвіти, од.	694	166	0,71	23,92
Заклади вищої освіти, од.	386	86	0,40	22,28
Заклади фахової передвищої освіти, од.	248	133	0,25	53,63
Заклади позашкільної освіти, од.	1351	140	0,3	10,36
Заклади спеціалізованої освіти, од.	310	20	0,0	6,45
Заклади спеціальної освіти, од.	273	36	0,06	13,19
Заклади освіти дорослих, у т.ч. післядипломної освіти, од.	...	3	0,00	...
<b>Загальні прямі збитки інфраструктури</b>	<b>x</b>	<b>3809</b>	<b>6,79</b>	<b>...</b>

*Джерело: складено автором за [39]*

З даних таблиці 2.1 можна зробити висновок, що кількість пошкоджених об'єктів станом на січень 2024 року складає до 4% зруйнованих та до 54% пошкоджених. Найбільше пошкоджених закладів освіти припадає на заклади фахової передвищої освіти (53,63%), профтехосвіти (23,92%) та вищої освіти (22,28%). Щодо зруйнованих закладів в Україні, то найбільше припадає на заклади фахової передвищої освіти (4,44%), заклади профтехосвіти (2,16%) та заклади середньої освіти (1,52%).

Дослідимо рівні оцінювання закладів загальної середньої освіти за напрямами згідно даних інституційних аудитів Державної служби якості освіти України (табл. 2.2) [41–43].

Таблиця 2.2. – Рівні оцінювання закладів загальної середньої освіти за напрямами згідно інституційних аудитів ДСЯОУ у 2020–2024 роках

Показник	Перший (Високий)	Другий (Достатній)	Третій (Вимагає покращення)	Четвертий (Низький)
1	2	3	4	5
2020				
Освітнє середовище закладу освіти	8 %	32 %	60 %	-
Система оцінювання результатів навчання учнів	2 %	27 %	71 %	-
Педагогічна діяльність педагогічних працівників закладу освіти	2 %	17 %	81 %	-
Управлінські процеси закладу освіти	17 %	8 %	75 %	-
Всього 48 закладів				
2021				
Освітнє середовище закладу освіти	9 (3,1%)	115 (39,7%)	159 (54,8 %)	7 (2,4 %)
Система оцінювання результатів навчання учнів	11 (3,8%)	114 (39,3%)	161 (55,5 %)	4 (1,4 %)
Педагогічна діяльність педагогічних працівників закладу освіти	18 (6,2 %)	164 (56,6%)	108 (37,2 %)	-
Управлінські процеси закладу освіти	26 (%)	184 (63,4%)	78 (26,9 %)	2 (0,7 %)
Всього 290 закладів				
2022				
Освітнє середовище закладу освіти	1 (1,5 %)	29 (40 %)	41 (57 %)	1 (1,5 %)
Система оцінювання результатів навчання учнів	-	31 (43 %)	41 (57 %)	-
Педагогічна діяльність педагогічних працівників закладу освіти	3 (4 %)	46 (64 %)	23 (32 %)	-
Управлінські процеси закладу освіти	8 (11 %)	41 (57 %)	23 (32 %)	-
Всього 72 заклади				
2024				
Освітнє середовище закладу освіти	0 (0 %)	20 (59 %)	13 (38 %)	1 (3 %)
Система оцінювання результатів навчання учнів	0 (0 %)	20 (59 %)	13 (38 %)	1 (3 %)

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Педагогічна діяльність педагогічних працівників закладу освіти	0 (0 %)	15 (44 %)	17 (50 %)	2 (6 %)
Управлінські процеси закладу освіти	1 (3 %)	11 (35 %)	17 (55 %)	2 (6 %)
Всього 45 закладів				

*Джерело: складено автором за [40; 41; 42; 43]*

Державною службою якості освіти України проведено інституційний аудит у 2020 році для 48 закладів, у 2021 році для 290 закладів, у 2022 році для 72 закладів. В результаті аналізу встановлено, що у 2020–2022 роках освітнє середовище закладу загальної середньої освіти, система оцінювання результатів навчання учнів оцінено як таке, що вимагає покращення. У 2020 році педагогічна діяльність педагогічних працівників закладу освіти та управлінські процеси закладу освіти вимагали покращення, проте у 2021 році та 2022 році вони мали достатній рівень. Отже, можна відмітити, що заклади загальної середньої освіти покращують свою діяльність щодо педагогічної діяльності педагогічних працівників закладу освіти та управлінських процесів закладу освіти. У 2024 році освітнє середовище закладу освіти та система оцінювання результатів навчання учнів оцінюється як достатнє. Педагогічна діяльність педагогічних працівників закладу освіти та управлінські процеси закладу освіти оцінюються як такі, що потребують покращення. Таким, чином у 2024 році проти 2020-2022 років ситуація погіршилася за показниками педагогічна діяльність педагогічних працівників закладу освіти та управлінські процеси закладу освіти.

В Україні в період війни скоротилася кількість сільських шкіл. У містах кількість шкіл зменшилася на 5%. Загалом кількість шкіл в Україні зменшилася на 14% у 2020/2021 та 2023/2024 роки. На рисунку 2.1 подамо динаміку кількості шкіл в Україні. У 2020/2021 році було 14815 шкіл державної, приватної та комунальної власності, у 2021/2022 році 13991 шкіл, у 2020/2023 р. 12976 шкіл, у 2023/2024 шкіл 12701 шкіл.

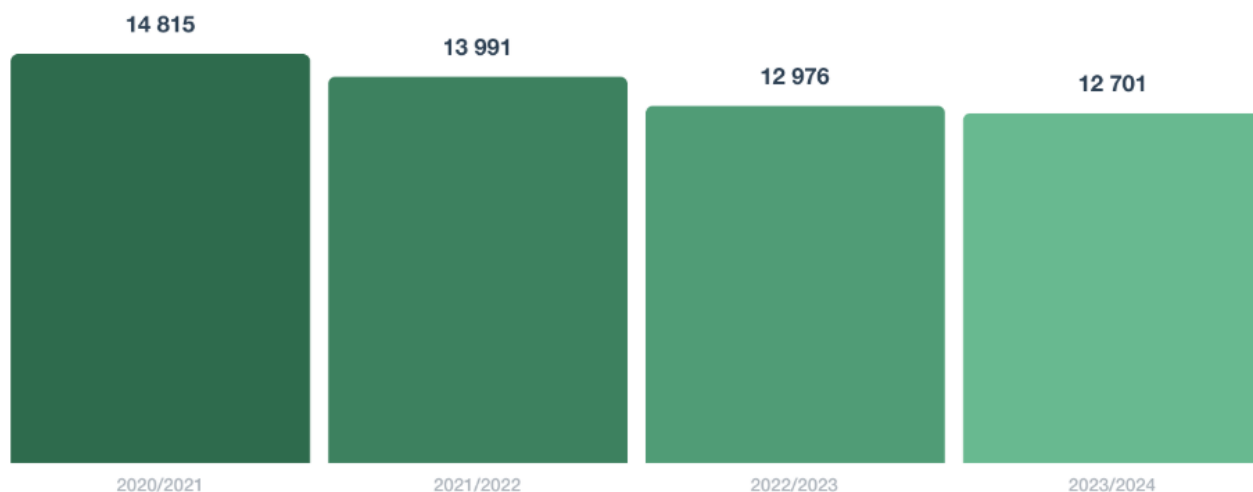


Рисунок 2.1. Динаміка закладів загальної середньої освіти в Україні у 2020/2021 та 2023/2024 роки

*Джерело: [45; 46]*

Найбільше скорочення кількості навчальних закладів зафіксовано в сільській місцевості. Якщо в 2020/2021 навчальному році в селах функціонувало 9 293 школи, то до 2023/2024 їхня кількість зменшилася до 7 439, що свідчить про закриття майже 2 000 закладів. Таким чином, за чотири роки кількість сільських шкіл знизилася на 20%.

У міських районах також спостерігається подібна тенденція, хоча й менш виражена: тут кількість шкіл зменшилася на 260, що становить приблизно 5 % від загальної кількості.

У 2024 році до шкіл було прийнято на 14% менше першокласників проти 2023 року. А за чотири роки кількість учнів, які були зараховані до першого класу зменшилася на 31%. На це вплинула демографічна криза, вимушена міграція через війну, закриття малокомплектних шкіл у сільських громадах, освітня реформа.

Переважає більшість закладів загальної середньої освіти (80,2%) організували інклюзивні класи або групи для навчання учнів з особливими освітніми потребами. Лише в 0,8% закладів зафіксовані приклади некоректного ставлення до таких дітей. У 64,9% шкіл діють команди психологів і педагогів, які займаються розробкою індивідуальних навчальних планів (88,3 %) і програм

розвитку (92,6%) для учнів з особливими освітніми потребами. Найбільша частка закладів загальної середньої освіти (44,4%) забезпечує харчування для понад 75% учнів. У 68,5% шкіл учасникам освітнього процесу пропонують комплексні обіди. Витрати на харчування покриваються або батьками (чи іншими опікунами) учнів (66,1 %), або фінансуються громадами чи містами (66,7%). Задоволеність організацією харчування в закладах висловлюють переважно вчителі (74,7%) та адміністрація шкіл (73,2%) [46; 47].

У 70,3% закладів загальної середньої освіти працює практичний психолог, який забезпечує підтримку психологічного здоров'я учасників освітнього процесу. Для учнів навички стресостійкості розвивають під час тематичних класних годин (81,5%). Для вчителів такі вміння формують через тематичні наради (37,4%), спрямовані на допомогу учням у стресових ситуаціях, а також через майстер-класи чи вебінари (35,7%) для запобігання професійному вигоранню. Відновлення психологічного стану вчителів забезпечують за участю шкільних фахівців (40,5%). Найчастіше випадки булінгу трапляються між учнями (18,4%). У переважній більшості закладів загальної середньої освіти (94,5%) STEM-лабораторії відсутні. Основною причиною цього є брак фінансування (85,4%). Серед 277 закладів, які мають такі лабораторії, їх функціонування підтримується завдяки державним субвенціям (31,8%) або фінансовій допомозі від громад і міст (32,9%). Лише 38% STEM-лабораторій забезпечені необхідними педагогічними кадрами, а обладнанням – 31,8%. Найбільш поширеними компонентами серед оснащення є локальний доступ до Інтернету (80%) та високошвидкісне з'єднання (76,2%). Однак майже половина лабораторій (47,2%) потребує додаткового обладнання. Серед найдефіцитніших ресурсів – окуляри для віртуальної реальності (84,5%) та комплекти з мікроконтролерами (68,4%) [46; 47].

У 93,7% шкіл налагоджено співпрацю між педагогами. У 68,3% випадків цей процес здійснюється через контроль адміністрації за виконанням освітньої програми. Проте лише 27,8% адміністрацій приділяють увагу профілактиці професійного вигорання вчителів. У половині шкіл (51,3%) директори активно

підтримують нові ініціативи педагогічного колективу, а в 74,4% випадків проблеми вирішуються колективно. Роль вчителя зосереджена на розвитку в учнів критичного мислення (75,9%) та вмінь самостійно вирішувати завдання (75,1%), сприяючи формуванню ключових компетентностей. Проте значна частина педагогів продовжує застосовувати традиційні підходи: предметні (76,2%) та пояснювально-розповідні (69,7%). Більшість учителів (88,6%) упродовж року активно використовували бальну систему оцінювання [46; 47].

Таким чином, можна відмітити, що заклади загальної середньої освіти потребують розробки заходів, які б сприяли розвитку закладів освіти, а не їх скорочення. Одним із таких заходів є розробка ефективної дієвої стратегії розвитку закладів освіти.

## **2.2. Оцінка діяльності Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області**

Турійський ліцей Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області навчається в одну зміну, розмішений у смт. Турійськ. Заклад має земельну ділянку 1,563 Га і був введений в експлуатацію з 1962 року. Турійський ліцей, що належить Турійській селищній раді Ковельського району Волинської області, є правонаступником Турійської загальноосвітньої школи I-III ступеня та перебуває у комунальній власності селищної ради. Ліцей – це освітня установа, що надає повний цикл загальної середньої освіти, оснащена сучасною матеріально-технічною базою та навчально-методичними ресурсами. Заклад має зручне місце розташування, забезпечує якісну підготовку учнів до профільного навчання, здійснює науково-теоретичне та практичне навчання, а також працює з висококваліфікованим педагогічним колективом.

Основні цілі та завдання діяльності ліцею полягають у [48]:

– забезпеченні права громадян на здобуття повної загальної середньої освіти;

- створенні інтегрованого освітнього середовища;
- формуванні єдиної системи виховної роботи;
- забезпеченні рівного доступу дітей до якісної освіти;
- вихованні свідомого громадянина України;
- формуванні поваги до родини, шани до національних традицій, звичаїв, державної та рідної мови, а також до культурних цінностей українського народу і представників інших національностей;
- розвитку особистості з соціальною зрілістю, творчим потенціалом, національною самосвідомістю, підготовленої до професійного самовизначення;
- вихованні в учнів відповідального ставлення до Конституції України, державних символів, прав і свобод людини, усвідомлення власної гідності, а також відповідальності за свої дії;
- розвитку індивідуальних здібностей учнів, їхнього наукового світогляду та обдарованості;
- реалізації права учнів на формування власних політичних та світоглядних переконань;
- упровадженні сучасних педагогічних методів, апробації освітніх інновацій, що сприяють покращенню якості освітнього процесу;
- вихованні відповідального ставлення до власного здоров'я і здоров'я інших, формуванні навичок здорового способу життя та зміцненні фізичного й психічного здоров'я учнів;
- створенні умов для засвоєння системи знань про природу, суспільство та людину;
- ефективному використанні матеріально-технічних ресурсів для задоволення освітніх потреб учнів;
- організації та проведенні зовнішнього незалежного оцінювання випускників.

Структура Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області подамо на рисунку 2.2.

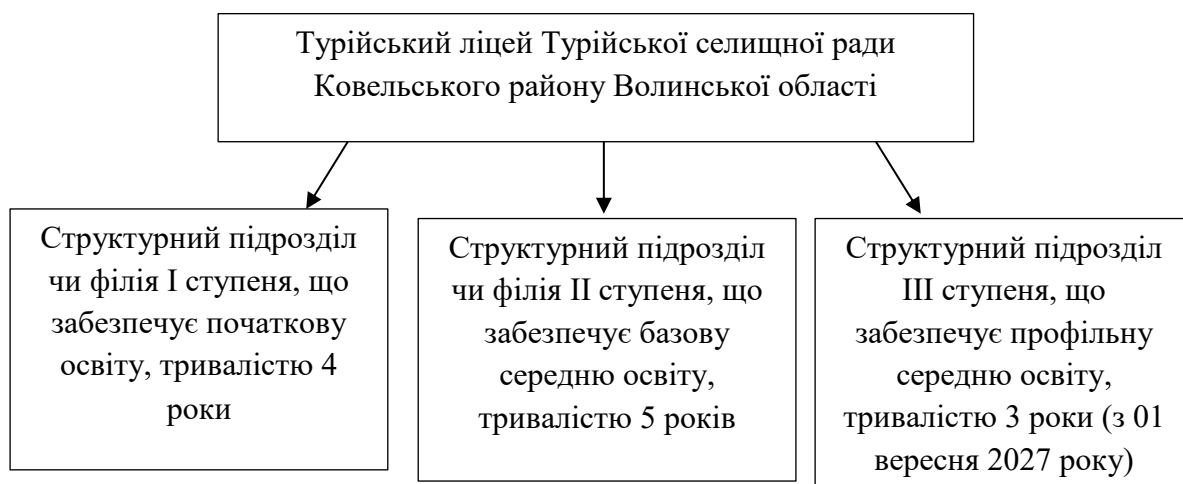


Рисунок 2.2. Структура Турійського ліцею Турійської селищної ради  
Ковельського району Волинської області

Джерело: [48]

З структури Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області можна зробити висновок, що вона є двохрівневою. З 2027 року структура буде трьохрівневою через доповнення профільної середньої освіти.

Проаналізуємо чисельність учнів, які навчаються у Турійському ліцеї Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. – Основні показники Турійського ліцею Турійської селищної ради  
Ковельського району Волинської області у 2017–2024 н.р.

Мережа ліцею	Навчальний рік						
	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість класів на початок навчального року, класів	19	19	19	19	19	18	17
Кількість учнів на початок навчального року, учнів	371	352	345	353	369	354	341
Кількість класів на кінець навчального року, класів	19	19	19	19	19	18	17
Кількість учнів на кінець навчального року, учнів	368	356	352	357	378	344	353
Середня наповнюваність	20	18,5	18,2	18,6	19,5	19,7	19,6
Охоплення поглибленим навчанням, учнів	78	65	59	82	75	76	0

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Охоплення профільним навчанням, учнів	44	48	49	38	51	60	54

*Джерело: [48]*

Станом на 5 вересня 2023 року в освітньому закладі функціонували 17 класів із загальною кількістю 341 учень, з яких 8 навчалися за екстернатною формою. У перший клас було прийнято 20 учнів, загальна кількість учнів початкових класів (1–4) становила 110, тоді як у середніх і старших класах (5–11) навчалися 231 учень. У закладі також працювали 2 групи продовженого дня. Враховуючи освітні потреби, було організовано навчання в індивідуальній формі (педагогічний патронаж) для одного учня та інклюзивне навчання для шести учнів із особливими освітніми потребами. Для них було адаптовано навчальні програми відповідно до їхніх можливостей. У 2023 році середня кількість учнів у класі складала 19,6, при цьому учні екстернатної форми не враховувалися в розрахунку.

Станом на 5 вересня 2022 року в закладі працювало 18 класів, загальна кількість учнів складала 354. У перший клас було зараховано 22 учні, загальна кількість учнів у класах 1-4 становила 124, а в класах 5–11 – 230 учнів. Також діяли дві групи продовженого дня. Залежно від потреб учнів, було організовано індивідуальне навчання (педагогічний патронаж) для одного учня та інклюзивне навчання для п'яти учнів з особливими освітніми потребами. Для цих учнів навчальна програма була адаптована відповідно до їх можливостей. Крім того, 15 учнів 11-го класу та 3 учні 9-го класу навчалися за екстернатною формою. У 2022 році середня кількість учнів у класах становила 19,7 учня.

На 5 вересня 2021 року в школі працювало 19 класів, загальна кількість учнів становила 369. До першого класу було зараховано 30 учнів, у 1–4 класах навчалось 119 учнів, а в 5-11 класах – 199 учнів. У школі функціонувало дві групи продовженого дня. Згідно з потребами учнів, були організовані індивідуальні (1 учень) та інклюзивні (5 учнів) форми навчання для учнів з

особливими освітніми потребами, для яких навчальна програма була адаптована. Крім того, 8 учнів навчалися за екстернатною формою. У 2021 році середня кількість учнів у класах становила 19,5 учня.

На рисунку 2.3 подамо динаміку зміни кількості учнів у Турійському ліцеї Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області у 2017–2024 навчальних роках.

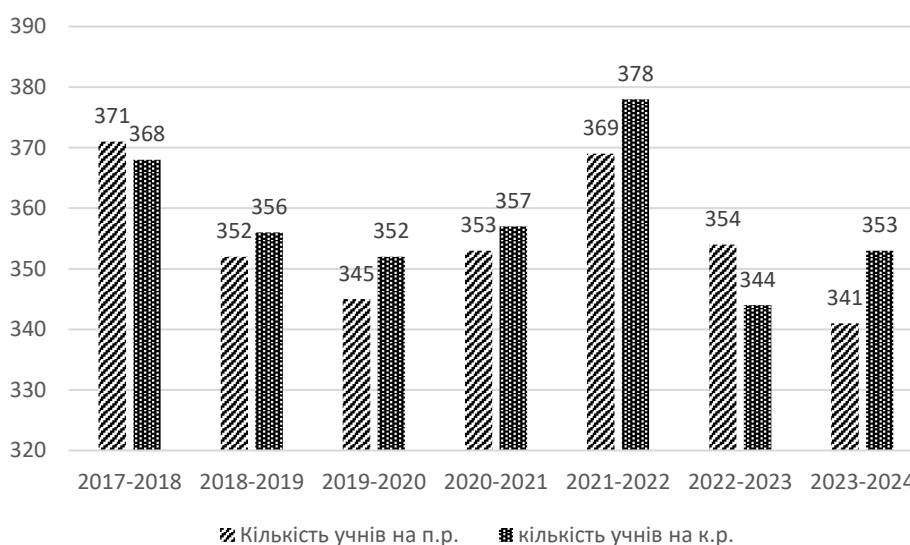


Рисунок 2.3. Кількість учнів Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області на початок та кінець навчального року

*Джерело: [48]*

З рис. 2.3 можна зробити висновок, що кількість учнів на початок року була більшою у 2017/2018 н.р. та 2021/2023 н.р., а у 2018/2019 н.р., 2020/2021 н.р., 2021/2022 н.р., 2023/2024 н.р. кількість учнів у Турійському ліцеї Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області на початок року є меншою, ніж на кінець.

У 2023–2024 навчальному році в ліцеї згідно зі штатним розписом працювало 71 особа. З них: 52 педагоги (включаючи 3 сумісників і 7 асистентів учителів, п'ятеро з яких прийняті на навчальний рік; один педагог перебуває у відпустці без збереження зарплати через перебування за кордоном) і 19 представників обслуговуючого персоналу (з них один сумісник). Четверо

педагогів перебувають у відпустці для догляду за дитиною до трьох років. У табл. 2.4 подано якісний склад вчителів за категоріями у 2020-2024 н.р.

Таблиця 2.4. – Якісний склад вчителів за категоріями Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області у 2021–2024 н.р.

Склад за категоріям	Кількість, од.			Структура, %		
	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Спеціаліст	3	4	5	6,12	8,33	10,64
Спеціаліст II категорії	6	4	5	12,24	8,33	10,64
Спеціаліст I категорії	6	5	5	12,24	10,42	10,64
Спеціаліст вищої категорії	30	31	29	61,22	64,58	61,70
11-ий тарифний розряд	2	2	1	4,08	4,17	2,13
12-ий тарифний розряд	2	2	2	4,08	4,17	4,26
Всього	49	48	47	100	100	100

*Джерело: [48]*

У 2022–2023 навчальному році в ліцеї працювало 69 осіб. Серед них: 50 педагогів (включаючи 3 сумісників і 4 асистентів учителів, з яких троє були прийняті на навчальний рік; двоє педагогів перебували у відпустці без збереження заробітної плати через перебування за кордоном) та 19 працівників обслуговуючого персоналу (один із них працював за сумісництвом). Четверо вчителів перебували у відпустці для догляду за дитиною до трьох років. Станом на сьогодні, вакансій у ліцеї немає.

У 2021–2022 навчальному році в школі працювало 66 осіб. Серед них: 49 педагогів (включаючи 3 сумісників і 4 асистентів учителів, з яких три були прийняті на навчальний рік) і 17 представників обслуговуючого персоналу (один із них працював за сумісництвом). Починаючи з березня, двоє педагогів виконували свої обов'язки дистанційно через перебування за кордоном. Шість учителів перебували у відпустці для догляду за дитиною до трьох років.

Частка спеціалістів вищої категорії у Турійському ліцеї Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області зменшилася у 2023/2024 н.р. на 4,46 в/п проти 2022/2023 н.р., спеціалістів, спеціалістів II категорії, спеціалістів I категорії, 12-ий тарифний розряд зросла за аналогічний період на 27,66 в/п, 27,66 в/п, 2,13 в/п, 2,13 в/п відповідно.

Отже, Турійський ліцей Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області забезпечений достатнім кадровим потенціалом. Заклад може розвиватися. У цьому йому допоможе вдало складена стратегія розвитку.

### **2.3. Аналіз сформованої стратегії розвитку Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області**

Більшість закладів загальної середньої освіти в Україні мають затверджені стратегії розвитку, які були ухвалені педагогічними радами та затверджені засновниками. Відповідна інформація розміщена на офіційних вебсайтах шкіл. Однак у 24% закладів цей документ досі не затверджено, а 16% зовсім не здійснюють стратегічного планування своєї освітньої діяльності [44].

Згідно з даними Державної служби якості освіти (ДСЯО), річне планування проводять усі заклади загальної середньої освіти (ЗЗСО). Водночас 11% з них не проводять аналіз діяльності за попередній навчальний рік. ДСЯО також повідомила таке [44]:

- у 43% закладів щорічні плани доповнювалися й коригувалися;
- 55% передбачають у річних планах заходи для реалізації стратегії розвитку;
- 24% враховують результати самооцінювання за минулий рік та визначають конкретні кроки для підвищення якості освіти;
- у 58% планів акцент зроблено на поточних завданнях.

Крім того, за результатами перевірок, 92% закладів освіти створили положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти. З цих закладів:

- 80% визначили цілі, стратегії, процедури та компоненти забезпечення якості;
- 36% не передбачили інструменти для аналізу та оцінювання;
- 33% встановили періодичність і механізми проведення самооцінювання;
- 56% не включають результати самооцінювання освітнього та управлінського процесів до річного звіту директора й не публікують їх на вебсайтах;
- 36% не проводять обговорення результатів самооцінювання з учасниками освітнього процесу.

Отже, можна констатувати, що стратегія розвитку потребує пильної уваги з боку керівництва закладів освіти, у тому числі Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області.

У Турійському ліцеї Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області сформована і затверджена стратегія, яка складається із освітнього середовища, освітньої діяльності, управлінської діяльності, виховної складової, педагогічної діяльності, очікуваних результатів розвитку закладу, моніторингу та оцінювання якості стратегії розвитку. Ця стратегія представлена на сайті [48].

Місією ліцею є створення такого освітнього середовища, яке б дозволило розвивати та виховувати учня за його особистою траєкторією. Здобувачі освіти повинні розширити кругозір, навчитись мислити критично та вирішувати проблеми.

Візією ліцею є інноваційність, гармонійність, здатність відповідати та бути конкурентоспроможним, надавати якісні послуги.

Основні цінності Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області подамо на рисунку 2.4. Стратегічна мета полягає у сприянні розвитку й формуванні в учнів важливих компетентностей, які забезпечують успішність у житті, конкурентоспроможність і самостійність особистості, а також створення

сучасного образу випускника, здатного максимально реалізувати свої сильні сторони та позитивний потенціал.

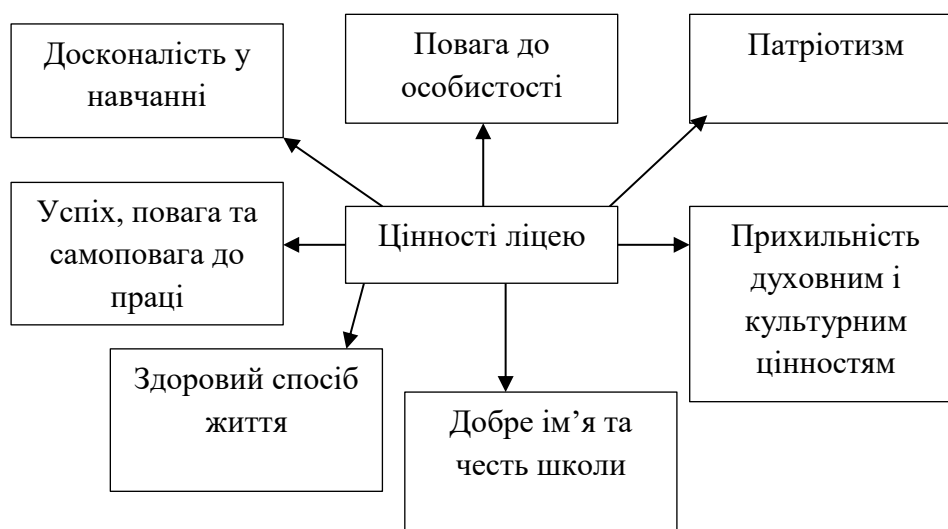


Рисунок 2.4. Цінності Турійського ліцею Турійської селищної ради

Ковельського району Волинської області на початок та кінець навчального року

*Джерело: [48]*

Основними стратегічними завданнями розвитку Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області на 2022–2027 роки у Стратегії розвитку визначено:

- забезпечення доступної освіти. Це може бути досягнуто через створення умов для кожного учня, що відповідають його індивідуальним можливостям, здібностям та потребам; розвиток інтелектуальних і емоційних якостей дитини, формування ціннісних орієнтирів, навичок соціальної взаємодії через залучення до системи ранньої професійної орієнтації;

- безпека та комфорт. Реалізувати це завдання можна через організацію безпечного освітнього середовища, вільного від насильства, яке забезпечує комфорт і доступність для всіх учасників освітнього процесу;

- демократичний підхід передбачає запровадження демократичних принципів у взаємовідносинах між усіма учасниками освітнього процесу;

- якість освіти досягається через розбудову внутрішньої системи забезпечення якості освіти, вдосконалення освітніх програм для створення індивідуальних траєкторій навчання та підтримки обдарованих учнів;

- інноваційний розвиток може бути впроваджений через нові освітні технології і методи, які забезпечать підвищення рівня навчання та розвитку креативності педагогів;

- патріотичне виховання забезпечить формування в учнів національної самосвідомості, любові до Батьківщини, поваги до традицій та готовності до служіння Україні;

- здоров'я учнів підтримується через сприяння фізичному та психологічному благополуччю учнів, популяризації здорового способу життя;

- покращення ресурсної бази може бути реалізоване через модернізацію матеріально-технічного забезпечення навчального процесу;

- формування успішних випускників буде відбуватися через підготовку конкурентоспроможних, інноваційно мислячих і патріотично налаштованих випускників, які володіють ключовими компетенціями для самореалізації в сучасному суспільстві;

- збереження мережі ліцею стане можливим при підтримці стабільної роботи навчального закладу та розширення можливостей для його учасників.

Стратегія розвитку Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області включає:

- створення сприятливого освітнього середовища. Тут описується забезпечення комфортних умов для навчання та виховання учнів, організація якісного харчування, впровадження сучасного інформаційного та програмного забезпечення, протидія булінгу та насильству, надання психолого-педагогічної підтримки, сприяння збереженню та зміцненню здоров'я учнів і педагогів, покращення матеріально-технічної бази;

- освітній процес та оцінювання містить удосконалення навчальної діяльності закладу, впровадження ефективної системи оцінювання досягнень учнів;

– розвиток педагогічного потенціалу передбачає програму заходів щодо підвищення професійного рівня педагогічних працівників, стимулювання творчого підходу до викладання;

– організація управління рекомендує впроваджувати сучасні принципи управління навчальним закладом для забезпечення його ефективного функціонування та розвитку.

Таким чином, стратегія розвитку закладу освіти відповідає за структурою типовим рекомендаціям ДСЗЯО України [49].

Оцінимо основні показники касових видатків Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. – Показники касових видатків Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області у 2021–2023 н.р., тис. грн

Показник	код	Рік			Відхилення 2023/2021	
		2021	2022	2023	Абс, тис. грн	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7
Заробітна плата	2111	2191155,59037	2248701	1839167,03	-351989	-16,06
Оплата праці	2110	452739,64736	456995,42	1839167,03	1386427	306,23
Нарахування на оплату праці	2120	293124,52	299223,09	378327,28	85202,76	29,07
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	2220	6730,19	2612,95	2274,98	-4455,21	-66,20
Продукти харчування	2230	143962,19	199128,8	303576,00	159613,8	110,87
Оплата послуг (крім комунальних)	2240	388679,44	115423,31	227009,65	-161670	-41,59
Видатки на відрядження	2250	7995,67	3826,2	15757,32	7761,65	97,07
Оплата теплопостачання	2271	0,00	0,00	0,00	0	0,00
Оплата водопостачання та водовідведення	2272	77021,96	48148,04	15114,64	-61907,3	-80,38
Оплата електроенергії	2273	169433,95	324545,86	120913,17	-48520,8	-28,64
Оплата природного газу	2274	0,00	0,00	0,00	0	0,00

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Оплата інших енергоносіїв та комунальних послуг	2275	303038,17	399726,70	210283,82	-92754,4	-30,61
Окремі заходи по реалізації державних	2282	5972,25	4389,43	26555,45	20583,2	344,65
Інші видатки населенню	2730	3000,00	19600	17998,00	14998	499,93
Інші поточні видатки	2800	737,70	141,65	285,41	-452,29	-61,31
Разом		4043591,28	4122463	4996429,78	952838,5	23,56

*Джерело: [48]*

З даних таблиці 2.5 можна зробити висновок, що загалом касові витрати Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області у 2023 році проти 2021 року зросли на 23,56% або 952838,5 тис. грн. Оплата праці у 2023 році зросла проти 2021 року в 3 рази або 1386427 тис. грн, продукти харчування зросли на 29,07% або 85202,76 тис. грн, продукти харчування – на 110,87% або 159613,8 тис. грн, окремі заходи по реалізації державних – в 3,4 рази або 20583,2 тис. грн, інші видатки населенню – в 5 раз або 14998 тис. грн, видатки на відрядження – на 97,07% або 7761,6 тис. грн. Зменшилися видатки Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області у 2023 році проти 2021 року на медикаменти та перев'язувальні матеріали на -16,06% або -351989 тис. грн, на оплату послуг (крім комунальних) на -66,20% або -4455,21 тис. грн, на оплату послуг (крім комунальних) на -41,59% або -161670 тис. грн, на оплату водопостачання та водовідведення на -80,38% або -61907,3 тис. грн, на оплату електроенергії на -28,64% або -48520,8 тис. грн, на оплату інших енергоносіїв та комунальних послуг на -30,61% або -92754,4 тис. грн, на інші поточні видатки на -61,31% або -452,29 тис. грн.

Таким чином, побудована стратегія розвитку Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області працює злагоджено та

враховує вплив зовнішнього середовища. Вузьким місцем стратегії є відсутність розроблених показників, за допомогою яких можна оцінити стратегію.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРІЙСЬКОГО ЛЦЕЮ ТУРІЙСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ КОВЕЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### **3.1. Формування системи показників до оцінювання ефективності стратегії розвитку**

Оцінка результативності впровадження будь-якої стратегії закладу освіти, виявлення можливостей для покращення бізнес-процесів та уточнення шляхів її реалізації потребує використання системи показників на етапі розробки стратегії. Такий підхід дозволяє проводити комплексний аналіз та коригування дій.

Використання системи оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку сприяє поєднанню фінансових індикаторів із тими, що оцінюють досягнення специфічних цілей стратегії. Це стосується змін ринкової позиції, взаємовідносин із клієнтами, конкурентами та іншими зацікавленими сторонами, а також можливостей закладу освіти щодо стабільного розвитку і зростання.

Стратегія розвитку, що розробляються закладами освіти, є взаємопов'язаними елементами. При розробці системи показників для оцінки ефективності стратегії розвитку доцільно проводити окремий аналіз як для самої стратегії, так і для загальної стратегії розвитку закладу освіти.

У роботі [29] було запропоновано перелік показників, які можуть використовуватися для оцінки ефективності стратегії розвитку закладу освіти. Подамо їх на рисунку 3.1. Їх умовно поділено на три групи: ринкові показники ефективності, показники стійкості розвитку, фінансові показники.



Рисунок 3.1. Показники оцінювання ефективності Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області  
 Джерело: узагальнено автором [29]

Оцінювання ефективності реалізації стратегії зазвичай здійснюють управлінці різних рівнів, які рідко публікують власні критерії оцінки. Для проведення оцінювання варто обрати метод експертних оцінок, а саме – індивідуальне анкетування експертної цільової групи. Анкетування є

популярним способом збору первинної інформації завдяки швидкому отриманню відповідей у порівнянні з інтерв'ю, невеликій потребі в кількості експертів, можливості зберігати їхню анонімність та неупередженість. Процес анкетування включає кілька етапів:

1. Визначення цільової групи експертів.
2. Розробка інструментів анкетування.
3. Проведення опитування.
4. Обробка отриманих даних.
5. Формування пропозицій для прийняття рішень.

Кожен із цих етапів адаптується до мети та завдань дослідження.

Основні етапи реалізації:

1. Формулювання мети та завдань оцінювання стратегії. Головною метою є відбір ключових показників для оцінки ефективності стратегії розвитку закладу освіти в стислі терміни. При доборі із запропонованого переліку варто враховувати такі складові:

- 1) Визначення завдань стратегії, які можуть бути оцінені показниками.
- 2) Складання переліку таких показників.
- 3) Визначення їхньої відносної ваги в оцінці.
- 4) Аналіз рівня публічності показників.
- 5) Обробка та аналіз результатів анкетування.

2. Організація експертного опитування. Для зручності експертів обирають формат заочного опитування, де анкети надавались у текстовому або електронному форматі (наприклад, через Google Forms). Цей підхід дає змогу залучити фахівців із різних регіонів та країн, забезпечуючи конфіденційність відповідей. Водночас, деякі експерти віддавали перевагу традиційним текстовим файлам, через можливі обмеження електронних форм, як-от складність редагування відповідей чи недосконала конфіденційність.

3. Розробка анкети. Питання формулюються відповідно до цілей стратегії. Більшість із них були закритого типу, з чітко визначеними варіантами відповідей, які охоплювали основні тези стратегії.

4. Формування експертної групи. Репрезентативність групи забезпечувалась шляхом цілеспрямованого відбору експертів за попередньо визначеними критеріями. Це дозволило залучити висококваліфікованих фахівців для отримання надійних результатів. Метод анкетування виявився ефективним інструментом для оцінки стратегії розвитку, оскільки забезпечив необхідний баланс між якістю зібраних даних та оперативністю їх отримання. Рекомендується залучати до 18 експертів.

5. Визначення підходу до оцінювання рівня компетентності експертів цільової групи. Для забезпечення якісного складу експертної групи та оцінювання їхньої професійної компетентності враховують такі ключові вимоги:

5.1. Глибока професійна експертиза у сфері стратегічного закладу освіти.

5.2. Схильність до довгострокового прогнозування, що включає вміння оцінювати перспективи майбутнього.

5.3. Досвід управлінської або науково-дослідної роботи, що свідчить про здатність приймати зважені рішення.

5.4. Незалежність суджень і відсутність особистої зацікавленості у результатах дослідження.

5.5. Висока загальна ерудованість, що дозволяє формувати об'єктивні висновки.

Для оцінювання відповідності експертів цим вимогам використовують метод самооцінювання. Він дозволив учасникам самостійно оцінити свій рівень компетентності, що сприяло відбору найбільш кваліфікованих та незалежних експертів для участі у оцінюванні стратегії розвитку.

За допомогою сформованої групи із 18 експертів оцінено ключові цілі та завдання стратегії розвитку закладу освіти за трьома можливими варіантами відповідей:

- 1) досягнення запланованих фінансових результатів;
- 2) забезпечення стабільної позиції на ринку;
- 3) підвищення ринкової вартості закладу освіти.

Оброблені відповіді експертів систематизовано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. – Результати визначення основних цілей та завдань стратегії розвитку Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області для групи експертів

Основні цілі та завдання	Сума рангів, призначених об'єкту експертами	Відхилення від середнього значення	Квадрат відхилень сум рангів
Досягнення запланованих фінансових показників	14	1	1
Забезпечення стабільної позиції на ринку	23	10	100
Підвищення ринкової вартості закладу освіти	2	-11	121
Основні характеристики			
Середнє значення	13	x	9,68
Коефіцієнт конкордації	0,53	x	5,99

*Джерело: обрховано автором*

З даних таблиці 3.2 можна зробити висновок, що узгодженість думок експертів є достатньою, а коефіцієнт конкордації значимим. Експертами доведена ефективність використання запропонованих показників до оцінювання стратегії розвитку закладу освіти.

### **3.2. Управління впливом інформаційних технологій на стратегію розвитку закладу вищої освіти**

У сучасних умовах нестабільності та змін у зовнішньому середовищі керівники, які прагнуть до стабільного та успішного розвитку своїх закладів освіти, повинні вміти розробляти стратегію, яка б поєднувала конкурентні переваги з урахуванням глобальних чинників. Ігнорування діяльності конкурентів або аналізу впливу зовнішнього середовища є неприйнятним для жодного закладу освіти, незалежно від країни її функціонування. Особливо

важливо враховувати напрями та характер впливу цих факторів, адже деякі, які раніше вважалися здебільшого позитивними, наприклад, відкритість кордонів і мобільність населення, у 2020 році стали критично важливими та потребували першочергової уваги.

Для багатьох закладів освіти ці аспекти стали вирішальними у формуванні стратегії розвитку та збереженні конкурентоспроможності на ринку. Інформаційні технології поряд із глобалізацією є важливим фактором формування ефективної стратегії розвитку. Для аналізу впливу інформаційних технологій на успішність реалізації стратегії розвитку у дослідженнях [29] обрано виручку від реалізації (для комерційних закладів освіти) або обсяг видатків на розвиток (для бюджетних закладів освіти) як основний індикатор ефективності. У якості прикладу успішної інтеграції інформаційних технологій в Україні використано електронну систему державних закупівель Prozorro [50; 51].

Згідно з офіційними даними [50], Prozorro є цифровою платформою, що дозволяє державним і комунальним установам проводити тендери на придбання товарів, послуг і робіт. Ця система забезпечує відкритість процесу закупівель і надає можливість представникам бізнесу брати участь у тендерах через інтернет.

Ключові технічні особливості платформи доступні на сайті [50], де зазначено, що Prozorro створена із застосуванням сучасних інформаційних технологій. Серед них – фінансові інструменти, такі як автоматичний розрахунок вартості угод, онлайн-обробка договорів на закупівлю, проведення електронних аукціонів, а також можливість здійснення онлайн-оплати за участь у тендерах. Ця платформа дозволяє отримувати доступ до необхідних сервісів через Інтернет, забезпечуючи прозорість і зручність для користувачів.

Для отримання інформації про цінові пропозиції на послуги можна скористатися майданчиком <https://zakupivli24.pb.ua/prozorro> [51]. Головним аспектом, який розглядався при аналізі впливу технологій Prozorro на успішність реалізації стратегії розвитку, було визначення ймовірності досягнення рівня доходів від надання послуг, що перевищує встановлену цільову планку, завдяки

залученню до роботи в цій системі для комерційних установ або видатків на розвиток для комунальних або державних установ.

Полюхович М. В. [29] зазначив, що застосування інформаційних технологій для підвищення доходів від реалізації має досить невелику ймовірність досягнення запланованого приросту виручки.

У Турійському ліцеї Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області створені умови для використання Інтернет, впроваджено електронний журнал на порталі «Нові знання» [54], Google Classroom, настільна операційна система Windows (легалізатор та оновлення до Windows Professional), пакет офісних програмних засобів Microsoft Office Professional, антивірусне програмне забезпечення IntuneOpen. Для закладів освіти варто використовувати MozaBook, який є інтерактивним програмним забезпеченням для роботи з інтерактивними дошками, яке розширює їхні функціональні можливості та надає доступ до широкої бібліотеки мультимедійних ресурсів. Для кожного предмета доступні індивідуальні планувальники, такі як Електронний конструктор уроку, що спрощує організацію навчального процесу завдяки готовим планам уроків, створеним за сучасними програмами.

Додаткові програмні засоби, які можна встановити за запитом:

- iTALK – інструмент для управління комп'ютерним класом.
- GIMP – редактор для роботи з растровою графікою.
- Inkscape – програмне забезпечення для редагування векторної графіки.
- Scribus – інструмент для створення макетів і верстки.
- Microsoft Movie Maker – програма для монтажу аудіо та відео.
- Foxit Reader – для перегляду та редагування PDF-файлів.
- SPARKvue, TextBooks, ArtRage, Intel for Camera та інші додатки за вашим

запитом.

Турійському ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області рекомендується використовувати програми «КУРС: Школа» для середніх освітніх закладів та «КУРС: Сайт» створені для автоматизованого

передавання інформації на веб-портали вищого рівня. Вони забезпечують ефективне управління навчальними процесами та оптимізацію їх автоматизації.

Система сприяє розподілу педагогічного навантаження для вчителів, формує розклад уроків як у ручному, так і в автоматичному режимі. Включає функціонал електронних класних журналів. Програма «КУРС: Школа» підтримує два варіанти роботи: з підключенням до Інтернету та без нього [52].

Портал ІСУО (інформаційна система управління освітою) забезпечує збір і обробку даних від закладів загальної середньої освіти. Він автоматично формує затверджені форми звітності, такі як 76-РВК і 83-РВК, 77-РВК, а також звіти Д-4, Д-5, Д-6, Д-7-8 і Д-9. Система пересилає їх електронні версії за визначеними рівнями підпорядкованості. ІСУО дозволяє шукати інформацію, виконувати вибірку необхідних даних та створювати користувацькі звіти. Вона має високий рівень захисту даних від несанкціонованого доступу. Функціонал і можливості системи можуть розширюватися залежно від завдань і потреб [53].

Набувають поширення та сприяють ефективній реалізації стратегії розвитку загальноосвітнього закладу середньої освіти інтерактивні панелі з сенсорною технологією, які замінюють традиційні дошки. На таких сенсорних екранах учні зможуть вивчати фізичні процеси, будову хімічних елементів або людського тіла, а також переглядати історичні артефакти або частини світу в 3D-форматі, прослуховуючи інформацію на різних мовах. Учні можуть, торкаючись екрана, самостійно переміщувати тривимірні зображення, що дозволяє детально вивчати навіть найменші елементи та запам'ятовувати їх розташування. Вчитель має можливість створювати власний контент для інтерактивної панелі та обмінюватися ним з колегами. Також він може використовувати готову колекцію матеріалів, таких як 3D-презентації, відео, фотографії та інші навчальні інструменти. Біля екрана можуть працювати одночасно 3–4 учні.

3D-друк чудово доповнює навчальний процес з різних предметів. На уроках географії учні можуть створити модель ландшафтною карти, на біології – тривимірну модель черепа, а на математиці – барабан для вивчення таблиці множення. 3D-ручки мають вигляд звичайної товстої ручки, з якої замість

чорнила виходить розплавлений пластик. За допомогою гнучких пластикових ниток можна створювати прості дво- та тривимірні конструкції. Сучасні 3D-принтери дозволяють вибирати рівень складності та тематику для друку конструкцій через фільтри. Робота з ними можлива на комп'ютерах з різними операційними системами. Новітні моделі використовують PLA-пластик – екологічно чистий матеріал, отриманий із кукурудзи, цукрового очерету, крохмалю та целюлози.

Під час освітнього процесу варто використовувати віртуальну реальність. Існує три типи реальності: віртуальна реальність (Virtual Reality, VR) – це повністю цифрове середовище; доповнена реальність (Augmented Reality, AR) – реальний світ, доповнений мультимедійною інформацією; та з'єднана реальність (Merged Reality, MR) – поєднання реальної та віртуальної інформації. Технології, що створюють враження присутності та особистої участі, дозволяють переживати історію та відчувати емпатію до героїв, цього разу були застосовані в освітньому контексті, на відміну від попереднього використання в розважальних цілях.

Найбільш популярними VR-пристроями у світі є шоломи Gear VR, що працюють разом зі смартфоном, для яких створюється найбільше контенту. Також існують шоломи PicoVR, що не потребують додаткових пристроїв, але мають обмеження, адже не підтримують 360-градусне відео, яке доступне на багатьох відеосервісах. Учні часто обирають бюджетні картонні окуляри для VR. Зараз уже розроблено багато додатків, які можуть використовувати навчальні заклади, хоча для більшості з них необхідне знання англійської мови на відповідному рівні. Наприклад, на платформі Google Expeditions є понад 600 готових уроків у відкритому доступі, що включають віртуальні екскурсії музеями, а також візуальні матеріали з біології, географії та астрономії.

Також розробляються спеціалізовані контенти для доповненої та віртуальної реальності, орієнтовані на конкретні проекти. Наприклад, київська лабораторія Sensorama Lab на замовлення Міністерства внутрішніх справ Швейцарії створила проєкт, що стосується булінгу, кібербулінгу та онлайн-

безпеки. Цей проєкт містить кілька відеоепізодів, в яких користувач опиняється під кіберзагрозою або стає жертвою булінгу та повинен навчитися захищати себе в таких ситуаціях.

Під час освітнього процесу використовують електронні підручники та зошити. MozaBook tablet – це мобільний пристрій, який можна підключити до програми mozaBook на інтерактивній панелі або комп'ютері, дозволяючи учням працювати разом у класі. Завдяки своєму акаунту, учень отримує доступ до цифрових підручників програми через планшет чи інший мобільний пристрій.

Таким чином, інформаційні технології змінюють підходи до викладання та сприяють розробці стратегії з використанням нових підходів у навчанні.

### **3.3. Використання моделей аналізу компонентів стратегії розвитку закладу освіти**

Стратегія закладу освіти повинна формуватися за допомогою низки кроків. На першому кроці варто створити стратегічний комітет, до якого має бути включені староста, працівники органу управління освіти, директор школи та адміністрація, учителі, представники батьківської та учнівської спільноти. Рекомендується, щоб стратегічний комітет був оптимальним за складом. Це дозволить з одного боку ефективно обговорювати ключові питання та позиції всіх зацікавлених сторін, а з іншого – забезпечить швидкість прийняття рішень. Важливим моментом при формуванні комітету є питання, хто має бути відповідальним за призначення його членів: чи повинна це бути ініціатива голови громади, чи кожна зацікавлена сторона повинна мати право висунути свого представника. Кількість осіб не може бути значною, а варіювати в межах 14-25 осіб. Оптимальний розмір – 18 осіб.

Роль кожної групи стратегічного комітету подамо на рисунку 3.2.

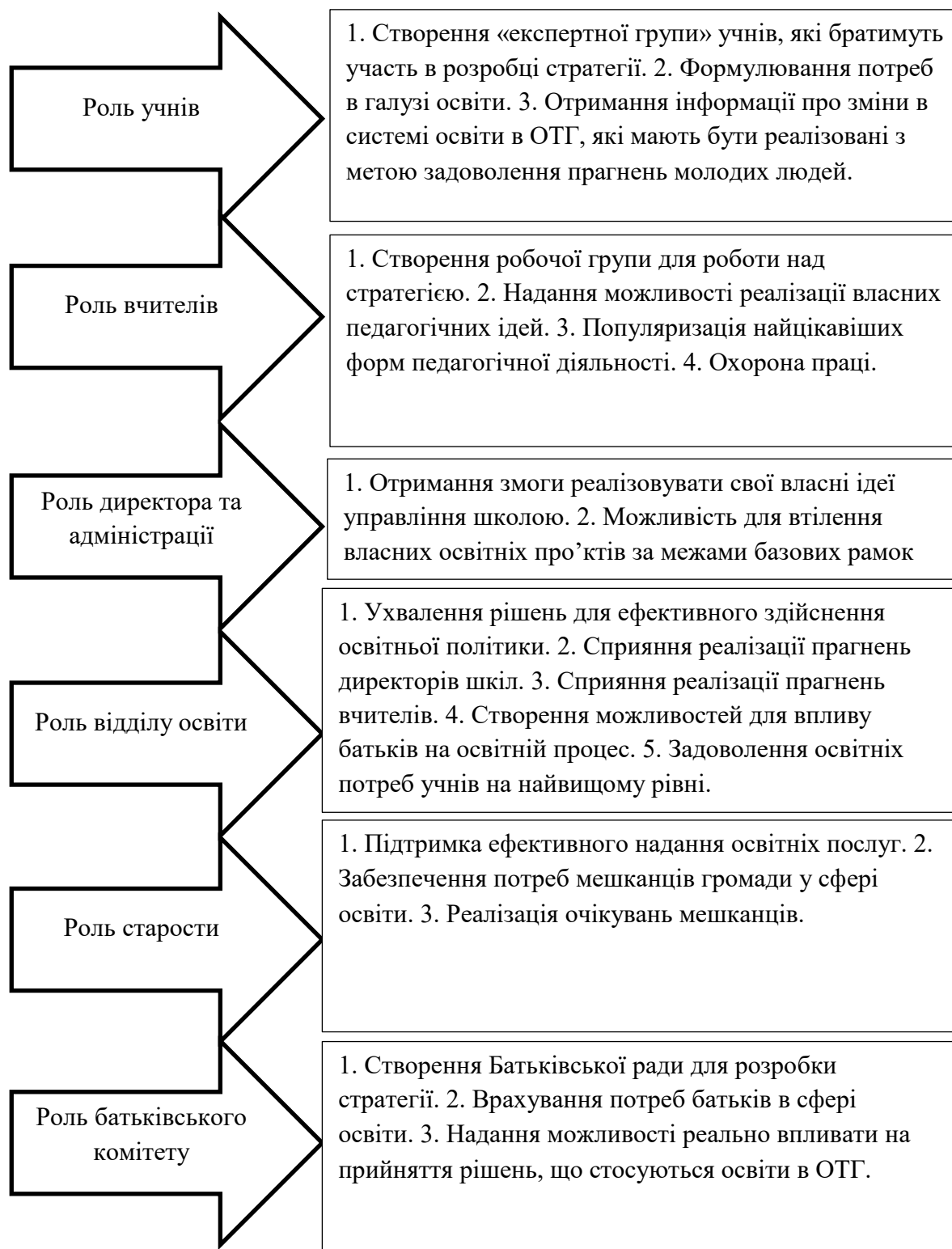


Рисунок 3.2. Роль груп стратегічного комітету з розробки стратегії розвитку Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області

Джерело: узагальнено автором [4]

На другому кроці збирають дані і проводять анкетне опитування учасників процесу стратегічного планування. Дані збираються за напрямками: ресурси, кадровий потенціал, матеріально-технічна база, фінансові кошти, освітні потреби, результати ДПА та ЗНО. Анкети можуть бути декількох видів:

- 1) для учнів – «Мій заклад освіти»;
- 2) для батьків – «Місце розвитку моєї дитини»;
- 3) для вчителів – «Місце, де я сприяю досягненню цілей дитини»;
- 4) для адміністрації – «Завдання закладу освіти».

Опитування є анонімним і питання повторюються у кожній з групі анкет.

Третій крок – стратегічний аналіз. Він може здійснюватися за однією моделлю або з використанням декількох. Зокрема, SWOT, PEST, SNW-аналізи, портфель компетенцій.

SWOT-аналіз містить сильні та слабкі сторони, загрози та шанси. Сформуємо SWOT-матрицю для Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. – SWOT-матрицю для Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області

<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Історія, традиції і визнаний авторитет школи;</li> <li>- Згуртований і працездатний педагогічний колектив;</li> <li>- Співпраця з закладами освіти в громаді;</li> <li>- Соціальна активність учнів на всіх етапах шкільного життя, висока результативність участі у МАН, предметних олімпіадах, конкурсах.</li> <li>- Дієздатна система громадсько-патріотичного виховання та спортивно масової роботи</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Матеріально-технічна база не відповідає сучасним вимогам;</li> <li>- Недостатнє обладнання кабінетів сучасними засобами навчання;</li> <li>- Відсутність сучасно оснащеного спортивного майданчика;</li> <li>- Відсутність PR- стратегії розвитку іміджу закладу освіти</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Шанси</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Участь педагогічного та учнівського колективів в різноманітних програмах і проектах;</li> <li>- Впровадження різних форма підвищення кваліфікації;</li> <li>- Створення сучасної системи партнерства школи, сім'ї, громадських організацій;</li> <li>- Залучення до співпраці фахівців, спонсорів, волонтерів.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ризики</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зниження якості освітніх послуг через перевантаження закладу;</li> <li>- Прихильність батьків до традиційних форм та методів навчання та виховання, упереджене ставлення до новацій;</li> <li>- Нестача підручників;</li> <li>- При поломках автобусів можливий зрив процесу</li> </ul>

*Джерело: сформовано автором*

При побудові матриці SWOT-аналізу варто спиратися на такі показники для оцінки навчального процесу в закладах освіти:

1. Чисельність учнів у класі.
2. Співвідношення кількості учнів до одного вчителя.
3. Середній педагогічний стаж вчителів.
4. Чисельність учнів на одного працівника допоміжного персоналу.
5. Площа навчальних класів у розрахунку на одного учня.
6. Загальна площа школи, розрахована на одного учня.
7. Відсоток школярів, які навчаються за індивідуальною програмою.
8. Частка учнів, які беруть участь у позаурочній діяльності.
9. Загальні витрати на навчальний заклад у розрахунку на одного учня.
10. Витрати на утримання школи на одного учня.
11. Витрати на опалення одного квадратного метра площі.

PEST-аналіз дозволяє оцінити всі зовнішні впливи, які мають значення для школи. Це є розширеним аналізом блоків «Можливості» та «Загрози» зі структури SWOT-аналізу, однак тут зовнішні чинники класифікуються за такими напрямками: політичними, економічними, соціальними та технологічними. Завдання полягає у визначенні факторів кожної з цих сфер, які впливають на заклад освіти, враховуючи три рівні: глобальний, національний та локальний. Політичні фактори – зміна МОНУ, економічні – кількість підприємств в громаді, соціальні фактори – демографічна ситуація, технологічні фактори – можливість віддаленого навчання.

SNW-аналіз можна розглядати як деталізацію верхньої частини SWOT-аналізу. Назва SNW є аббревіатурою, яка розшифровується як:

- сильні сторони;
- слабкі сторони;
- нейтральні сторони (фактори, які не виділяються порівняно з іншими школами).

SNW-аналіз представляє собою таблицю з чотирма колонками:

1. У першій колонці перелічуються фактори, які необхідно оцінити в школі (зверніться до попередніх рекомендацій, щоб врахувати всі ключові аспекти).

2. У трьох наступних колонках позначається, чи є кожен фактор сильною, слабкою або нейтральною стороною.

Тут оцінюється кожен фактор, відноситься до певної категорії і пояснюється вибір. Приклад наведемо на рисунку 3.4.

Таблиця 3.4. – SNW-аналіз Турійського ліцею Турійської селищної ради  
Ковельського району Волинської області

Фактор	Сильна сторона	Слабка сторона	Нейтральна сторона
Система навчання / розвитку вчителів	75 % вчителів визначають потреби у створенні системи розвитку	Лише 15 % вчителів мають план особистісного розвитку Не сформована система аналізу розвитку	Вчителі можуть проходити онлайн-навчання
Система навчання учнів	65 % учнів визначають нерівні можливості до доступу до навчання	Лише 40 % учнів мають вдома доступ до стаціонарного інтернету 25 % мають комп'ютери та ноутбуки	Учні можуть виконувати завдання в закладі освіти

*Джерело: сформовано автором*

Портфель компетенцій є надзвичайно важливим, але, на жаль, мало відомим серед освітян. Саме він допомагає зрозуміти, чому певні аспекти школи є її сильними чи слабкими сторонами. Набір компетенцій команди закладу прямо впливає на ці характеристики.

Наприклад, якщо слабкою стороною школи є матеріально-технічна база, то аналіз компетенцій, імовірно, покаже відсутність навичок у налагодженні партнерських зв'язків чи фандрейзингу. Саме ці вміння допомагають вирішувати проблеми, пов'язані з розвитком бази. На третьому етапі розробки стратегії (якщо ця проблема буде у вашому полі зору) визначають, що потрібно: розвивати відповідні компетенції в команді чи знайти спеціаліста з потрібними навичками.

Портфель компетенцій – це оцінка загального набору навичок та знань усієї команди. У цьому контексті не обов'язково деталізувати вміння кожного окремого члена команди, хоча такий підхід може бути корисним для розробки індивідуальних планів розвитку.

Портфель компетенцій формується із управлінських компетенцій, спеціалізованих та персональних. Управлінські компетентності це навички та вміння, які забезпечують ефективне управління процесами, колективом і загальною організацією діяльності. Зазвичай до цієї категорії включають компетенції, характерні лише для адміністративної команди школи. Варто врахувати і проаналізувати здібності керівників методичних об'єднань, проєктів і класних колективів. Спеціалізовані компетенції це ті компетенції, які характерні саме для освіти. Персональні компетентності передбачають власний розвиток працівників, який компетентний у інших сферах, відмінних від займаної посади.

Крок 4 передбачає формулювання бачення розвитку закладу освіти. Таке бачення сформоване у Стратегії розвитку Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області на 2022–2027 роки. Зокрема, воно передбачає:

1. Педагогічний колектив ліцею має оптимальний склад, що відповідає нормативному співвідношенню між кількістю учнів і вчителів.
2. Простежується стабільне покращення навчальних досягнень учнів за результатами внутрішнього моніторингу.
3. Виховний простір ліцею відповідає чинним стандартам: він безпечний, моральний, довірливий, вільний, демократичний, патріотичний та відкритий.
4. Громада ліцею орієнтована на сталий розвиток і партнерську взаємодію.
5. У закладі активно впроваджуються сучасні інтерактивні методи навчання.
6. Забезпечується якісна допрофільна та профільна освіта згідно з визначеними напрямками (іноземна філологія, математика).
7. Ліцей має академічну, економічну та фінансову автономію.

8. Педагогічні працівники ліцею успішно проходять сертифікацію.
9. Навчальні кабінети закладу постійно оновлюються та модернізуються.
10. Ефективно функціонують колегіальні органи управління ліцеєм і громадського самоврядування.
11. Дієва модель моніторингу та самооцінки забезпечує контроль якості освітніх послуг.
12. Підвищується позитивний імідж ліцею та його конкурентоспроможність на освітньому ринку.

На 5 кроці передбачено формування стратегічних та операційних цілей. Вибір цілей повинен формуватися за SMART підходом.

Сформуємо для Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області ці цілі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. – Стратегічні та операційні цілі розвитку Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області за SMART підходом

Стратегічна ціль	Операційна ціль	Час виконання	Відповідальні
1	2	3	4
Стратегічна мета 1. Підвищення стандартів освіти	1.1. Забезпечення сучасної технічної бази для реалізації освітніх завдань.	2025	Адміністрація
	1.2. Формування професійної команди вчителів, здатних забезпечувати високий рівень освіти.	2025	Адміністрація
	1.3. Розширення спектру позакласних занять у школах та підвищення доступності до них.	2026	Вчителі
Стратегічна мета 2. Підвищення ефективності освітніх послуг [Субвенція]	2.1. Створення оптимальної мережі закладів загальної середньої освіти.	2027	Адміністрація
	2.2. Розбудова ефективної мережі дошкільних навчальних закладів.	2025	Адміністрація
	2.3. Забезпечення ефективного управління освітньою інфраструктурою.	2024	Адміністрація
	2.4. Полегшення доступу до навчальних закладів для всіх учасників освітнього процесу.	2026	Адміністрація
Стратегічна мета 3. Забезпечення доступу до якісних освітніх послуг	3.1. Забезпечення повного охоплення дошкільною освітою всіх дітей	2025	Адміністрація
	3.2. Розробка системи заохочення та підтримки обдарованих учнів	2026	Вчителі

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
відповідно до потреб громади	3.3. Підтримка навчальних закладів у впровадженні проєктів, спрямованих на розвиток спорту.	2026	Адміністрація
	3.4. Створення умов для залучення максимальної кількості молоді до позашкільної освіти.	2027	Адміністрація
	3.5. Забезпечення дітей додатковими послугами, зокрема організацією харчування	2027	Адміністрація

*Джерело: сформовано автором*

Крок 6 передбачає встановлення переліку операційних завдань і проєктів.

При підготовці проєктів варто враховувати такі критерії:

1. Виділені фінансові і людські ресурси.
2. Терміни виконання проєктів.
3. Система управління та реалізації.
4. Критерії оцінювання.

Критеріями оцінювання результативності заходів можуть бути якісні зміни за показниками:

1. Педагогічний склад ліцею оптимально відповідає стандартам співвідношення кількості учнів і вчителів.
2. Спостерігається стійке підвищення успішності учнів ліцею за результатами внутрішнього моніторингу.
3. Виховний простір закладу відповідає сучасним стандартам: він безпечний, етичний, довірливий, відкритий, демократичний і патріотично спрямований.
4. Громада закладу орієнтована на стале зростання та розвиток партнерських відносин.
5. У закладі впроваджена сучасна інтерактивна модель навчання.
6. Гарантується висока якість допрофільної та профільної освіти відповідно до заявлених спеціалізацій (іноземна філологія, математика).
7. Освітній заклад має академічну, економічну та фінансову незалежність.
8. Педагогічний колектив ліцею успішно проходить сертифікацію.

9. Навчальні кабінети обладнані сучасними засобами для освіти.

10. Ефективно функціонують колективні органи управління ліцеєм та структури громадського самоврядування.

11. Впроваджена дієва система моніторингу та самооцінки якості освітніх послуг.

12. Підвищується позитивний імідж ліцею та його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

Крок 7 передбачає аналіз ризиків.

Крок 8 містить засоби популяризації закладу освіти, основним із яких є сайт.

На 9 кроці відбувається моніторинг впровадження стратегії розвитку.

Таким чином, ефективно побудована стратегія розвитку має пройти всі 9 кроків.

## ВИСНОВКИ

Під час дослідження запропонованої проблематики зроблено такі висновки та узагальнення.

1. Встановлено, що стратегія розглядається як мистецтво, план дій та інструмент менеджменту, які визначають конкурентні переваги. В літературі є стратегії, які класифікуються за видами розвитку. До них належать інноваційна, інвестиційна, технологічного розвитку, зростання, реінжинірингу, реструктуризації. Саму стратегію розвитку можна визначити як складну систему, яка містить елементи, що визначають її позицію на ринку та конкурентну перевагу. Це послідовність дій, яка спрямована на зміну стану підприємства в часі та просторі під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Стратегія розвитку формує конкурентну стратегію, яка залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів. Метою конкурентної стратегії є формування стабільної позиції на ринку, що базується на конкурентних перевагах, розрахованих на тривалий період. Тому доцільно враховувати перспективу довготривалого ефекту під час визначення конкурентної стратегії розвитку. Метою стратегії розвитку є формування передумов для реалізації конкурентної стратегії через розвиток у тривалій перспективі. Тут також є важливим довгостроковий лаг.

2. Визначено, що заклади освіти при виборі стратегії розвитку повинно визначитися із метою стратегії, а уже потім допасувати стратегії, які допоможуть її реалізувати. Такими наборами стратегій можуть стати: мета стратегії – стійкий сталий розвиток закладу освіти, мета стратегії – швидкий розвиток закладу освіти, мета стратегії – підтримання балансу між всіма складовими закладу освіти.

3. Запропоновано розглядати такі підходи до стратегії, як позиційний, біологічний, плановий, специфічний, ринковий, формальний, ресурсний. Застосовуючи біологічний підхід, розробка стратегії розвитку може ґрунтуватися на адаптації моделей поведінки тварин, таких як лев чи бджола.

Використання підходів, які зображені верхньою та нижньою пелюстками (планування та ринок), потребує вміння гармонійно поєднувати творчість із системністю та логічністю у процесі прийняття рішень.

4. Зазначено, що технологія представляє собою набір способів і підходів, що використовуються для створення продукції у конкретній сфері. Вона також охоплює процеси моніторингу та управління виробничими операціями. Вона охоплює ширший спектр елементів, таких як практичне застосування знань у конкретній сфері, підходи до досягнення цілей через використання методів, процесів або експертизи, а також специфічні особливості певної галузі діяльності. Технологію формування стратегії розвитку закладів освіти варто будувати з урахуванням таких аспектів: стратегія є результатом роботи осіб; усі етапи (усвідомлення місії, вивчення зовнішнього середовища, оцінка сильних і слабких сторін, формування системи стратегічних цілей, розробка стратегічних альтернатив розвитку, впровадження заходів, моніторинг заходів) потребують використання спеціальних знань і методів стратегічного менеджменту для досягнення визначених цілей; послідовне виконання цих етапів сприяє ефективному застосуванню управлінських знань на практиці; технологія обов'язково включає етап контролю, що пояснює потребу включити реалізацію стратегії в запропоновану послідовність.

5. Констатовано, що в умовах війни Україна несе значні втрати. Не виняток є заклади освіти, які мають суттєві втрати. Кількість пошкоджених об'єктів станом на січень 2024 року складає до 4 % зруйнованих та до 54% пошкоджених. Найбільше пошкоджених закладів освіти припадає на заклади фахової передвищої освіти (53,63%), профтехосвіти (23,92%) та вищої освіти (22,28%). Щодо зруйнованих закладів в Україні, то найбільше припадає на заклади фахової передвищої освіти (4,44%), заклади профтехосвіти (2,16 %) та заклади середньої освіти (1,52%). В Україні в період війни скоротилася кількість сільських шкіл. У містах кількість шкіл зменшилася на 5%. Загалом кількість шкіл в Україні зменшилася на 14 % у 2020/2021 та 2023/2024 роки. Заклади загальної середньої освіти потребують розробки заходів, які б сприяли розвитку закладів освіти, а не

їх скорочення. Одним із таких заходів є розробка ефективної дієвої стратегії розвитку закладів освіти.

6. Досліджено Турійський ліцей Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області навчається в одну зміну, розмішений у смт. Турійськ. З структури Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області можна зробити висновок, що вона є двоохрівневою. З 2027 року структура буде трьохрівневою через доповнення профільної середньої освіти. Турійський ліцей Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області забезпечений достатнім кадровим потенціалом. Заклад може розвиватися. У цьому йому допоможе вдало складена стратегія розвитку. Більшість закладів загальної середньої освіти в Україні мають затверджені стратегії розвитку, які були ухвалені педагогічними радами та затверджені засновниками. Відповідна інформація розміщена на офіційних вебсайтах шкіл. Однак у 24% закладів цей документ досі не затверджено, а 16% зовсім не здійснюють стратегічного планування своєї освітньої діяльності.

7. Відмічено, що побудована стратегія розвитку Турійського ліцею Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області працює злагоджено та враховує вплив зовнішнього середовища. Вузким місцем стратегії є відсутність розроблених показників, за допомогою яких можна оцінити стратегію.

8. Визначено, що оцінка результативності впровадження будь-якої стратегії закладу освіти, виявлення можливостей для покращення бізнес-процесів та уточнення шляхів її реалізації потребує використання системи показників на етапі розробки стратегії. Такий підхід дозволяє проводити комплексний аналіз та коригування дій. Оцінювання ефективності реалізації стратегії зазвичай здійснюють управлінці різних рівнів, які рідко публікують власні критерії оцінки. Для проведення оцінювання варто обрати метод експертних оцінок, а саме – індивідуальне анкетування експертної цільової групи. Процес анкетування включає кілька етапів: 1. Визначення цільової групи експертів. 2.

Розробка інструментів анкетування. 3. Проведення опитування. 4. Обробка отриманих даних. 5. Формування пропозицій для прийняття рішень.

9. Констатовано, що інформаційні технології поряд із глобалізацією є важливим фактором формування ефективної стратегії розвитку. Для аналізу впливу інформаційних технологій на успішність реалізації стратегії розвитку обрано виручку від реалізації (для комерційних закладів освіти) або обсяг видатків на розвиток (для бюджетних закладів освіти) як основний індикатор ефективності.

10. Запропоновано використовувати новітні технології у закладі освіти. Зокрема, Інтернет, електронний журнал на порталі «Нові знання», Google Classroom, настільна операційна система Windows (легалізатор та оновлення до Windows Professional), пакет офісних програмних засобів Microsoft Office Professional, антивірусне програмне забезпечення IntuneOpen, MozaBook, КУРС: Сайт», «КУРС: Школа», портал ІСУО, 3D-друк, 3D-презентації, інтерактивні панелі з сенсорною технологією, віртуальну реальність.

11. Рекомендовано стратегію розвитку закладу освіти формувати за допомогою низки кроків. На першому кроці варто створити стратегічний комітет, до якого має бути включені староста, працівники органу управління освіти, директор школи та адміністрація, учителі, представники батьківської та учнівської спільноти. На другому кроці збирають дані і проводять анкетне опитування учасників процесу стратегічного планування. Третій крок – стратегічний аналіз. Він може здійснюватися за однією моделлю або з використанням декількох. Зокрема, SWOT, PEST, SNW-аналізи, портфель компетенцій. Крок 4 передбачає формулювання бачення розвитку закладу освіти. На 5 кроці передбачено формування стратегічних та операційних цілей. Вибір цілей повинен формуватися за SMART підходом. Крок 6 передбачає встановлення переліку операційних завдань і проєктів. Крок 7 передбачає аналіз ризиків. Крок 8 містить засоби популяризації закладу освіти, основним із яких є сайт. На 9 кроці відбувається моніторинг впровадження стратегії розвитку. Ефективно побудована стратегія розвитку має пройти всі 9 кроків.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Інноваційні технології навчання в умовах модернізації сучасної освіти : монографія / за наук. ред. д. пед. н., проф. Л. З. Ребухи. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 143 с.
2. Марталішвілі Л. Теоретичні засади державного управління освітою. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2023. №4 (128). С. 9–119 <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2023.04/091-119>.
3. Марталішвілі Л. Теоретичні засади державного управління освітою України та тенденції його сучасного розвитку. *Витоки педагогічної майстерності*. 2019. Вип. 24. С. 133–141. <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2019.24.194857>.
4. Мархлевські В., Процак О. Стратегія розвитку освіти в громаді: практичний порадник. Київ, 2018. 56 с.
5. Ренькас Б. М. Формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. *Народна освіта. Педагогічна наука*. 2020. Вип. 2(41). URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=6248](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=6248) (дата звернення: 14.05.2024).
6. Чугунов І. Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 532 с.
7. Дехтяр Н. А., Дейнека О. В., Люта О. В., Пігуль Н. Г. Фінанси бюджетних установ : навч. посіб. / за заг. ред. Н. А. Дехтяр. Суми : Сумський державний університет, 2020. 229 с.
8. Стасюк Н., Полінкевич О.М. Стратегія розвитку закладу освіти як основа сталого розвитку. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 15 груд. 2023 р.* С. 160–161.
9. Головне управління статистики у Волинській області. URL: <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2024).

10. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). Об'єм даних 14,95 Мб.  
<https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/10536>
11. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
12. Офіційна сторінка Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення : 19.03.2024)
13. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2023. 363 с.
14. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посібник / за ред. О. М. Полінкевич, Л.В. Шостак. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 571 с.
15. Процесне та соціально-компетентне управління інноваційним розвитком підприємницьких систем : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О.М. Полінкевич. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. 352 с.
16. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 416 с.
17. Polinkevych O. M. Ekonomiczne i społeczne cechy rozwoju biznesu w świecie epidemii, pandemii oraz kryzysów. *Zeszyty Naukowe WSUS im. M. Iwaszkiewicza w Poznaniu*. 2021. T. 2 (35). S.33–57.
18. Drucker P.F. with Maciariello. J.A. Management: tasks, responsibilities, practices. Revised edition. HarperCollins Publishers, 2008. 573 p.
19. Ansoff I. H. Strategic Management. Palgrave Macmillan, 1979. 611 p.
20. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1983.
21. Druker P. The Practice of Management. Allied Publiszer, 1975, 404 p.
22. Porter M. What is Strategy. Harvard Business Review. Nov/Dec 1996.
23. Steiner A. George Strategic Planning. What every manager must know. 1997. 400 p.

24. Hart Stuart L. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *The Academy of Management Review* Vol. 17, No. 2 (Apr., 1992), pp. 327-351  
<https://doi.org/10.2307/258775>
25. Nickols F. *Strategy Definitions & Meanings*, 2016, pp. 1-14. URL:  
<http://www.nickols.us/articles.html>
26. Daft Richard L. *Management (MindTap Course List)*. Management (MindTap Course List). 14th Edition. Cengage Learning, 2021. 784 p.
27. Masanel-Casadesus R., Ricart J. E. From strategy to business models and to tactics IESE Business School-University of Navarra, 2009.
28. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson Education, 2016.
29. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 138144. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)21](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)21)
30. Ritson N. *Strategic Management*. Bookboon, 2011. 52 p. URL:  
<http://bookboon.com/en/strategicmanagementtebook#download>
31. Тридід О.М. Організаційноекономічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.
32. Ungen A. The fundamental principles to beat the markets with trading systems. URL: [cribd.com/document/452498680/Andre-Unger?language\\_settings\\_changed=English](http://cribd.com/document/452498680/Andre-Unger?language_settings_changed=English)
33. Lambin J.-J. *Strategic Marketing Management*. McGraw-Hill, 1996. 720 p.
34. Hall R. L. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*. Vol. 13, Iss 2. Pp. 135-144  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250130205>
35. Grant R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17. Winter Special Issue. Pp. 109-122. DOI: [dx.doi.org/10.1002/smj.4250171110](https://doi.org/10.1002/smj.4250171110)
36. Grant R. M. The Knowledge-Based View of the Firm. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge / C.W. Choo, N.*

Bontis (eds.). Oxford: Oxford University Press, 2002. DOI: dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275212.003.0008

37. Prahalad C.K., Hamel G. Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 15(S2). DOI:[10.1002/smj.4250151002](https://doi.org/10.1002/smj.4250151002)

38. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван А. Маркетинг 5.0. Технології для людства. КМ-Букс, 2024. 280 с.

39. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. Квітень, 2024. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf) (дата звернення: 14.05.2024).

40. Звіт за результатами інституційних аудитів у 2022 році. URL: [https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/zvit\\_Auditi-03.04\\_2022.pdf](https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/zvit_Auditi-03.04_2022.pdf) (дата звернення: 14.05.2024).

41. Тенденції якості освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти: аналітичний звіт за результатами інституційних аудитів 2020–2021. URL: [https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2022/03/analytical-report-on-institutional-audit-2020-2021\\_web-1.pdf](https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2022/03/analytical-report-on-institutional-audit-2020-2021_web-1.pdf) (дата звернення: 14.05.2024).

42. Звіт про результати інституційних аудитів закладів загальної середньої освіти, проведених у 2020 році. URL: <https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/04/Zvit-pro-rezultati-institucii%CC%86nikh-auditiv-zakladiv-zagalnoi%CC%88-serednoi%CC%88-osviti-provedenikh-u-2020-roci.pdf> (дата звернення: 14.05.2024).

43. Вергун Ю. Результати 45 інституційних аудитів шкіл 2024 року. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=fMBwwOnoT6M> (дата звернення: 14.05.2024).

44. Більшість українських шкіл мають розроблені стратегії розвитку: результати інституційних аудитів ДСЯО 6 Червня 2024. URL: <https://nus.org.ua/news/bilshist-ukrayinskyh-shkil-mayut-rozrobleni-strategiyi-rozvytku-rezultaty-instytutsijnyh-audytiv-dsyao/> (дата звернення: 14.05.2024).

45. Кількість шкіл скорочується через зменшення населення, – дослідження. URL: <https://texty.org.ua/fragments/113711/kilkist-shkil-skorochuyetsya-cherez-zmenschennya-naselennya/> (дата звернення: 14.05.2024).
46. ДНУ «Інститут освітньої аналітики». URL: <https://iea.gov.ua/diyalnist/naukovo-analitichna-diyalnist/analitika/rezultati-monitoringovih-doslidzen/2023-2/> (дата звернення: 14.05.2024).
47. Моніторингове дослідження щодо готовності педагогічних працівників до реалізації Нової української школи Інформаційно-аналітичні матеріали. ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2023. 59 с. URL: [https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/teaching-staff\\_2023.pdf](https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/teaching-staff_2023.pdf) (дата звернення: 14.05.2024).
48. Турійський ліцей Турійської селищної ради Ковельського району Волинської області. URL: [http://turiysk-lyceum.volynsch.in.ua/pro\\_shkolu/zmi\\_pro\\_nas/](http://turiysk-lyceum.volynsch.in.ua/pro_shkolu/zmi_pro_nas/) (дата звернення: 14.05.2024).
49. Державна служба якості освіти про роль засновника у розробленні стратегії розвитку закладів освіти в громаді. URL: <https://sqe.gov.ua/strategia-shkoly-zasnovnyk-gromada/> (дата звернення: 14.05.2024).
50. Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk> (дата звернення: 14.05.2024).
51. Zakupivli.pro. URL: <https://zakupivli.pro/> (дата звернення: 14.05.2024).
52. Програма «КУРС: Школа». URL: <http://ekyrs.org/ua/about/> (дата звернення: 14.05.2024).
53. Портал ІСУО. URL: [www.isuo.org](http://www.isuo.org) (дата звернення: 14.05.2024).
54. Портал «Нові знання». URL: [www.nz.ua](http://www.nz.ua) (дата звернення: 14.05.2024).

## **ДОДАТКИ**