



УДК 373.5.091:005.21'06]-027.22

**STRATEGIC PLANNING OF THE DEVELOPMENT OF THE  
INSTITUTION OF GENERAL SECONDARY EDUCATION IN MODERN  
CONDITIONS: A PRACTICAL ASPECT****СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ  
ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ**

Pryshchepa S.M. / Прищепя С.М.

с.ped.s., as.prof. / к.пед.н., доц.

ORCID: 0000-0003-3483-1112

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University,

Uman, 2 Sadova st., 20300

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини,

Умань, Садова, 2, 20300

**Анотація.** В статті проаналізовано сутність понять «управління» та «стратегічне управління». Окреслено актуальність необхідності використання стратегічного планування у закладах загальної середньої освіти, продемонстровано важливість даної проблеми у нормативних документах. Проаналізовано засоби стратегічного планування: бенчмаркінг, SWOT-аналіз, управління знаннями, стратегічна карта та подано їх характеристики. На основі ретельного аналізу ряду планувань закладів загальної середньої освіти визначено недоліки у роботі керівників даних закладів. Обґрунтовано шляхи щодо важливості використання керівниками стратегічного планування закладів загальної середньої освіти.

**Ключові слова:** заклад загальної середньої освіти, керівник закладу, планування, стратегічне планування.

**Вступ.**

Сучасний етап реформування української освіти вимагає створення на всіх рівнях принципово нових ефективних систем управління. Проблема розроблення ефективних програм розвитку навчальних закладів є однією з найбільш актуальних проблем теорії і практики управління.

Проте реалії сьогодення свідчать, що система управління у значній частині закладів загальної середньої освіти має серйозні недоліки: відсутня цільова основа системи; управління недостатньо орієнтоване на розвиток координаційних та комунікативних зв'язків; система управління не повною мірою враховує особливості та потреби шкільного середовища; ідеї гуманізації та демократизації мають переважно декларативний характер; про модернізацію управління більше говорять, ніж роблять, бо в більшості закладів не визначено технологій та методів якісних змін. Однією з причин такого стану управлінської діяльності є недостатні вміння адміністрації організувати роботу колективу з планування своєї діяльності.

У 2021 році Міністерство економіки України затвердило професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти [8]. Згідно зі стандартом, мета професійної діяльності керівника (директора) закладу загальної середньої освіти полягає в безпосередньому управлінні закладом, а отже і плануванні та відповідальності за освітню, фінансово-господарську та інші види діяльності закладу освіти.



Актуальність проблеми оновлення систем внутрішнього шкільного управління безпосередньо пов'язана з реаліями життя, серед яких головними є: необхідність закладу освіти швидко пристосовуватись до зовнішніх змін і виживати; забезпечення оптимального функціонування навчального закладу; постійний пошук резервів оновлення та ідей розвитку. Аби розв'язати ці та багато інших питань, управління повинно бути якісним.

**Мета статті** – визначити практичні шляхи використання стратегічного планування розвитку закладу загальної середньої освіти в сучасних умовах.

### **Основний текст.**

У Професійному стандарті однією із ключових трудових функцій керівника закладу загальної середньої освіти віднесено функція забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти.

Планування діяльності шкільної організації – це різнобічне узагальнене уявлення про головні пріоритети розвитку. Планування дає можливість колективу закладу вийти на більш високий рівень організації освітнього процесу, обґрунтувати хід безперервного розвитку.

Специфіку планування розкрито в працях українських учених, таких як О. Скібіцький, С. Оборська, М. Мартиненко, В. Білошапка, В. Василенко, Б. Мізюк, О. Дацій, А. Дігтяр, Л. Довгань, Г. Загорій, І. Ігнат'єва, А. Міщенко, Г. Дмитренко, В. Лазарєв, Т. Орлова, О. Мармаза, Л. Карамушка, В. Громовий та ін.

Термін «управління» має своє семантичне тлумачення: елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, цілі діяльності [2, с. 704]; спосіб раціональної регуляції людської діяльності [1, с. 31]; процес впливу на систему з метою переведення її в новий стан або для підтримки в якомусь установленому режимі [3, с. 5].

Можна стверджувати, що управління – це систематичний цілеспрямований вплив керівника на загальну систему або на окремі її складові на основі пізнання і цілеспрямованого застосування об'єктивних закономірностей, принципів, методів і засобів управління в інтересах забезпечення її оптимального функціонування і розвитку, досягнення поставлених управлінських цілей.

Управління закладом освіти – це сучасний напрямок управлінської діяльності, яка спрямована на досягнення установами освіти, що діють в ринкових умовах, визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, людських й інших ресурсів із застосуванням науково обґрунтованих форм, принципів, функцій і методів [4].

Значення і сутність стратегічного управління, насамперед, розкривається через зміст поняття «стратегія»: комплексна програма дій (заходів), яка забезпечує здійснення місії (генеральної мети) організації і досягнення її множинних цілей [5]; компонент стратегічного управління, який визначає масштаби й способи використання ресурсів та інших можливостей організації з метою мінімізації загроз для досягнення бажаного результату [6]; програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення стратегічних цілей у



будь-якій сфері діяльності [7].

Узагальнюючи розглянуті особливості понять «управління» і «стратегія», можна стверджувати, що під стратегічним управлінням закладом загальної середньої освіти розуміється такий вид управління, який базується на людському потенціалі, орієнтує освітній процес на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в закладі освіти, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкретні результати, що в сукупності дозволяє організації досягти мети в довготерміновій перспективі.

У багатьох закладах перспективні плани роботи затверджені лише директором закладу або педагогічною радою. Структура перспективного плану не завжди співпадає зі структурою річного плану, що суттєво ускладнює й погіршує якість річного планування. Річні плани роботи також розроблені без належної участі таких учасників освітнього процесу, як учні й батьки.

Така практика вступає в протиріччя з чинними статутами цих закладів, де чітко визначені учасники освітнього процесу, їх права і обов'язки, а також порядок ухвалення стратегічних та поточних рішень.

У річних планах роботи, протоколах засідань педагогічної ради, методичної ради та планах роботи методичних об'єднань закладів рідко простежується алгоритм планування впровадження інновацій: «пошук – вибір – апробація – контроль – узагальнення – рішення про застосування».

Трапляються випадки, коли план роботи закладу й плани роботи педагогічної ради, методичної ради, методичних об'єднань педагогічних працівників, органів громадського самоврядування закладу між собою не узгоджені, що дає підставу стверджувати, що діяльність зазначених органів буде нескоординованою і, як наслідок, неефективною і малорезультативною.

Сьогодні надзвичайно важливим є пошук інноваційних методів та засобів управління освітнім закладом. Універсальним методом вивчення внутрішнього середовища організації для надання адміністрації інформації, необхідної для вибору стратегії, є SWOT-аналіз, сутність якого полягає в розділенні чинників і явищ, що впливають на функціонування й розвиток освітнього закладу, на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози). Найпривабливішим у цьому методі аналізу є те, що інформаційне поле формується безпосередньо керівником, а також найкомпетентнішими фахівцями на основі узагальнення та узгодження власного бачення ситуації.

Відповідно до вищезазначеного, стратегічне планування варто зосередити на основних напрямках діяльності освітнього закладу – управлінська діяльність, освітній процес, кадрове забезпечення, матеріально-технічне забезпечення, управління інформаційними зв'язками, а також забезпечення соціального захисту, адаптації, збереження та зміцнення здоров'я учнів і працівників навчального закладу.

Що стосується напряму діяльності – управлінської варто зосередити увагу на авторитеті та компетентності керівника закладу освіти, оптимальності вибору стилю управління колективом, окреслити стратегії розвитку навчального закладу та сприйняття її всіма членами колективу, налагодити



партнерство у відносинах між адміністрацією і колективом закладу, контролювати упровадження інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій, створення системи державно-приватно-громадського управління в освітньому закладі, визначати чіткий розподіл обов'язків між членами адміністрації, дотримуватися прозорості структури управління та усталених традицій освітнього закладу, чітко розуміти та сприймати корпоративну систему цінностей.

Стратегічне планування повинне торкнутися й освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти, що стосується високого рівня навчальних досягнень (за результатами ДПА, ЗНО, олімпіад, виставок), високої якості освітніх послуг, широкого спектра надання освітніх послуг (наявність гуртків, факультативів, спортивних секцій), упровадження в освітній процес інноваційних технологій навчання, досягнень передового перспективного досвіду, комплексного використання ІКТ в освітній процес, запровадження систематичного і всебічного моніторингу якості проведених реформ, результатів нововведень і змін в освітньому процесі, у відпрацюванні системи контролю досягнень учнів, урахуванні індивідуальних особливостей вихованців, можливості змінювати навчальні плани та програми від державних стандартів, високої мотивації учасників освітнього процесу до навчання, наявності ефективної системи виховної роботи у навчальному закладі, системи роботи з обдарованими дітьми, екологічної освіти учнів, використанні в освітньому процесі здоров'язбережувальних технологій, забезпеченні підручниками та навчально-методичними посібниками, збільшенні кількості призерів конкурсів різних рівнів (олімпіади, чемпіонати, МАН).

Не менш важливою у стратегічному плануванні є кадрове забезпечення, що полягає у комплектуванні освітнього закладу педкадрами, їх якісним складом; педагогічному досвіді та майстерності педагогічного колективу, наявності сприятливого психологічного мікроклімату в колективі, створенні системи підвищенні кваліфікації, стажуванні та неперервної освіти в навчальному закладі, в організації атестації педпрацівників на компетентнісній основі; гнучкості колективу до впровадження інновацій; рівня володіння педагогами ІКТ; самостійності у пошуку нових ідей для вирішення власних професійних проблем; результатах участі педагогів в конкурсах; налагодженій системі роботи з малодосвідченими вчителями; в особливій кваліфікації кадрів тощо.

Важливою є складова, що відповідає за забезпечення соціального захисту, адаптації, збереженні та зміцненні здоров'я суб'єктів освітнього процесу. Варто надати особливу увагу соціально-матеріальній підтримці дітей-сиріт та дітей із малозабезпечених і неповних сімей; якісне медичне обслуговування в освітньому закладі; забезпечення харчуванням; забезпечення відпочинку учнів та працівників; відсутність нещасних випадків серед учнів та персоналу; відсутність правопорушень серед вихованців; відповідність санітарно-гігієнічних умов роботи.

Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти також важливе для стратегічного планування, тому варто потурбуватися про бюджетне



фінансування; наявність благодійних фондів для підтримки закладу й матеріального заохочення творчих, ініціативних і прогресивних учнів та працівників освітнього закладу; належну матеріально-технічну базу навчального закладу; забезпечення навчального закладу сучасними комп'ютерами; підключення закладу до мережі Інтернет; наявність в наявність їдальні та окремого харчоблоку; наявність інформаційно-бібліотечного центру; укомплектованість бібліотеки періодичними виданнями, належне оснащення навчальних кабінетів та лабораторій.

Досить важливим на сучасному етапі є управління інформаційними зв'язками, що розуміємо як позитивний імідж освітнього закладу; налагоджена система роботи з сім'єю та громадськістю; постійне висвітлення діяльності освітнього закладу в засобах масової інформації; міжнародне співробітництво закладу; налагоджена система роботи освітнього закладу з іншими навчальними закладами регіону (наступність); висока ініціативність, активність, самостійність і ефективність органів громадського управління навчальним закладом; налагоджена співпраця із бізнес-структурами, підприємцями; тісна співпраця з органами місцевого самоврядування; наявність позитивного досвіду волонтерської діяльності в закладі; наявність якісного сайту закладу освіти.

Кожен навчальний заклад може коректувати, спрощувати чи розширювати його залежно від поставленої стратегічної мети. Зокрема, можна окремо проводити аналіз сильних і слабких сторін навчального закладу у процесі вивчення умов для самовдосконалення й розвитку творчих здібностей педагогічного колективу; запровадження інклюзивного, профільного чи особистісно-орієнтованого навчання; формування та реалізації здорового способу життя, розвитку інтелектуальних і творчих здібностей тощо.

Для успішного розвитку навчального закладу в майбутньому важливо вчасно і правильно визначити його сильні і слабкі сторони, що дасть змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

У визначенні сильних і слабких сторін навчального закладу необхідно враховувати певні рекомендації: по-перше, оцінювання діяльності освітнього закладу за виділеними показниками (факторами) необхідно здійснювати з позиції споживачів ринку освітніх послуг та діяльності типових навчальних закладів; по-друге, потрібно виконувати ранжування для виявлення першочерговості факторів; по-третє, у визначенні внутрішніх переваг необхідно відкидати нейтральну сторону як нульову точку конкуренції навчального закладу на ринку освітніх послуг; по-четверте, визначаючи внутрішні слабкі сторони, необхідно відкидати показники, які заклад освіти безпосередньо не може контролювати, як такі, що відносяться до загроз і можливостей його зовнішнього середовища.

Успішна реалізація перерахованих дій, на нашу думку, може забезпечити довгостроковий розвиток закладу загальної середньої освіти на засадах стратегічного управління: рухатись від майбутнього до теперішнього. Тому, на часі стратегічне управління школою стає важливим фактором успішної





адаптації й розвитку, а також нагальною потребою складати довгострокові плани на перспективу.

### **Висновки.**

Використання стратегічного планування істотно сприятиме зростанню ефективності та продуктивності управлінської праці, раціональному використанню часу і зусиль учасників освітнього процесу за рахунок їхньої концентрації на головному. Недостатньо вміле використання стратегічних підходів в управлінні освітніми закладами значною мірою, на нашу думку, зумовлює неефективне використання ресурсів, перевантаження надлишковою роботою, запізнилу неадекватну реакцію на зміни довкілля закладу освіти, які на сучасному етапі стають все більш динамічними.

### **Література:**

1. Ван Вейринген Ф. Стратегическое управление в школе. Управление и образование : Практическое руководство. под ред. П. Карстанье, К. Ушакова. – М., 1995. – 882 с..
2. Василенко В. Стратегічне управління : навч. посібник / В. Василенко, Г. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. 3
3. Гарафонова О. Стратегічне управління : принципи та підходи до класифікацій стратегій розвитку / О. Гарафонова // Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1 : Економіка і управління. – 2013. – № 1. – С. 49–58. 7
4. Даниленко Л. Управління загальноосвітнім навчальним закладом як відкритою соціально-педагогічною системою : конспект лекції з курсу підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів. – К. : ЦППО АПН України, 2002. – С. 17....14
5. Дмитренко Г. Стратегический менеджмент в системе образования. Учебное пособие. – К.: МАУП, 1999. – С. 176. 16
6. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер; пер. с англ. М. Котельниковой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с. 20
7. Єльнікова Г. Теоретичні основи гнучкого управління / Г. Єльнікова // Управління школою. – 2002. – №9. – С. 5–9.....22
8. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>

### **References:**

1. Van Veyrynen F. (1995) Stratehichne upravlinnya v shkoli. Upravlenye y obrazovanye [Strategic management at school. Management and education]. [in Ukrainian].
2. Vasylenko V. (2003) Stratehichne upravlinnya [Strategic management]. K. : TSUL [in Ukrainian].
3. Harafonova O. (2013) Stratehichne upravlinnya : pryntsyepy ta pidkhody do klasyfikatsiy stratehiy rozvytku [Strategic management: principles and approaches to the classification of development strategies]. *Chernihivs'kyi naukovyy chasopys Chernihivs'koho derzhavnoho instytutu*



*ekonomiky i upravlinnya* [in Ukrainian].

4. Danylenko L. (2002) Upravlinnya zahal'noosvitnim navchal'nym zakladom yak vidkrytoyu sotsial'no-pedahohichnoyu systemoyu [Management of a general educational institution as an open socio-pedagogical system]. K. : TSIPPO APN Ukrayiny [in Ukrainian].

5. Dmitrenko G. (1999) Strategicheskyy menedzhment v sisteme obrazovaniya [Strategic management in the education system]. K.: MAUP [in Russian].

6. Druker P. (1998) Effektivnoye upravleniye. Ekonomicheskiye zadachi i optimal'nyye resheniya [Effective management. Economic tasks and optimal solutions]. M. : FAIR-PRESS [in Russian].

7. Yel'nikova H. (2002) Teoretychni osnovy hnuchkoho upravlinnya [Theoretical basis of flexible management]. *Upravlinnya shkolyu* [in Ukrainian].

8. Profesiynny standart «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahal'noyi seredn'oyi osvity» (2021) [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> [in Ukrainian].

**Abstract.** *The article analyzes the essence of the concepts of «management» and «strategic management». The relevance of the need to use strategic planning in institutions of general secondary education is outlined, the importance of this problem in regulatory documents is demonstrated. The tools of strategic planning are analyzed: benchmarking, SWOT analysis, knowledge management, strategic map and their characteristics are presented. Based on a careful analysis of a number of plans of general secondary education institutions, deficiencies in the work of the heads of these institutions have been identified. Ways regarding the importance of using strategic planning by managers of general secondary education institutions are substantiated.*

**Key words:** *institution of general secondary education, head of the institution, planning, strategic planning.*

Стаття відправлена: 09.08.2022 р.

© Прищеп С.М.