**Міністерство освіти і науки України**

**Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя**

**Факультет педагогіки, психології, соціальної роботи та мистецтв**

**Кафедра педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту**

Освітня програма «Менеджмент в освіті»

Спеціальність 073 Менеджмент

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістр

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШЬНОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Десятник Вікторії Володимирівни**

**Науковий керівник:**

**Горянська Анжела Михайлівна,**

кандидат психологічних наук, доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту

**Рецензент:**

**Тимошенко О.А**., к. психол. н., доцент кафедри загальної практичної психології та менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Пісоцький В.П.** к. філос., н. доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Допущено до захисту:**

Протокол № 5 від 22 листопада 2023 року.

Завідувач кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту, д. пед. н. проф.

**Лосєва Н.М**

**Ніжин - 2023**

**Анотація**

У кваліфікаційній роботі представлені результати дослідження проблеми стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Стратегічне управління виступає концепцією інтегрального підходу до діяльності організацій сфери освіти, оскільки дає змогу вивчати зовнішнє середовище та потенціал організації, вибудовувати стратегію згідно внутрішніх та зовнішніх можливостей, організовувати та стимулювати діяльність освітньої організації з досягнення стратегічних цілей. Констатувальний етап педагогічного експерименту показав, що високий рівень стратегічного управління освітніми організаціями є у 25 % керівників. У роботі представлена та науково обґрунтована модель ефективного стратегічного управління закладами освіти в умовах постійних соціально-економічних змін та визначено педагогічні умови ефективної дії даної моделі.

Ключові слова: стратегічне управління, освітня організація, зовнішнє середовище.

**Annotation**

The qualification paper presents the results of the study of the problem of strategic management of an educational organization in the conditions of an unstable external environment. Nowadays, strategic management is a concept of an integrated approach to the activities of organizations in the field of education, as it makes it possible to study the external environment and potential of the organization, to build a strategy according to internal and external opportunities, to organize and stimulate the activities of an educational organization to achieve strategic goals. The confirmatory stage of the pedagogical experiment showed that a high level of strategic management of educational organizations was recorded in 25% of managers. The work presents a scientifically substantiated model of effective strategic management of educational institutions in conditions of constant socio-economic changes, and pedagogical conditions for the effective operation of this model are defined.

Keywords: strategic management, educational organization, external environment.Зміст

[ВСТУП 5](#_Toc152501496)

[РОЗДІЛ І.](#_Toc152501497) [СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ПРОБЛЕМА ПЕДАГОГІЧНОЇ ТЕОРІЇ НА ПРАКТИКИ 10](#_Toc152501498)

[1.1. Аналіз стану теоретичного обґрунтування стратегічного управління освітньою організацією в умовах змінного зовнішнього середовища 10](#_Toc152501499)

[1.2. Освітня організація як об’єкт стратегічного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища 19](#_Toc152501500)

[Висновки до першого розділу 28](#_Toc152501501)

[РОЗДІЛ ІІ.](#_Toc152501502) [ХАРАКТЕРИСТИКА ДОСЛІДНО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЇ РОБОТИ](#_Toc152501503) [ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО](#_Toc152501504) [ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА 31](#_Toc152501505)

[2.1. Критерії та рівні стратегічного управління освітньою організацією в умовах постійних змін зовнішнього середовища 31](#_Toc152501506)

[2.2. Сучасний стан стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища 41](#_Toc152501507)

[Висновки до другого розділу 61](#_Toc152501508)

[РОЗДІЛ ІІІ.](#_Toc152501509) [ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІСЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДРВИЩА 63](#_Toc152501510)

[3.1. Наукове обґрунтування та зміст моделі стратегічного управління освітньою організацією в умовах змінного зовнішнього середовища 63](#_Toc152501511)

[3.2. Педагогічні умови стратегічного управління освітньою організацією в умовах постійних змін зовнішнього середовища 87](#_Toc152501512)

[Висновки до третього розділу 93](#_Toc152501513)

[ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ 95](#_Toc152501514)

[Список використаних джерел 99](#_Toc152501515)

[ДОДАТКИ 105](#_Toc152501516)

**ВСТУП**

У наш час умови існування освітніх організацій значно ускладнились. Конкурентна боротьба на ринку освітніх послуг, нестабільність зовнішнього середовища, необхідність збереження та нарощування освітнього потенціалу, задоволення потреб споживача за рахунок надання освітніх послуг високої якості спонукають заклади освіти шукати шляхи забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Ефективному вирішенню цих проблем сприяє стратегічний менеджмент, який сьогодні виступає дієвим інструментом розвитку освітніх організацій з урахуванням змін інформаційного суспільства та ринкової економіки. У такому разі стратегічний підхід до управління надає значні можливості ефективного розвитку освітньої організації у мінливих умовах сучасного ринку освітніх послуг.

Сучасному менеджеру освітньої сфери сьогодні необхідно вміти оцінювати ступінь перспективних ризиків від впровадження прийнятих управлінських рішень, виявляти конкурентні переваги освітньої організації та формувати стратегії досягнення довгострокових цілей згідно внутрішніх та зовнішніх можливостей освітньої організації.

Теоретичний аналіз науково-методичної літератури та емпіричного досвіду виявив деякі суперечності, які об’єктивно мають місце в освітній управлінській практиці, а саме:

1. між існуючим соціальним замовленням на підвищення ефективності управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища і відсутністю механізмів управління, здатних забезпечити успішний розвиток закладу освіти у довготривалій перспективі;
2. між прагненням керівників здійснювати ефективне управління освітньою організацією у змінних обставинах зовнішнього середовища і рівнем управлінської підготовки менеджерів сфери освіти для здійснення стратегічного управління закладами освіти;
3. між процесом динамічного оновлення знань, масштабністю практичних завдань у сфері стратегічного менеджменту і низьким методичним забезпеченням даного процесу в умовах підвищення управлінської кваліфікації менеджерів сфери освіти.

Отже, актуальність проблеми обумовили вибір теми **«Стратегічне управління освітньою організацією в умовах нестабільності зовнішнього середовища».**

**Об’єкт дослідження** – стратегічне управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Предмет дослідження –** модель стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Мета дослідження** – розробка та наукове обґрунтування моделі стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Відповідно до мети сформульовано такі **завдання дослідження:**

1. Здійснити теоретичний аналіз проблеми стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища.
2. Визначити критерії та рівні стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища.
3. Вивчити сучасний стан стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища.
4. Розробити і науково обґрунтувати модель стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища.
5. Виділити педагогічні умови ефективного стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Гіпотеза дослідження базується на припущенні, що ефективність стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища залежить від розробки та впровадження моделі здійснення даного виду управління.

У дослідженні були використані наступні методи:

*Теоретичні* –аналіз наукових джерел з філософії, психології, педагогіки, методики з проблеми стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища для порівняння, зіставлення різних поглядів на досліджувану проблему, вивчення законодавчої та нормативної документації та теоретико-методологічних підходів дослідження з метою з’ясування стану розробленості досліджуваної проблеми, узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду з означеної проблеми; знаходження можливих способів її розв’язання, визначення понятійно-категоріального апарату та уточнення основних дефініцій проблеми дослідження, визначення нормативної бази дослідження й упровадження його результатів, визначення та обґрунтування педагогічних умов стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

*Емпіричні методи –* усне опитування, анкетування, бесіди, аналіз документації освітніх організацій; локальний педагогічний експеримент для виявлення сучасного стану проблеми стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Експериментальною базою дослідження** виступили Озерянський заклад загальної середньої освіти І-ІІІ ступенів Варвинської селищної ради Прилуцького району Чернігівської області, Світличанський заклад загальної середньої освіти І-ІІ ступенів Варвинської селищної ради Прилуцького району Чернігівської області, Ніжинська гімназія № 1 Ніжинської міської ради Чернігівської області, Ніжинський навчально-виховний комплекс № 16 «Престиж» Ніжинської міської ради Чернігівської області.

**Організація дослідження.** Дослідження здійснювалося упродовж 2022- 2023 років і охоплювало три етапи науково-педагогічного пошуку.

**На першому етапі** робота полягала у визначенні наукового апарату дослідження, аналізі стану теоретичної розробленості проблеми стратегічного управління освітніми організаціями в умовах нестабільного зовнішнього середовища, плануванні програми дослідно-експериментальної роботи.

**Другий етап** характеризувався проведенням дослідно-експериментальної роботи з фіксацією діагностично-аналітичних матеріалів, узагальненням результатів дослідження, формулюванням висновків.

**Під час третього етапу** було розроблено педагогічні умови стратегічного управління освітніми організаціями в умовах нестабільного зовнішнього середовища, оброблено результати експерименту, відбувалося написання тексту магістерської роботи з оформленням загальних висновків, визначено перспективи подальших наукових розвідок даної проблеми.

**Теоретичне значення** отриманих результатів: узагальнено сутність поняття *«управління»*, *«стратегія*», «*організація»*; сформульовано визначення дефініцій *«стратегічне управління»*, *«освітня організація»*, «*стратегічне управління освітньою організацією*»; виділено аспекти стратегічного управління, його позитивні та негативні риси; наголошено на принципах та особливостях цього виду управлінської діяльності; окреслено особливості сучасних організацій як відкритих систем; усвідомлено на основі вивчення законодавчо-правових документів сутність освіти; визначено чинники переходу освітніх організацій до стратегічного управління та схарактеризовано стратегічне управління освітніми організаціями як відкритими системами; звернуто увагу на переваги стратегічного управління освітніми організаціями в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Практична значущість** результатів дослідження полягає у вивченні стану ефективного стратегічного управління освітніми організаціями в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Основні результати та висновки даного дослідження можуть бути використані при написанні наукових статей з означеної проблематики. А також у *розробленні* моделі, яка сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління освітніми організаціями в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати магістерської роботи викладалися й обговорювалися на науково-практичних конференціях: VІІІ вузівській науковій студентській Інтернет-конференції «Підготовка керівника закладу освіти: реалії сьогодення та перспективи» м. Ніжин 28 лютого 2023 року;

у тезах «Особливості стратегічного управління освітніми організаціями» (Підготовка керівника закладу освіти: реалії сьогодення та перспективи: матеріали VІІІ вузівської наукової студентської Інтернет-конференції, м. Ніжин, 28 лютого 2023 р. / упоряд.: Ю. Г. Новгородська. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2023. 139 с., С. 99-104); «Педагогічні умови стратегічного управління освітньою організацією у змінному зовнішньому середовищі» (VІІІ Міжнародної науково – практичної конференції «Сучасні проблеми підготовки та професійного удосконалення працівників сфери освіти» пам'яті Миколи Ярмаченка)

у тезах « Сформованість стратегічного мислення керівника освітньої організації як умова ефективного стратегічного управління у змінних обставинах зовнішнього середовища» (І Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток освіти в європейському просторі: національні виклики та транснаціональні перспективи»)

у статті «Освітня організація як об'єкт стратегічного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища» (Педагогічний альманах: збірник праць молодих науковців / відп. ред. Т.М. Турчин. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2023. Вип.1 381 с. С. 326-329).

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків.

Загальний обсяг роботи складає 108 сторінок, основний зміст роботи викладений на 88 сторінках.

**РОЗДІЛ І.**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ПРОБЛЕМА ПЕДАГОГІЧНОЇ ТЕОРІЇ НА ПРАКТИКИ**

* 1. **Аналіз стану теоретичного обґрунтування** **стратегічного управління освітньою організацією в умовах змінного зовнішнього середовища**

Середовище функціонування освітніх організацій протягом останніх років постійно змінюється, що спричиняє певні ризики та невизначеність в їх діяльності. За таких умов традиційні підходи до менеджменту не відповідають сучасним викликам та запитам суспільства. Практичне забезпечення конкурентоспроможності організації освітньої сфери сьогодні пов’язане з ефективним використанням стратегічного управління. У наш час стратегічний менеджмент виступає інструментом забезпечення результативної діяльності закладу освіти, який дає змогу вивчати середовище існування освітньої організації та її ресурсний потенціал, вибудовувати стратегії з урахуванням різноманітних можливостей її розвитку, спрямовувати рух у напрямку досягнення стратегічних цілей на основі дотримання найбільш доцільних стратегій.

Проблеми стратегічного управління розглядаються у працях таких науковців як І. Ансофф, Т. Головко, Р. Грант, К. Ендрюс, В. Ефремов, Г. Кіндрацька, П. Кіплінг, Г. Мінцберг, В. Ньюмен, С. Оборська, А. Олмані, Г. Осовська, М. Портер, К. Редченко, С. Сагова, А. Стрікленд, Дж. Стерман, А. Томпсон, Д. Уільямсон, Р. Фатхутдинов, Дж. Фрай, А. Чандлер, З. Шершньова та інші.

Для розуміння сутності поняття «стратегічне управління» з’ясуємо зміст термінів «управління» та «стратегія».

Розкриттям феномену «управління» займалися зарубіжні та вітчизняні дослідники, а саме: М. Альберт, Б. Андрушків, І. Ансофф, В. Базелюк, Л. Ващенко, Г. Єльникова, Р. Дафт, І. Драч, П. Друкер, Л. Калініна, В. Кремінь, В. Кнорринг, В. Луговий, В. Маслов, М. Мескон, Г. Мінцберг, В. Олійник, Л. Орбан-Лембрик, Т. Сорочан, Ф. Тейлор, Ф. Хедоурі, Ф. Хміль.

У тлумаченні дослідниками природи даного терміну спостерігається певна неоднозначність.

Найбільш узагальнене трактування поняття «управління» знаходимо у Філософському енциклопедичному словнику: «це елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності [65, с. 704].

Отже, загальне розуміння сутності даного терміну пов’язане з функцією підтримки стабільного режиму діяльності будь-якої системи для виконання запланованих програм і розв’язання поставлених завдань.

В інших словниках основний змістовий акцент у визначенні цього поняття ставиться на керівництві діями кого-, або чого-небудь. Наприклад, у Великому тлумачному словнику сучасної української мови «управління» (управляти) подається як «спрямування діяльності кого-, чого-небудь» у певному напрямку [5, с. 1300].

Класики теорії менеджменту деталізують зміст управління. А Р. Дафт серед характеристик управління виділяє планування, організацію, лідерство та контроль у використання всіх видів ресурсів [12]. П. Друкер наголошує, що управління дає змогу спрямувати діяльність неорганізованої групи людей на досягнення ефективного результату [38, с. 38].

Таким чином, класики менеджменту конкретизують управління як діяльність з ефективного досягнення мети шляхом доцільного розподілу праці та раціонального використання ресурсів.

У нашому дослідженні нас особливо цікавить позиція українських вчених. Ми розглянули погляди на цей феномен таких дослідників як В. Базилюк, Л. Калініна, І. Драч, Г. Єльникова, В. Маслов, Т. Сорочан.

Л. Калініна зауважує, що сутність управління полягає в інтеграції та взаємодії певних скоординованих заходів, які забезпечують ефективність досягнення мети [24, с.26].

Дану позицію підтримує і В. Маслов. За його словами, управління – це «сукупність взаємозв’язаних, взаємодіючих елементів, спрямованих на досягнення певної мети» [36, с. 26]. А М. Войцеховський зауважує, що управління як свідома цілеспрямована взаємодія забезпечує досягнення оптимального результату [8, с.9].

Як суб’єкт-об’єктну взаємодію розглядають управління С. Одайський, В Кравченко [27, c. 6; 43].

А на думку Г. Єльникової, управління виступає особливим видом діяльності, який забезпечує цілеспрямований вплив керівної системи на керовану для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління [16].

Позиції щодо управління як особливого виду діяльності, який спрямований на ефективне досягнення цілей за рахунок взаємодії двох підсистем (керуючої та керованої) дотримується і Т. Сорочан [53]. Саме вплив керуючої підсистеми на керовану вмикає механізми загального упорядкування системи і сприяє ефективності її функціонування та розвитку.

Досить змістовне визначення дає С. Михайлов, який управління трактує як «цілеспрямовану діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об’єкта управління» [41, с. 3].

Отже, аналіз наведених визначень терміну «управління» свідчить про його багатоаспектність та багатовимірність і дає змогу узагальнити основні сутнісні характеристики даного поняття. Управління трактується різними дослідниками як дії, взаємодія, діяльність, процедури, заходи, вплив однієї підсистеми на іншу (суб’єкт-об’єкт, керівна - керована, людина - група) з метою утримання системи в певному форматі, режимі або переведення її в якісно новий стан для досягнення кращих результатів (мети). При цьому процес управління має комплексний характер і представляє скоординовану інтеграцію рухів, які забезпечують ефективність діяльності організації.

У нашому дослідженні ми розумітимемо *«управління» як свідому цілеспрямовану діяльність певного суб’єкта (особи або групи осіб), яка виявляється у комплексі рухів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування та розвиток системи.*

Для розуміння сутності дефініції «стратегічне управління» розглянемо погляди вчених на зміст поняття «стратегія».

Цей термін запозичений з військового лексикону і дослівно означає «мистецтво генерала», тобто діяльність людини, яка займається загальним плануванням, ставить далекоглядні цілі.

Подібне розуміння стратегії знаходимо у А. Мак Х’юга. Автор розглядає стратегію як модель поведінки, що стосується майбутніх дій або рішень [31].

На думку вчених Г. Міцберга, Б. Альстренда, Дж. Лемпела, стратегія – це комплекс рішень та дій, які виступають стартовою точкою руху в майбутнє [39].

Л. Страшинська зауважує, що сьогодні це поняття має певну двоплановість. Вчені розглядають стратегію, з одного боку, як процес, з іншого – як результат (орієнтир майбутніх дій) [59].

У першому випадку, стратегія ототожнюється з довгостроковим плануванням. Наприклад, класик стратегічного планування А. Чандлер зазначив, що сутність стратегії полягає у «встановленні основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей [78].

Друга позиція, яка більше відповідає сьогоденню, пов’язана з визначенням стратегії в обставинах невизначеності, змінного середовища. У такому разі стратегію важливо розглядати як орієнтовну модель поведінки, яка може трансформуватися, враховуючи нестабільність умов. Важливо зауважити, що стратегія при цьому стає основою ефективного управління, оскільки визначає можливий фарватер руху, який дає змогу досягати цілей з найменшими втратами від можливих зовнішніх впливів.

Наприклад, за словами Г. Гольштейн, стратегія забезпечує досягнення цілей за рахунок доцільного управління виконанням певних завдань[11, с. 112.].

Нам подобається визначення І. Ансоффа, який зазначив, що «стратегія – це складна і потенційно міцна зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти змінним умовам» [2].

Цікаві висновки робить Л. Страшинська щодо сутності стратегії на основі аналізу позицій дослідників. Автор вважає, що класики менеджменту ототожнюють стратегію із заходами, які сприяють зміцненню позицій організації на ринку товарів і послуг шляхом спроби пристосуватися до впливів зовнішніх факторів і досягнути певного зразка успішної діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища [59].

Такий підхід сприяв формуванню погляду на стратегію як мету управління у створенні ідеальної моделі функціонування та розвитку організації, яка реалізується в баченні керівників і пов’язана з аналітичними висновками щодо можливості раціонально використовувати та примножувати всі види ресурсів.

Дослідженням сутності терміну «стратегія» займалися й українські вчені.

Є. Кайлюк, В. Андрєєва, В. Гриненко В. дану дефініцію тлумачать як «довгострокову програму діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується у процесі її реалізації» [23, с. 13].

А М. Мартиненко та А. Ігнатенко пов’язують стратегію з «набором специфічних правил та орієнтирів, дотримання яких дає змогу керівництву організації провести об’єднання усіх напрямків управлінської діяльності та підпорядкувати процесу досягнення спільних цілей» [34, с. 125].

А колектив викладачів Чернігівського національного технологічного університету (М. Бутко, М. Дітковська, С. Задорожна, Н. Іванова, І. Олійченко, Л. Оліфіренко, Т. Пепа, С. Повна, Ю. Шабардіна, О. Шевченко) під стратегією розуміють «унікальну перевагу (ресурсну, інформаційну, фінансову, енергетичну, синергійну тощо), потенціал якої виступає пріоритетом розвитку по відношенню до продуктів-аналогів чи продуктів-замінників, які представлені на ринку [55, с. 18].

На думку З. Шершньової та С. Оборської, сутність стратегії пов’язана з визначенням напрямків досягнення цілей, встановленням взаємодії із зовнішнім середовищем, формуванням довгострокових планів та постійним їх уточненням у процесі діяльності організації [72, с. 94-120.].

Отже, аналіз поглядів вчених щодо сутності цього поняття дає змогу зробити висновок, що *стратегія – це вектор руху організації, який визначається на основі аналізу тенденцій змін зовнішнього і внутрішнього середовища і представляє комплекс рішень щодо діяльності організації*.

Розуміння термінів «управління» та «стратегія» створюють підґрунтя для усвідомлення змісту феномена «стратегічне управління». Для визначення цього поняття ми проаналізували позиції вчених щодо сутності стратегічного управління.

Н. Краснокутська та І. Кабанець зазначають, що стратегічне управління забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації шляхом відповідального обрання керівниками стратегії та здійснення на цій основі планування та тактико-оперативного управління її реалізацією [28, с. 19-20].

Думку про зміцнення конкурентоспроможності організації підтримує В. Сладкевич, оскільки вважає, що стратегічне управління здатне нівелювати негативні наслідки фактора невизначеності майбутнього, дає змогу вивчити чинники змін зовнішнього середовища, надає необхідну інформацію для прийняття стратегічних рішень і розробки на їх основі конкретних планів та завдань [52, с. 14].

Нам подобається визначення, яке дає О. Сумець: «Стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає змогу організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей» [60, с. 13].

Автор наголошує, що даний тип управління в науковій літературі розглядається у трьох аспектах:

1. *Елементному* – сукупність взаємодіючих компонентів, які забезпечують досягнення цілей;
2. *Процесному* – як цикл діяльності, яка створює стратегічну відповідність між організацією та зовнішнім середовищем;
3. *Функціональному* – як методологію прийняття стратегічних рішень та способи їх реалізації [60, с. 14].

Водночас дослідники вказують і на негативні риси стратегічного управління. Так, О. Гевко та Н. Шведа наголошують, що стратегічне управління має і низку недоліків:

* 1. це не точне передбачення майбутнього, а лише певні уявлення бажаних перспективних станів організації, її позиції на ринку, прогнозування її можливостей виживання в конкурентній боротьбі;
  2. не дає чітких інструкцій розв’язання проблем у конкретній ситуації, хоча і висвітлює певні рекомендації, правила та логічні схеми аналізу проблем, вибору та реалізації стратегії;
  3. вибір стратегії – процедура затратна у часі, зусиллях та ресурсах;
  4. нестабільність зовнішнього середовища обумовлює у стратегічному виборі певні помилки, які пов’язані з нестачею інформації про ринкові особливості, плани конкурентів, техніко-технологічні новації тощо;
  5. реалізація стратегії іноді бюрократизує управління і заважає терміновим реакціям на ситуаційні зміни [9, с. 6-7].

За словами Л. Калініної та Є. Коваленко стратегічне управліннядає змогу обрати напрям руху організації відповідно до її цілей, тобто потрапити з даної точки до бажаного стану. Але це складне завдання, тому що: майбутнє невідоме, середовище мінливе й динамічно змінюється, а управління здійснюється людьми. [25, с. 19].

Сутність стратегічного управління виявляється у принципах.

О. Гевко та Н. Шведа зазначають, що такими принципами є принцип цілеспрямованості, безперервності, наукового обґрунтування, системності та комплексності, послідовності, циклічності, унікальності, гнучкості, адаптивності, результативності та ефективності [9, с. 5-6].

А вчені Т. Пічугіна, С. Ткачова, О. Ткаченко підкреслюють, що серед принципів стратегічного управління важливо назвати принципи: адаптивності, довгострокової ефективності, економічності, партисипативності управління, багатоваріантності та гнучкості рішень, синергійності, рівноваги в зовнішньому середовищі, вмотивованості персоналу [47, c. 11].

У теоретичному аналізі феномену «стратегічне управління» визначили особливості цього виду управління. Наприклад, М. Саєнко зауважує, що стратегічне управління характеризується: орієнтацією на динаміку змін середовища (внутрішнього та зовнішнього) під час формулювання та уточнення цілей на тривалий період та вибору стратегій; вчасною адаптацією до змін оточення; систематичністю дій щодо досягнення стратегічних цілей, обов’язковістю контексту загального менеджменту, який забезпечує конкурентостійкість організації, наявністю стратегічного планування та адекватністю організаційних структур управління. Автор робить висновок, що «ефективність стратегічного управління оцінюється швидкістю реакції на запити ринку та адаптації до різких змін зовнішнього середовища і, як результат, високою конкурентностійкістю, майбутньою прибутковістю, досягненням стратегічних цілей [50, с. 12-13].

Отже, до особливостей стратегічного управління вчені відносять: здатність пристосовуватися до змін зовнішнього середовища; визначення перспектив розвитку; використання альтернатив та вибір ступенів свободи; можливість критики та обговорення; можливість чітко зорієнтуватися у напрямі розвитку; координацію та узгодженість цілей, що у випадку виникнення протиріч дозволяє досягнути компромісів; широкий погляд на розвиток організації; підвищення здатності реагувати на непередбачені обставини; обмін інформацією, зумовлений реалізацією різних напрямків розвитку; можливість виявлення негативних явищ; моделювання ефективної системи управління [23].

Таким чином, слід зазначити, що в сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища стратегічне управління орієнтує діяльність організації на запити суспільства, здійснює гнучке регулювання, адекватне соціально-економічній динаміці змін.

Сьогодні у стратегічному управлінні відкриваються нові особливості, спричинені активним технологічним розвитком, інформатизацією суспільства, нестабільністю ринку, посиленням конкурентної боротьби. Враховуючи сучасні умови діяльності організацій, особливостями стратегічного управління стає аналіз передумов і розробка завдань-вимог щодо управління змінами у процесі реалізації стратегічної програми, а саме: удосконалення організаційної структури управління; маркетинг; моніторинг ринкової кон’юнктури; інновації; зміни вимог з боку державного регулювання за сферами діяльності та ті зміни, що відбуваються на глобальному ринку, і відповідно до яких організація зміцнює свій організаційно-економічний потенціал.

Підсумовуючи результати теоретичного аналізу термінів «управління», «стратегія», та враховуючи думки вчених щодо особливостей феномену «стратегічне управління», у нашому дослідженні під *«стратегічним управлінням»* ми розумітиме *свідому цілеспрямовану діяльність певного суб’єкта (особи або групи осіб), яка спрямована на визначення вектора руху організації на основі аналізу тенденцій змін зовнішнього і внутрішнього середовища і представляє комплекс рішень, які забезпечують конкурентостійкість організації в умовах соціально-економічних змін та дають змогу створювати конкурентні переваги для розвитку організації в ринкових умовах і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.*

Розуміння сутності стратегічного управління потребує його конкретизації з урахування специфіки діяльності організації. Відповідно теми нашого дослідження необхідно з’ясувати особливості стратегічного управління у сфері діяльності освітніх організацій.

* 1. **Освітня організація як об’єкт стратегічного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища**

Основою діяльності та розвитку суспільства виступають організації. Вони забезпечують усі сфери людського життя і відіграють роль функціонального посередника, який, з одного боку, дає особистості змогу включитися в соціально-економічні процеси, з іншого – забезпечує повноцінне життя особистості. Роль організацій зростає в умовах індустріального суспільства, коли виконання складних і масштабних завдань вимагає зусиль не однієї людини.

З’ясуємо сутність феномену «організація» (з грец. мови «органон» - знаряддя, інструмент).

У «Великому тлумачному словнику української мови» поняття «організація» трактується досить широко:

1. як дія зі значенням організовувати та бути організовуваним;
2. як об’єднання людей, соціальних груп і націй на основі спільних інтересів, цілей і програм;
3. як група людей, об’єднаних для вирішення певної проблеми на основі принципів розподілу праці, обов’язків, відповідальності та ієрархічної структури;
4. як громадське об’єднання, державна установа;
5. як складова частина управління, суть якої полягає в регулюванні окремих компонентів системи, досягненні оптимальності функціонування її частин; особливості будови, устрій чого-небудь, структура;
6. як фізична та психологічна характеристика людини [6, С. 679].

Схоже трактування цього терміну знаходимо і у словнику української мови:

1. певна дія;
2. об’єднання людей на базі спільності інтересів;
3. особливості будови;
4. фізичні та психічні особливості особи [1; с. 739].

У поглядах науковців на розуміння даного терміну є певні відмінності.

Наприклад, Р. Дафт вважає, що «організація – це соціальне утворення, яке характеризується спеціально визначеною структурою і діяльність якого підпорядкована певній меті [12].

А на думку М. Мескона, А. Альберта, Ф. Хедоурі, «організацією слід називати групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей [38].

Отже, у науковій літературі дефініція «організація» розглядається у двох аспектах: як структура, і як процес.

Розуміння організації як структури передбачає наявність ознак системи, а саме: сукупність елементів, які взаємозв’язані та взаємовпливають і створюють певну цілісність, ефективність діяльності якої вища за ефективність будь-якого окремого складового елементу.

Враховуючи зазначене вище, можна зробити висновок, що організація: 1) має ознаки системи, елементи якої узгоджені та упорядковані, взаємодіють один з одним, зберігаючи при цьому певну внутрішню цілісність; 2) цілі організації досягаються завдяки здійсненню процесів або дій; 3) об’єднання людей виконують спільну діяльність для реалізації програм на основі певних правил і процедур.

Слід додати, що в управлінському аспекті організація виступає і функцією управління, і об’єктом управління.

Отже, у нашому дослідженні ми будемо спиратися на визначення Р. Дафта. При цьому, слід пам’ятати, що соціальне утворення виступає спеціально визначеною структурною одиницею, яка передбачає виконання завдань і відповідальність двох і більше людей, а підпорядкованість меті зумовлює необхідність отримання певного результату (задоволення матеріальних або духовних потреб).

У науковій літературі виділено два типи організацій: закриті та відкриті. Закриті організації розглядаються як системи, які ізольовані від зовнішнього середовища, а їх елементи взаємодіють один з одним у внутрішньому просторі самої організації. Особливостями закритих організацій є: ігнорування інформації навколишнього середовища, зосередження на внутрішньому функціонуванні.

На відміну від закритої організації, відкрита організація має контакти із зовнішнім середовищем і встановлює взаємодію у різних аспектах її функціонування. Відкритість організацій сьогодні забезпечує її виживання завдяки інформаційному та матеріальному обміну із зовнішнім світом, який створює умови пристосування до динаміки соціально-економічних змін оточення.

Л. Щоголева та В. Вознюк вважають, що відкриті організації відрізняються активним взаємообміном з навколишнім середовищем та штучністю системи, яка створена людиною заради власних інтересів. [74].

А Л. Шморгун визначає такі основні особливості відкритих організацій: цілісність, перспективність, незалежність, спеціалізованість, централізація, рівновага, циклічність діяльності, тенденції до зростання та розвитку [73].

Отже, головною особливістю сучасних організацій є їх відкритість для комунікації із зовнішнім середовищем і саме це є передумовою їх ефективної діяльності, оскільки результативність у наш час визначається не тільки внутрішніми ресурсами та потенціалом організації, але й здатністю враховувати зміни, що відбуваються в оточенні та вчасно реагувати на них.

Для розуміння поняття «освітня організація» з’ясуємо сутність терміну «освіта».

У енциклопедичному словнику ця дефініція (англ. education) розглядається як «процеси, за допомогою яких суспільство цілеспрямовано передає між людьми заради їх навчання накопичену інформацію, знання, розуміння, ставлення, цінності, уміння, зразки поведінки, компетентності, включно з підготовкою, насамперед професій, що спрямована на досягнення певних навчальних цілей» [44].

«Освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави», зазначено у Законі «Про освіту» [20].

У Законі «Про вищу освіту» даний термін трактується як «сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у закладі вищої освіти (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти» [19].

На думку О. Халимоник, освіта належить до стратегічного ресурсу розвитку суспільства у соціально-економічному, культурному і духовному аспекті, який відповідає національним інтересам, підвищує міжнародний авторитет країни, покращує імідж держави, сприяє забезпеченню добробуту людей і дає змогу кожній особистості самореалізуватися у професійній діяльності [67, с. 215-222].

Дану позицію підтримує і В. Луговий, який зазначає, що «освіта – це найважливіший цивілізаційний механізм грамотності та соціалізації, засіб інформаційного відтворення суспільства, технологія соціально-контрольованого виробництва інтелекту та масової культури, внутрішній самозростальний процес постійного творення образів/зразків, смислів та цінностей, які людина наслідує у своєму житті» [63,с. 16].

Отже, враховуючи зміст освіти, можна зробити висновок, що освітні організації призначені для формування освіченої, творчої, фізично здорової особистості. У такому разі завдання організацій такого типу мають значну частку моральної відповідальності. Іншими словами, заклади освіти мають трансформувати ресурси в якісні освітні послуги, які потребує суспільство. Розв’язання цього завдання здійснюється на основі побудови освітнього процесу.

Таким чином, *освітня організація – це суб’єкт права, який забезпечує надання освітніх послуг за рахунок провадження освітньої діяльності.*

Безумовно ефективна діяльність освітньої організації як складної системи, потребує управління. Проєктуючи сутність управління у сферу роботи освітніх організацій, Є. Хриков вважає, що це діяльність керуючої системи, яка забезпечує прогностичні, педагогічні, психологічні, кадрові, матеріально-фінансові умови функціонування освітнього процесу та розвитку закладу освіти. А за словами В. Маслова, управління освітнім закладом полягає у цілеспрямованій системі забезпечення стабілізації та розвитку освітньої організації [63, с. 23].

Управління освітньою організацією, зауважує О. Мармаза, потребує відповідних управлінських знань, умінь та компетентностей [33, с. 16].

Слід зазначити, що у наш час освітні організації зіткнулися з проблемами, спричиненими технологічним динамізмом, інформаційною автоматизацією, непередбачуваністю ринку, посиленням конкурентної боротьби. На тлі таких викликів суспільства як глобалізація, демократизація, інтеграція, комп’ютеризація, інтеграція в європейський освітній прості, їм стало важко задовольняти запити замовників освітніх послуг (батьків, учнів, громадських організацій, суспільства в цілому).

Для розв’язання цієї проблеми було запроваджено радикальну децентралізацію повноважень і відповідальності, а також створені умови для досягнення високого рівня згуртованості освітніх організацій. При цьому, багато вимог виникало несподівано і потребувало миттєвого реагування на основі перспективного, науково обґрунтованого погляду у майбутнє.

На актуальності стратегічного управління у сфері освіти загострює увагу О. Черниш. Автор зазначає, що у час становлення ринку освітніх послуг посилюється залежність темпів розвитку суспільства від рівня розвитку освіти, виникає необхідність узгодження цільових установок розвитку освіти й суспільства, зростає конкуренція між освітніми організаціями, яка стимулює потребу уведення перспективного управління закладами освіти з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу, особливостей ринкової економіки та інформатизації суспільства [69, с. 689].

Таким чином, перехід організацій сфери освіти до стратегічного менеджменту був обумовлений дією певних факторів. Серед них можна зазначити: демографічні та етнічні зміни, оновлення парадигми освіти, розробку нових освітніх технологій, запровадження інформаційно-комунікаційних технологій, створення мережі Інтернет, інтеграцію в Європейський освітній простір, розробку нових концепцій управління, зростання конкуренції на ринку освітніх послуг, посилення зв’язків між освітніми організаціями та оточенням [25, с. 11].

Важливо нагадати, що сьогодні концепція закритої освітньої організації змінилася на концепцію відкритої освітньої системи. Це означає, що посилюються зв’язки між освітніми й соціальними інституціями з метою забезпечення рівного доступу до якісної освіти. У таких умовах саме стратегічне управління, яке дає змогу врахувати основні тенденції зміни зовнішнього середовища, стало інструментом розв’язання проблем довгострокового характеру.

Отже, об’єктом стратегічного управління у сфері освіти є відкрита освітня організація як складна, динамічна система, яка змінює параметри у часі і просторі, розвивається під впливом зовнішнього середовища і сама впливає на нього за принципом зворотного зв’язку.

Л. Даниленко та Л. Карамушка схарактеризували стратегічне управління освітньою організацією як відкритою системою. Характерологічними рисами цього процесу вони визначили: ранжування довгострокових цілей з урахуванням закономірностей розвитку сфери освіти в цілому та інтересів конкретного освітнього закладу; визначення шляхів досягнення цілей з урахування результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища освітньої організації; формування стратегічного набору, який відповідає місії освітньої організації; прийняття управлінських рішень, які сприяють адаптації освітнього закладу до несподіваних змін; оцінювання та ефективне використання всіх видів ресурсів; аналіз зв’язків освітньої організації із зовнішнім середовищем та визначення факторів його впливу на конкурентоспроможність закладу освіти на ринку освітніх послуг [45, с. 63-64].

У нашій країні стратегічне управління сьогодні для освітніх організацій є поки що новим і незвичним явищем. Але динаміка зовнішнього середовища та необхідність вчасно реагувати на його прояви підвищує значущість стратегічних рішень.

У такому разі, стратегічне управління, вважає О. Халимоник, дає змогу обрати довготерміновий напрям руху освітньої організації, який «інтегрує місію, цілі, норми та дії в єдине ціле; визначає ресурсне забезпечення її діяльності з урахуванням внутрішніх переваг та недоліків, очікуваних змін і пов’язаних з ними зовнішніх дій [68, с. 112].

Автор звертає увагу на те, що стратегічне управління у сфері освіти розглядається як динамічна сукупність п’яти управлінських процесів, до яких О. Халимоник відносить: аналіз середовища, визначення цілей, вибір стратегії, реалізація стратегії та контроль виконання [67, с. 215-222].

Нам цікава концептуальна модель стратегічного управління організаціями, представлена О. Сумець. Автор включає у цю модель вісім компонентів: аналіз діяльності організації, діагностика сильних та слабких сторін організації, прогнозування тенденцій змін, визначення цілей, обрання стратегії розвитку, розробка системи планів, обґрунтування ресурсного забезпечення, стратегічний контроль [60, с. 10].

Отже, враховуючи вищезазначене, до особливостей стратегічного управління у сфері освіти дослідники відносять: здатність освітньої організації пристосовуватися до змін зовнішнього середовища; визначення перспектив розвитку; використання альтернатив та вибір ступенів свободи; можливість критики та обговорення; можливість чітко зорієнтуватися у напрямі розвитку; координацію та узгодженість цілей, що у випадку виникнення суперечностей дозволяє досягнути компромісів; широкий погляд на розвиток закладу освіти як осередку освітньої діяльності; підвищення здатності освітнього закладу до реакції на непередбачені обставини; обмін інформацією, зумовлений реалізацією різних напрямків розвитку освітньої організації; створення нових освітніх послуг; можливість виявлення негативних явищ; моделювання системи управління якістю освіти у закладі [23].

О. Лебідь наголошує, що стратегічне управління освітньою організацією здійснюється в контексті місії освітнього закладу. Саме механізми стратегічного управління дають змогу узгодити перспективний напрям руху освітньої організації з її основними цілями в умовах змінного соціально-економічного простору. Це свідчить, за словами автора, що освітня організація у нестабільному динамічному середовищі має стати стратегічно-орієнтованою, тобто: стратегічні цілі мають усвідомлюватися всіма членами педагогічного колективу; керівництво має володіти стратегічним мисленням; в організації повинна діяти система стратегічного планування; а вся діяльність підпорядкована досягненню стратегічних цілей [30, с. 56-61].

Стратегічне управління освітньою організацією має певні переваги.

По-перше, зменшуються до мінімуму негативні наслідки змін зовнішнього середовища, оскільки стратегічне управління дає змогу аналізувати та враховувати об’єктивні фактори, що спричиняють ці зміни.

По-друге, накопичується інформаційна база для прийняття стратегічних і тактичних рішень, які забезпечують довго- і короткострокову ефективність діяльності закладу освіти.

По-третє, підвищується результативність управління завдяки створенню системи стратегічних планів, які дають змогу конкретизувати планові завдання на основі аналізу досягнених результатів та поставлених цілей.

По-четверте, забезпечується гнучкість пристосування освітньої організації до динаміки змін на основі системи регулювання, контролю та аналізу.

По-п’яте, створюється освітній потенціал та система зовнішньої комунікації, які є сприйнятливими до нестабільного середовища освітньої організації [75].

О. Сумець зазначає, що стратегічне управління забезпечує організацію методами координації й інтегрування видів діяльності, засобами передбачення й адаптації до змін, що відбуваються у зовнішньому просторі, необхідним зв’язком між розробкою та реалізацією стратегії [60, с. 17].

Отже, узагальнюючи теоретичні положення, що стосуються особливостей стратегічного управління, слід зазначити, що сьогодні стратегічне управління визнано дієвим інструментом формування і розвитку належного рівня конкурентоспроможності освітніх організацій на ринку освітніх послуг, забезпечує стабільне функціонування та ефективність закладу освіти.

У нашому дослідженні «*стратегічне управління освітньою організацією*» ми будемо розуміти як *свідому цілеспрямовану діяльність певного суб’єкта (особи або групи осіб), яка спрямована на визначення вектора руху освітньої організації як суб’єкта права, який забезпечує надання освітніх послуг за рахунок провадження освітньої діяльності, на основі аналізу тенденцій змін зовнішнього і внутрішнього середовища і представляє комплекс рішень, які забезпечують конкурентостійкість організації в умовах соціально-економічних змін та дають змогу створювати конкурентні переваги для розвитку закладу освіти в ринкових умовах і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.*

У висновку слід зауважити, що в сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища стратегічне управління організацією сфери освіти орієнтує її діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання, адекватне соціально-економічній динаміці змін і дає змогу створювати конкурентні переваги для розвитку освітньої організації в ринкових умовах та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

**Висновки до першого розділу**

Теоретичний аналіз стану розробленості проблеми стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища дав змогу зробити наступні висновки:

1. Нестабільне зовнішнє середовище функціонування освітніх організацій спричиняє певні ризики в їх діяльності і саме стратегічний менеджмент у наш час виступає інтегральною концепцією забезпечення конкурентоспроможності організації освітньої сфери.
2. Основні аспекти проблеми стратегічного управління освітніми організаціями розкрито досить ґрунтовно. Вивчення питань, що стосуються цієї проблеми дозволило, спираючись на думки науковців, узагальнити сутність понять *«управління»* як свідомої цілеспрямованої діяльності певного суб’єкта (особи або групи осіб), яка виявляється у комплексі рухів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування та розвиток системи; *«стратегія*» як вектору руху організації, який визначається на основі аналізу тенденцій змін зовнішнього і внутрішнього середовища і представляє комплекс рішень щодо діяльності організації; «*організація»* як систематизованого соціального утворення, яке характеризується спеціально визначеною структурою, діяльністю, що підпорядкована певній меті,і досягнення якої потребує виконання певних правил і процедур; сформулювати визначення дефініцій *«стратегічне управління»* як свідомої цілеспрямованої діяльність певного суб’єкта (особи або групи осіб), яка спрямована на визначення вектора руху організації на основі аналізу тенденцій змін зовнішнього і внутрішнього середовища і представляє комплекс рішень, які забезпечують конкурентостійкість організації в умовах соціально-економічних змін та дають змогу створювати конкурентні переваги для розвитку організації в ринкових умовах і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі ; *«освітня організація»* як суб’єкт права, який забезпечує надання освітніх послуг за рахунок провадження освітньої діяльності; «*стратегічне управління освітньою організацією*» як свідомої цілеспрямованої діяльності певного суб’єкта (особи або групи осіб), яка спрямована на визначення вектора руху освітньої організації як суб’єкта права, який забезпечує надання освітніх послуг за рахунок провадження освітньої діяльності, на основі аналізу тенденцій змін зовнішнього і внутрішнього середовища і представляє комплекс рішень, які забезпечують конкурентостійкість організації в умовах соціально-економічних змін та дають змогу створювати конкурентні переваги для розвитку закладу освіти в ринкових умовах і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.
3. В аналізі науково-методичної літератури ми розкрили аспекти стратегічного управління, його позитивні та негативні риси; наголосили на принципах та особливостях цього виду управлінської діяльності; окреслили особливості сучасних організацій як відкритих систем; усвідомили на основі вивчення законодавчо-правових документів сутність освіти; визначили чинники переходу освітніх організацій до стратегічного управління та схарактеризували стратегічне управління освітніми організаціями як відкритими системами; звернули увагу на переваги стратегічного управління освітніми організаціями в умовах нестабільного зовнішнього середовища.
4. Незважаючи на плідність запропонованих у наукових працях ідей, спеціальних досліджень стратегічного управління освітньою організацією в змінних умовах динамічного оточення поки ще не достатньо, що породжує наукові та практичні проблеми, знижує ефективність діяльності закладів освіти в сучасних умовах та потребує вироблення пропозицій щодо поліпшення управлінської діяльності у сфері стратегічного менеджменту.

**РОЗДІЛ ІІ.**

**ХАРАКТЕРИСТИКА ДОСЛІДНО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО**

**ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

**2.1. Критерії та рівні стратегічного управління освітньою організацією в умовах постійних змін зовнішнього середовища**

Дослідження проблеми стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища дало змогу виділити компоненти даного процесу: аналітико-прогностичний, операційно-технологічний, контрольно-регулятивний.

Схарактеризуємо кожен з визначених елементів.

*Аналітико-прогностичний компонент* стратегічного управління освітньою організацією характеризується виробленням стратегічного рішення на основі ґрунтовного аналізу ресурсного забезпечення освітньої діяльності закладу та інформації про ризики впливу зовнішнього середовища, виклики та запити суспільства, які здатні впливати на конкурентні переваги освітньої організації.

У наш час зміни та невизначеність стали нормою життя організацій загалом і закладів освіти зокрема. У такому разі сучасний стратегічний менеджмент передбачає зміни змісту планування, широке дослідження чинників успіху та причин негараздів у діяльності закладу освіти. Оцінювання сильних і слабких сторін організації, аналіз зовнішнього середовища дозволяють визначити потенційні можливості створення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг.

Таким чином, аналітично-прогностична діяльність у стратегічному управлінні пов’язана з основними функціями класичного управлінського циклу: аналіз і планування, які у своєму взаємозв’язку забезпечують прогнозування тенденцій змін, постановку цілей, розробку альтернативних варіантів, створення стратегічних програм.

Отже, базовими аспектами аналітико-прогностичного компоненту виступають стратегічний аналіз та стратегічне планування. При цьому, слід зауважити, що у стратегічному аналізі важливим залишається не лише володіння методами аналітичної діяльності, але й рівень розвитку аналітичного мислення керівника.

Наступний компонент стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища – *операційно-технологічний*. Він характеризує дієву частину механізму стратегічного управління освітньою організацією і представляє сукупність засобів, які виступають інструментами процесу стратегічного управління, та технологій, методів і прийомів, які приводять в дію засоби стратегічного менеджменту.

Оскільки сутність стратегічного управління полягає у встановленні орієнтирів розвитку освітньої організації, формулюванні місії як основного призначення діяльності організацій сфери освіти, обрання стратегій як моделі руху закладу в просторі нестабільності із збереженням конкурентних переваг і визначенні чинників проблемних ситуацій, то оволодіння керівниками технологіями, які дають змогу знайти безпечний фарватер розвитку організації в конкурентному середовищі на основі усвідомлення тенденцій соціально-економічних змін, засвоєння моделі прийняття рішень перспективного характеру, сьогодні виступає аспектом успішного стратегічного управління освітньою організацією.

Отже, операційно-технологічний компонент стратегічного управління освітньою організацією пов’язаний з використанням технологій, які забезпечують визначення генеральної лінії розвитку освітньої організації з урахуванням ситуації в зовнішньому середовищі та внутрішнього потенціалу.

Третім компонентом стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища ми визначили *контрольно-регулятивний.*

Цей компонент має особливе значення, оскільки без контролю неможливо зрозуміти наскільки правильно рухається організація обраним шляхом, усвідомити масштаб відхилення та можливість і необхідність певної корекції діяльності. Контроль надає керівництву важливу інформацію, яка підтверджує прийняті стратегічні рішення, або унаочнює необхідність застосування регулюючих заходів для координування роботи закладу з урахуванням впливів зовнішнього середовища, які не можливо було прийняти до уваги в момент прийняття перспективних рішень.

Контроль і регулювання тісно взаємопов’язані, тому що регулювання засноване на результатах контролю і допомагає усуненню відхилень на шляху досягнення мети. За словами Л. Мартинець, регулювання корегує наслідки контролю і підтримує оптимальний рівень системи в умовах непередбачуваних впливів оточення [35].

Отже, успішність діяльність освітньої організації значною мірою залежить від ефективності контрольно-регулятивних заходів, які покликані виявити недоліки в роботі та прийняти необхідні міри для запобіганню потенційним втратам.

У такому разі, сутність контрольно-регулятивного компоненту полягає у скоординованій системі отримання відомостей в певний час і в повному обсязі про реалізацію стратегічних планів та стратегій освітньої організації, зіставленні результатів стратегічної діяльності зі стратегічними цілями і вимогами оточення, які можуть створити підстави для застосування корекційних заходів з метою урахування непередбачених випадковостей, що пов’язані зі змінами передусім у зовнішньому середовищі (зокрема,і форс-мажорними обставинами), і які можуть змінити долю закладу освіти на ринку освітніх послуг у довгостроковій перспективі.

На нашу думку, взаємозв’язок визначених компонентів закладає основи успішного стратегічного управління освітньою організацією в умовах змінних обставин зовнішнього середовища.

Подальше дослідження цієї проблеми зумовило необхідність розробки критеріїв та показників діагностики сучасного стану стратегічного управління закладами освіти в умовах нестабільності та невизначеності простору їх діяльності.

У словниковому визначенні критерій розглядається як «засіб судження; підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило» [61, с. 588].

Схожої думки дотримується і В. Бочелюк. За його словами, критерій це «засіб для формування судження й ознаки, на підставі яких передбачається оцінювати і порівнювати ступінь сформованості досліджуваного явища чи готовності в різних респондентів [4,с. 66].

І В. Романчиков визначає критерій як ознаку, на основі якої відбувається оцінка або судження [49].

Показники виступають складовими критеріїв. В. Іванова вважає , що це стійкі вимірники обліку та діагностики [22, с. 152].

А за словами В. Романчикова, показник – те, за чим можна визначати розвиток досліджуваного явища [49].

Отже, критерій можна розуміти як засіб оцінки досліджуваного явища, а показники – вимірники діагностики.

Враховуючи визначені нами компоненти стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільності зовнішнього середовища, критеріями цього процесу, на нашу думку, мають бути:

* ступінь здійснення керівником аналітико-прогностичної діяльності у визначенні перспектив розвитку освітньої організації;
* рівень застосування операційно-технологічного інструментарію менеджменту,
* міра використання контрольно-оціночних дій у стратегічному управлінні освітньою організацією.

До кожного критерію ми підібрали відповідні показники, які дають змогу виміряти рівень ефективності стратегічного управління закладом освіти за визначеними аспектами (додаток А).

Розглянемо більш детально сутність визначених критерії та показників стратегічного управління освітньою організацією у нестабільному зовнішньому середовищі.

Перший критерій – *ступінь здійснення керівником аналітико-прогностичної діяльності у визначенні перспектив розвитку освітньої організації* – має дві складові, які можуть бути показниками цього критерію, а саме:

1. вміння аналізувати зовнішні умови та внутрішні ресурси діяльності закладу освіти для прогнозування його руху у нестабільному середовищі;
2. розробка місії та перспективних планів діяльності освітньої організації.

Аналіз позитивних та негативних факторів, які можуть вплинути на становище освітньої організації у довготривалій перспективі, дає змогу приймати обґрунтовані, своєчасні управлінські рішення стратегічного спрямування, визначати концептуальні напрями функціонування та розвитку освітнього закладу.

Результати дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності освітньої організації потребують ґрунтовного аналізу для визначення не тільки вихідних ресурсів закладу освіти на шляху розвитку, але й порівняння їх з бажаним становищем організації у майбутньому. Саме чітке та ґрунтовне аналізування, у такому разі, дозволяє визначити тенденції змін і продумати шляхи досягнення нового становища у майбутньому при збереженні конкурентоспроможності організації на ринку освітніх послуг.

Отже, на нашу думку, цей показник має важливе значення для успішного стратегічного управління освітньою організацією в нестабільних умовах її оточення.

Перший показник тісно взаємопов’язаний з другим показником, сутність якого у стратегічному планування розвитку на основі результатів стратегічного аналізу - розробка місії, стратегії та перспективних планів діяльності освітньої організації.

Особливе значення має визначення місії освітньої організації, у якій розкривається призначення закладу в системі суспільної діяльності, характерні риси, що відрізняють організацію не тільки від організацій іншого спрямування, але й від організації, які працюють у даній сфері (зокрема, в освіті), окреслюються особливості послуг, які здатні надавати організація.

Визначення місії дає змогу сформулювати стратегічні цілі освітньої організації як конкретні результати, яких має досягнути заклад освіти у довгостроковій перспективі. Саме цілі виступають сильним мотиватором персоналу. Вони не тільки об’єднують колектив, але й спрямовують зусилля кожного у відповідному напрямку.

Прогнозування цілей діяльності освітньої організації потребує визначення стратегії, яка сприятиме досягненню перспективних результатів, оскільки виступатиме моделлю поведінки у конкурентному середовищі. Формування стратегії охоплює розроблення перспективного плану дій та адаптацію його до нової ринкової ситуації з урахуванням подій, що відбуваються як усередині організації, так у зовнішньому оточенні.

Таким чином, другий показник не тільки взаємопов’язаний з першим, але й природно доповнює і розвиває його у стратегічні перспективи закладу освіти, який знаходиться у сучасному просторі невизначеності майбутнього та нестабільності сьогодення.

Наступний критерій стратегічного управління освітньою організацією в умовах змінного простору існування закладу освіти – *рівень застосування операційно - технологічного інструментарію стратегічного менеджменту.* Показниками цього критерію ми визначили:

1. володіння методикою формулювання місії освітньої організації;
2. вміння визначати різнорівневі цілі;
3. здатність обирати стратегії, які забезпечують конкурентоспроможність освітньої організації на ринку освітніх послуг.

Визначення місії організації є одним з інструментів стратегічного управління, способом виділення цієї організації серед конкурентів.

Саме тому для керівника важливо володіти методикою формулювання місії освітньої організації, яка полягає у застосуванні індивідуального підходу до кожної конкретної освітньої організації, розумінні форми вираження сутності місії, врахуванні чинників, які впливають на змістове наповнення місії, дотримання правил вибору місії, які дають змогу поєднати об’єктивні та суб’єктивні сторони діяльності закладу освіти.

Наступним показником операційно-технологічного критерію, на нашу думку, має бути вміння визначати різнорівневі цілі, оскільки цілі є важливим методологічним компонентом теорії пріоритетів. Цілі є вирішальними для організації у процесі управління та планування її діяльності. Вони забезпечують об’єднання зусиль людей, що працюють в закладі освіти; впливають на ефективність планування; слугують джерелом мотивації, спонукають колектив працювати більше; забезпечують ефективність механізмів управління, оцінювання та контролю.

Цілі - це бажані результати і наслідки роботи організації, які повинні бути досягнуті у певний термін та тісно пов’язані зі стратегічним баченням і цінностями. Вони мають відзначатися ясністю, вимірюваністю, досяжністю, відповідати місії, стратегії, мати часові рамки для досягнення. Процес встановлення різних цілей трудомісткий та відповідальний, вимагає від керівництва крім визнання наявності різних цілей, вміння проводити їх ранжування та декомпозицію, розуміти їхню взаємодію.

Отже, у стратегічному управлінні освітньою організацією вміння бачити майбутні результати у вигляді цілей різного рівня забезпечує конкуренто стійкість закладу освіти у нестабільному зовнішньому середовищі.

Інтеграція місії, цілей, норм та дій в єдине ціле відбувається у стратегії як моделі довготривалого розвитку освітньої організації. Саме тому третім показником операційно-технологічного критерію ми визначили - здатність обирати стратегії, які забезпечують конкурентоспроможність освітньої організації на ринку освітніх послуг.

Обрання стратегії становить логіко-аналітичний процес прогнозування майбутніх станів освітньої організації з урахуванням зовнішніх умов її функціонування та закономірностей попереднього розвитку. Вибір стратегії зосереджує увагу на встановленні позиції закладу на освітньому ринку за рахунок максимальної відповідності потребам споживачів, починаючи з надання альтернативних освітніх послуг. Правильно обрана стратегія здатна забезпечити пріоритетне місце організації серед закладів, які надають подібні послуги. Тому, обираючи стратегію, керівник має відповідально поставитися до визначення дієздатності та слабкості своєї організації, оцінки її можливостей та вибору таких, які зможуть стати основою довготривалого розвитку закладу в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Таким чином, здатність керівника правильно обирати стратегії забезпечує процес створення переваг освітньої організації над конкурентами на основі використання інновацій та раціонального використання ресурсів.

Показниками третього критерію стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища – *міра використання контрольно-оціночних дій у стратегічному управлінні освітньою організацією –* ми визначили:

1. здійснення систематичного контролю виконання стратегічних рішень;
2. аналіз результативності застосування обраної стратегії діяльності освітньої організації у змінному середовищі;
3. прийняття рішень щодо проведення регулюючих заходів з метою усунення відхилень від стратегічного напрямку розвитку закладу освіти у нестабільному зовнішньому просторі.

Слід зауважити, що перший показник цього критерію – здійснення систематичного контролю виконання стратегічних рішень - має важливе значення у стратегічному управлінні освітньою організацією, оскільки відіграє роль зворотного зв’язку, який дає змогу усвідомити результати реалізації стратегії та необхідністю коригувати цей процес відповідно визначеним цілям. У такому разі ефективність стратегічного управління залежить від систематичного спостереження та оцінки процесу реалізації стратегії, аналізу отриманої інформації та коригування планів, шляхів, засобів адаптації освітньої організації до змінних умов зовнішнього середовища та успішного подальшого розвитку закладу освіти.

Систематичний контролю виконує роль регулятора стратегічного управління, який фіксує відхилення на будь-якому етапі формування та реалізації стратегії, попереджає про них та надає інформацію для подальших коригувальних управлінських рішень. Тому серед функцій стратегічного контролю особливо потрібно виділити профілактичну та інформаційну.

Отже, перший показник контрольно – оціночного критерію пов’язаний з організацією такої системи контролю реалізації стратегічних рішень, яка б надавала багатоаспектну максимально вичерпну інформацію про діяльність освітньої організації у світлі її перспективного довготривалого розвитку.

Перший показник взаємопов’язаний з другим - аналіз результативності застосування обраної стратегії діяльності освітньої організації у змінному середовищі. Сутність даного показника в отриманні результатів аналітичної діяльності щодо відхилень руху освітньої організації від запланованого розвитку та причин таких відхилень, які можуть виникати від непередбачених флуктуацій зовнішнього середовища або від нестабільності внутрішніх умов самого закладу освіти.

Третій показник - прийняття рішень щодо проведення регулюючих заходів з метою усунення відхилень від стратегічного напрямку розвитку закладу освіти у нестабільному зовнішньому просторі - виступає своєрідним наслідком перших двох показників, оскільки контроль, оцінка реалізації стратегії потребують коригувальних дій, які обумовлюються новими стратегічними рішеннями, які враховують зміни обставин діяльності освітньої організації і спрямовані на усунення негараздів, пов’язаних з дією непередбачених умов, які впливають на розвиток закладу освіти у просторі багатопланової конкуренції на ринку освітніх послуг.

Таким чином, визначені критерії відповідають етапам стратегічного управління освітньою організацією у нестабільних умовах зовнішнього середовища і дозволяють створити гіпотетичну модель рівнів стратегічного управління.

**Високий рівень** стратегічного управління освітньою організацією характеризується цілковитим усвідомленням керівника необхідності здійснювати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти для визначення перспектив розвитку у змінному середовищі існування освітньої організації, бажанням зміцнювати конкурентоспроможність закладу освіти на основі повного володіння інформацією, що стосується різних аспектів його діяльності, розумінням становища організації в умовах соціально-економічних змін, володіння спектром управлінських умінь та навичок здійснювати аналітично-прогностичну діяльність та приймати стратегічні рішення, спрямовані на ефективність діяльності освітньої організації у довготривалій перспективі, здатністю виконувати контрольно-оціночні операції, прораховувати ризики та ефективно перерозподіляти ресурси відповідно до визначених цілей, досконалим володінням методикою формулювання місії закладу освіти, визначення стратегічних цілей, обрання стратегій, які зможуть стати основою довготривалого розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

**Середній рівень** пов’язаний з тим, що менеджер освітньої організації в основному розуміє необхідність здійснювати стратегічне управління для підтримки конкуренто стійкості закладу освіти в умовах нестабільного зовнішнього середовища, здатний в більшості ситуацій здійснювати аналітико прогностичну роботу, аналізувати проблеми та ризики, з якими може стикатися заклад у довготривалій перспективі, володіє базовими технологічно-операційними інструментами розробки місії, цілей, перспективних планів на основі аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища, вміє застосовувати механізм прийняття стратегічних рішень на практиці, але не завжди досить ефективно, виявляє вибірковість в контролі та оцінці результатів реалізації стратегій, частково приймає до уваги інформацію, що стосується положення закладу освіти у конкурентному ринковому просторі, має ситуативний погляд на відхилення від стратегічного напряму руху організації.

**Низький рівень** передбачає епізодичну зацікавленість керівника стратегічними проблемами освітньої організації, невміння здійснювати ґрунтовний аналіз середовища існування організації, виявляти ризики впливу нестабільного зовнішнього простору, часткове володіння методикою формулювання місії, визначення цілей та складання планів довготривалого розвитку освітньої організації, нерозуміння вибору стратегії як моделі руху закладу освіти в умовах соціально-економічних змін, неадекватність оцінювання відхилень від стратегічного напряму та низькою сформованістю умінь приймати стратегічні рішення для підтримки організації у конкурентоздатній формі, не володіння механізмом стратегічного прогнозування розвитку освітньої організації та регулювання цього розвитку на основі результатів контролю реалізації стратегії.

Визначені критерії, показники та рівні стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища дали змогу провести констатувальний етап педагогічного експерименту і діагностувати сучасний стан здійснення цього виду управління у закладах освіти.

**2.2. Сучасний стан стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища**

Констатувальний етап педагогічного експерименту здійснювався з метою з’ясування стану здійснення стратегічного управління освітніми організаціями в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Завданнями даного етапу експерименту визначено:

* перевірити усвідомлення керівниками необхідності здійснення стратегічного управління закладом освіти;
* визначити розуміння керівниками ролі стратегічного управління освітньою організацією для зміцнення її конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг;
* перевірити розуміння керівниками освітніх організацій сутності стратегічного управління;
* з’ясувати володіння керівниками операційним апаратом здійснення стратегічного управління;
* виявити сучасний стан здійснення стратегічного управління в закладах освіти;
* діагностувати рівні стратегічного управління освітніх організацій в сучасних умовах нестабільного оточення.

Констатувальний етап педагогічного експерименту здійснювався 2022-2023 роках на базі Озерянського закладу загальної середньої освіти І-ІІІ ступенів Варвинської селищної ради Прилуцького району Чернігівської області, Світличанського закладу загальної середньої освіти І-ІІ ступенів Варвинської селищної ради Прилуцького району Чернігівської області, Ніжинської гімназії № 1 Ніжинської міської ради Чернігівської області, Ніжинського навчально-виховного комплексу № 16 «Престиж» Ніжинської міської ради Чернігівської області. У ньому взяли участь 12 керівників (директори, заступники директорів).

З огляду на визначені критерії та показники стратегічного управління освітніми організаціями в умовах нестабільного зовнішнього середовища для проведення констатувального етапу педагогічного експерименту було визначено наступні методи дослідження:

1. усне опитування;
2. анкетування;
3. бесіда;
4. аналіз документації освітньої організації.

Обчислення результатів констатувального етапу експерименту здійснювалося за допомогою методів математичної обробки (механізм знаходження середнього арифметичного).

У експериментальному дослідженні ми здійснювали діагностику визначених компонентів стратегічного управління як системних елементів, що відповідають всім етапам цього виду управлінської діяльності.

Для перевірки аналітико-прогностичного компоненту ми провели усне опитування керівників закладів освіти. Для цього ми сформулювали наступні запитання: «Чому, на Ваш погляд, сьогодні стратегічне управління набуває все більшої актуальності?», «У чому Ви вбачаєте сутність стратегічного управління закладом освіти?», «Що, на Вашу думку, необхідно зробити для того, щоб врахувати у стратегічному плануванні змінні умови зовнішнього середовища?», «Яку роль у стратегічному управління освітньою організацією грає формулювання місії?» (додаток Б).

Наведемо результати проведеного усного опитування. Переважна більшість респондентів (83%) відповіла, що стратегічне управління грає важливу роль в успішному розвитку організації. Але чітко обґрунтувати свою відповідь змогли лише 33% керівників. За їх словами, стратегічне управління дає змогу врахувати небезпеки нестабільного оточення освітньої організації і визначити перспективи її довготривалого розвитку. 50% опитуваних вважають, що усвідомлення стратегічного напрямку руху закладу освіти обумовлює прийняття правильних управлінських рішень в сучасний момент. І 17 % управлінців схиляються до думки, що менеджеру сьогодні важливіше встигати розв’язувати нагальні проблеми, а тільки потім думати про майбутнє.

Отримані відповіді свідчать про те, що не всі керівники у наш час розуміють, що стратегічне управління покликане зменшити ризики в діяльності освітньої організації, які виникають від нестабільності зовнішнього середовища і дає змогу правильно перерозподіляти ресурси для їх перспективного ефективного використання.

На наступне запитання - «У чому Ви вбачаєте сутність стратегічного управління закладом освіти?» - ми отримали наступні відповіді. 25 % управлінців ототожнюють стратегічне управління з перспективним плануванням і вважають, що цей тип управління сприяє більш чіткому визначенню перспективних цілей. А 58 % респондентів пов’язують стратегічне управління з розв’язанням закладом освіти стратегічних завдань, які визначені у державних документах. І лише 17 % керівників зазначили, що стратегічне управління дозволяє організації отримати конкурентні переваги в ринкових умовах, тому що усвідомлення можливостей і розуміння недоліків створює підґрунтя для обрання такої стратегії, яка максимально відповідає потенціалу саме цього закладу освіти.

Це свідчить, що не всі керівники усвідомлюють, що стратегічне управління у наш час виступає механізмом уникнення кризових ситуацій в діяльності освітньої організації, тому що дає змогу максимально пристосувати особливості закладу освіти до соціально-економічних змін зовнішнього середовища.

Третє запитання - «Що, на Вашу думку, необхідно зробити для того, щоб врахувати у стратегічному плануванні змінні умови зовнішнього середовища?»- було спрямовано на виявлення розуміння керівниками необхідності здійснювати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ існування освітньої організації.

Результати опитування виявились наступними: 33 % управлінців вважають, що потрібно слідкувати за змінами законодавчо-правової та рекомендаційно-інструкційної бази в освіті, оскільки саме в цих документах зафіксовані основні орієнтацій діяльності освітніх організацій; 34 % керівників акцентували увагу на тому, що необхідно бути не тільки в курсі змін державного характеру, але й враховувати впливи місцеві, оскільки вони часто бувають такими, які формують напрямок руху освітньої організації; і ще 33 % менеджерів вважають, що стратегічне планування має спиратися на ґрунтовний аналіз внутрішніх резервів організації, розумінні її негативних аспектів, а також чіткого усвідомлення змін, які відбуваються у політичний, соціальній, освітній, технологічній, науково - методичній сферах.

Таким чином, лише третина керівників відводять належну роль стратегічному аналізу, який має бути підґрунтям визначення стратегічних напрямків розвитку освітньої організації.

Нам цікаво було з’ясувати розуміння управлінцями такої важливої категорії стратегічного управління як місія. Тому ми поставили керівникам наступне запитання - «Яку роль у стратегічному управління освітньою організацією грає формулювання місії?»

Більшість менеджерів розглядають сутність даного феномену як формулювання цілей (75 %). Одна група керівників вважає, що це постановка перспективних цілей (33 %), інша – як стратегічних цілей (42 %). І лише 25 % управлінців усвідомлюють місію як головне призначення освітньої організації, у якому відображена не лише сутність її роботи, але й вказується на те, що відрізняє саме цю організацію від закладів, які здійснюють подібну діяльність.

Отже, отримані відповіді показали, що сутність основних категорій стратегічного управління не завжди чітко розмежовується та усвідомлюється керівниками, а це впливає на результативність стратегічного управління і, як наслідок, на конкурентоспроможність закладу освіти на ринку освітніх послуг (таблиця 2.2).

Таблиця 2.1

**Результати усного опитування керівників**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Питання** | **Високий рівень** | | **Середній рівень** | | **Низький рівень** | |
| **Кількість керівників** | **%** | **Кількість керівників** | **%** | **Кількість керівників** | **%** |
| Чому, на Ваш погляд, сьогодні стратегічне управління набуває все більшої актуальності? | 4 | 33 | 6 | 50 | 2 | 17 |
| У чому Ви вбачаєте сутність стратегічного управління закладом освіти? | 2 | 17 | 7 | 58 | 3 | 25 |
| Що, на Вашу думку, необхідно зробити для того, щоб врахувати у стратегічному плануванні змінні умови зовнішнього середовища? | 4 | 33 | 4 | 34 | 4 | 33 |
| Яку роль у стратегічному управління освітньою організацією грає формулювання місії? | 3 | 25 | 5 | 42 | 4 | 33 |
| **Загальний результат** | 13 | **27** | 22 | **46** | 13 | **27** |

Аналізуючи результати усного опитування ми дійшли висновку, що високий ступінь здійснення керівником аналітико-прогностичної діяльності у визначенні перспектив розвитку освітньої організації засвідчено лише у 27 % менеджерів закладів освіти. Середній ступінь зафіксовано у 46 % керівників. І низький ступінь аналітико-прогностичної роботи в освітній організації діагностовано у 27 % управлінців.

Результати дослідження аналітико-прогностичного компоненту стратегічного управління закладом освіти в умовах нестабільності зовнішнього середовища ми відобразили діаграмою (мал. 1).

Мал. 1. Ступінь здійснення аналітико-прогностичної діяльності

у стратегічному управління освітньою організацією.

Перевірку рівня застосування операційно-технологічного інструментарію стратегічного менеджменту ми здійснювали методом анкетування (додаток В).

Нам цікаво було якою методикою користувалися керівники у визначенні місії закладу освіти («Яку методику Ви використовували при формулюванні місії освітньої організації?»). 17 % респондентів відповіли, що вони самі сформулювали місію, а потім запропонували її педагогічному колективу. 50 % опитаних дали завдання педагогічному персоналу організації визначити місію, а потім самі обрали найбільш доцільне формулювання, на їх погляд. Лише 33 % керівників провели широке обговорення різноманітних думок, вислухали всі аргументи на захист будь-якого формулювання і затвердили на педагогічних радах варіант, який був схвалений більшістю педагогічного складу освітньої організації. При цьому, слід зазначити, що була проведена відповідна робота для переконання тих вчителів, які не були впевнені у прийнятому формулюванні місії закладу освіти.

Отже, ці результати свідчать , що не всі керівники розуміють важливість того, щоб весь кадровий склад закладу освіти розумів і приймав сформульовану місію освітньої організації, оскільки місія висвітлює основний напрямок діяльності організації і фіксує її суттєві особливості, які формують конкурентні переваги даного закладу на ринку освітніх послуг.

Друге запитання анкети стосувалося технології визначення різнорівневих цілей («Які цілі за ієрархією визначені у вашій організації?»). Слід зазначити, що всі керівники зауважили важливість визначення цілей в організації, оскільки вони мотивують колектив на ефективну діяльність. При цьому, 75 % управлінців ранжували цілі сучасного моменту (операційні) та цілі п’ятирічної перспективи (довгострокові). З них 42 % менеджерів акцентували увагу на значній ролі тактичних цілей, досягнення яких забезпечує ринкову позицію освітньої організації. І лише 25 % керівників відмітили, що всі цілі закладу освіти формулюються в фарватері стратегічного напрямку розвитку організації. На їх думку, стратегічна мета є тим стратегічним орієнтиром, який як маяк висвітлює напрям руху освітньої організації в бурхливому морі соціально-економічних змін.

Третє запитання стосувалося обрання стратегії освітньої організації: «Яким чином у вашій організації обирається стратегія діяльності закладу освіти?». Практично всі керівники розглядають стратегію як довготерміновий план розвитку освітньої організації. При цьому, 25 % управлінців вважають, що стратегія розвитку закладу визначається державними документами, які стосуються освітньої сфери, а освітня організація лише втілює їх основні положення у власну діяльність. 50 % менеджерів дотримуються думки, що правильна обрана стратегія надає конкурентних переваг освітньої організації на ринку освітніх послуг. А на думку ще 25 % керівників, стратегія виступає тим інструментом, який виводить заклад освіти на лідерські позиції серед інших закладів, які надають такі саме послуги. Обрання стратегії процес відповідальний і має ґрунтуватися на серйозних висновках стосовно потенціалу освітньої організації, напрямку її розвитку і, найважливіше, з урахуванням певних недоліків в її діяльності, оскільки саме оволодіння повноцінною інформацією щодо всіх аспектів роботи закладу освіти дає змогу прийняти правильне стратегічне управлінське рішення про те, у якому напрямку і за рахунок яких переваг дана освітня організація має рухатися, як зберегти свою конкурентоспроможною і які міри необхідно вжити, щоб попередити негативний вплив зовнішнього середовища. Ця група керівників зауважує, що в умовах постійних змін, нестабільності оточення, а часто і невизначеності майбутнього стратегічне управління дає змогу обрати найбільш ефективний шлях розвитку освітньої організації (таблиця 2.3).

Таблиця 2.2

**Результати анкетування керівників**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Питання анкети** | **Високий рівень** | | **Середній рівень** | | **Низький рівень** | |
| **Кількість керівників** | **%** | **Кількість керівників** | **%** | **Кількість керівників** | **%** |
| Яку методику Ви використовували при формулюванні місії освітньої організації? | 4 | 33 | 6 | 50 | 2 | 17 |
| Які цілі за ієрархією визначені у вашій організації? | 3 | 25 | 5 | 42 | 4 | 33 |
| Яким чином у вашій організації обирається стратегія діяльності закладу освіти? | 3 | 25 | 6 | 50 | 3 | 25 |
| **Загальний результат** | 10 | **28** | 17 | **47** | 9 | **25** |

Таким чином, аналіз отриманих даних показав, що лише 28 % керівників володіють операційним стратегічним інструментарієм на високому рівні, 47 % виявило середній рівень оперування технологіями стратегічного управління. А у чверті опитаних (25 %) діагностовано низький операційно-технологічний рівень стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища (мал. 2).

Мал.2. Рівень застосування операційно - технологічного інструментарію стратегічного менеджменту

І останній компонент – контрольно-регулятивний – ми перевіряли методом бесіди. Нас цікавило: 1) організація систематичного контролю виконання стратегічних рішень; 2) проведення аналізу результативності застосування обраної стратегії діяльності освітньої організації; 3) здійснення регулятивної діяльності щодо усунення відхилень, які виявлені під час контролю (додаток Д).

Під час бесіди було з’ясовано, що у всіх організаціях проводяться контролюючі заходи для отримання інформації про реалізацію прийнятих управлінських рішень. Але частіше такий контроль стосується сьогоденної діяльності освітніх організацій і має на меті отримання інформації про стан проблем, що стосуються якості надання освітніх послуг, організації комунікативної взаємодії всіх учасників освітнього процесу, а в сучасних умовах воєнного стану – організації дистанційної форми навчання. Саме про такий контроль говорили майже всі керівники (83%). Слід зауважити, що серед цих управлінців були такі, які зробили акцент на тому, що слідкують за виявленням професійної компетентності педагогічного персоналу у процесі надання освітніх послуг, удосконаленням методичного забезпечення освітнього процесу, покращенням матеріально-технічної бази закладу (42%). Всі ці питання обговорювалися на педагогічних радах і, в разі потреби, приймалися рішення спрямовані на визначення конкретних термінів та призначення відповідальних, які мають контролювати удосконалення вищеназваних аспектів. І лише 17% менеджерів провели паралель між стратегічним курсом освіти в Україні, пов’язаним з рухом в європейський освітній простір і контролем цих напрямків в освітній організації. Зокрема, активна інформатизація суспільства ставить цілий перелік завдань перед закладами освіти: придбання комп’ютерної техніки, підвищення кваліфікації учителів у використанні нових комп’ютерних програм для удосконалення освітнього процесу, розробка нового методичного забезпечення, яке дає змогу підвищити рівень засвоєння учнями знань та умінь, що стосуються інформативної освітньої галузі, ефективна реалізація програм нової української школи. Керівники зазначили, що робота у цьому напрямку ведеться постійно і систематично контролюється з боку адміністрації закладу освіти. Також було зауважено, що проводиться значна робота у напрямку індивідуалізації освітньої організації, створення її неповторного іміджу, привабливого в майбутньому як для батьків, так і учнів, актуальному сьогодні і в майбутньому за рахунок урахування регіональних та місцевих умов роботи закладу освіти і виявлення таких особливостей освітньої організації, які роблять її неповторною серед інших закладів, які надають такі послуги.

Отже, отримані відповіді свідчать, що більшість керівників (83%) зосереджені на тактичних задачах освітньої організації і проводять систематичний контроль сьогоденної діяльності. При цьому, стратегічні напрями роботи не завжди знаходяться в полі зору менеджерів і це може створити проблеми в отриманні певних результатів у майбутньому.

Ефективність стратегічного управління залежить від вміння керівників проводити аналіз отриманої інформації, оскільки результатом цієї діяльності є виявлення причинно-наслідкових зв’язків, які обумовлюють успіх або негаразди освітньої організації на шляху досягнення стратегічної мети. Тому ми намагалися з’ясувати у менеджерів чи здійснюється у закладі аналітична діяльність, що стосується реалізації обраної стратегії.

Під час бесіди виявилося, що аналітичну діяльність здійснюють всі керівники. Отримуючи звітну інформацію, вони намагаються порівняти результати цього року з попередніми періодами, слідкують за успіхами на певних ділянках роботи закладу освіти, фіксують проблеми, які виникають в освітньому просторі надання послуг. Але слід зауважити, що активна аналітична робота здійснюється стосовно сьогоденних аспектів діяльності освітньої організації. 58 % менеджерів зауважили, що повсякденна робота займає багато часу, необхідно тримати руку на пульсі життя закладу освіти, тому на проблеми стратегічного характеру не залишається часу. Крім того, вони вважають, що досконало налагоджена робота сьогодні обов’язково відгукнеться позитивними результатами у майбутньому. 25 % керівників вважають, що стратегічний аналіз достатньо проводити раз на рік для отримання чіткої картини діяльності освітньої організації у даний період і прогнозування її майбутнього з урахуванням сучасних тенденцій змін. І лише 17 % управлінців висловили думку про те, що сьогодні простір діяльності закладу освіти дуже нестабільний (робота під час локдауну, військовий стан у країні, зміни у соціально-економічній сфері, нові вимоги ринку праці тощо). Це спонукає до необхідності постійної адаптації освітньої організації до нових умов існування, до нових запитів суспільства, до нових аспектів конкурентного середовища ринку освітніх послуг. Тому аналіз сучасних досягнень закладу освіти стає необхідним для обрання безпечного для освітньої організації шляху до майбутніх результатів. Аналіз отриманих результатів потрібен не тільки для погляду в минуле і констатації факту розвитку закладу у цей час, а, найголовніше, для усвідомлення того, яким чином рухатися далі, на що звернути увагу, який потенціал можна задіяти у подальшій роботі, де є прогалини, які можуть створити проблеми у майбутньому. Результати такого систематичного аналізу убезпечують розвиток освітньої організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища і формують її конкурентостійкість.

Таким чином, діалогічне спілкування з керівниками освітніх організацій показало, що діяльність закладів освіти в сучасних умовах значно ускладнилась сьогоденними станами та кризами. Це потребує від керівників значних зусиль для підтримки ефективної роботи всього злагодженого механізму. Успішність такої діяльності забезпечується аналізом поточних результатів контролю для розуміння тих ділянок роботи, які потребують своєчасних втручання і прийняття управлінських рішень. Але слід зазначити, що не всі управлінці розуміють, що успіх у майбутньому закладається сьогодні і саме систематичний стратегічний аналіз дає змогу проводити пропедевтичну роботу щодо ефективної діяльності освітньої організації у довгостроковій перспективі.

Ще один аспект, який ми намагалися з’ясувати у бесідах з керівниками закладів освіти, стосувався здійснення регулятивної функції управління під час реалізації стратегічних завдань. На запитання – «Які заходи регулятивного характеру проводяться у вашому закладі?» - менеджери дали наступні відповіді: 17 % співрозмовників вказало на те, що розробляються рекомендації з удосконалення освітнього процесу; 58 % керівників акцентували увагу на підвищенні майстерності педагогічного складу за рахунок проходження семінарів, вебінарів, участі в науково-практичних конференціях, присвячених актуальним освітнім проблемам, проводиться робота з батьками для покращення комунікативного середовища учнів; і 25 % управлінців зауважили, що намагаються вживати заходів, які відповідають обраному стратегічному напряму руху організації: налагоджують співпрацю з іншими закладами, громадськістю, роблять спроби організувати міжнародну взаємодію з метою отримання нового досвіду, мотивують вчителів до опанування інформаційними навчальними програмами, розширюють сферу проєктної діяльності (зокрема, міжнародної), сприяють підвищенню кваліфікації кадрового складу освітньої організації тощо. Всі ці питання активно обговорюються на педагогічних та методичних радах, у батьківських комітетах і приймаються відповідні рішення, які знаходяться у фарватері стратегічного розвитку закладу освіти. При цьому, майже всі керівники зауважили, що розуміють, що своєчасність заходів щодо відхилень, які виявлені під час контролю, забезпечує чітке і повноцінне усунення певних недоліків, які знижують якість надання освітніх послуг.

Отже, спілкування з керівним складом освітніх організацій показало, що практично всі керівники усвідомлюють необхідність здійснення регулятивної функції управління, прийняття управлінських рішень коригуючого характеру, оскільки непередбачені обставини впливають на діяльність закладів освіти і вникає необхідність регулювати діяльність з урахуванням нових факторів та обставин. Але, в основному, регулятивний функціонал керівників стосується сьогоденної роботи та якості надання освітніх послуг. Лише чверть управлінців намагається корегувати діяльність освітньої організації у межах обраного стратегічного курсу і приймати управлінські рішення, які спрямовані на регулювання відхилень з урахуванням довгострокових перспектив розвитку освітньої організації (таблиця 2.4).

Таблиця 2.3

**Результати бесіди з керівниками**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Питання бесіди** | **Високий рівень** | | **Середній рівень** | | **Низький рівень** | |
| **Кількість керівників** | **%** | **Кількість керівників** | **%** | **Кількість керівників** | **%** |
| Чи проводяться у вашому закладі контролюючі заходи для отримання інформації про реалізацію прийнятих управлінських рішень? | 2 | 17 | 5 | 42 | 5 | 41 |
| Чи здійснюється у закладі аналітична діяльність, що стосується реалізації обраної стратегії? | 2 | 17 | 3 | 25 | 7 | 58 |
| Чи проводяться у вашому закладі заходи регулятивного характеру? | 3 | 25 | 7 | 58 | 2 | 17 |
| **Загальний результат** | 7 | **20** | 15 | **43** | 14 | **37** |

Результати діагностування контрольно-оціночного компоненту стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища дали змогу визначити рівень використання керівниками контрольно-оціночних дій у досягненні стратегічних цілей. Високий рівень визначено у 20 % менеджерів, середній рівень показало 43 % управлінців, низький рівень виявлено у 37 % керівників.

На діаграмі отримані результати виглядають наступним чином (мал. 3).

* Мал.3. Міра використання контрольно-оціночних дій у стратегічному управлінні освітньою організацією*.*

Для підтвердження отриманих даних ми звернулися до певної документації, яка відповідає стратегічним намірам освітніх організацій.

У «Стратегії діяльності та розвитку Світличанського закладу загальної середньої освіти І-ІІ ступенів Варвинської селищної ради Прилуцького району Чернігівської області на 2020 – 2025 роки» зазначається, що призначення закладу у наданні якісної сучасної освіти шляхом вільного творчого навчання відповідно до суспільних потреб, зумовлених розвитком української держави. Відповідно стратегічні завдання пов’язані зі створенням багатовимірного освітнього простору, орієнтованого на академічну свободу для всебічного розвитку особистості учня; гуманістичною спрямованістю освітнього процесу, розвитком творчої ініціативи педагогів у забезпеченні всіх форм здобуття освіти (дистанційної, сімейної у тому числі); організацією умов інклюзивного навчання; підвищенням професійного рівня кадрового потенціалу; переходом до академічної, організаційної, фінансової тощо [57].

Отже, визначені завдання враховують тенденції розвитку освіти України, рух в європейський освітній простір, гуманістичні та демократичні основи сучасної освіти. Але при цьому в завданнях не відображено тенденції інформатизації та комп’ютеризації суспільства, які неодмінно впливають на якість освітніх послуг особливо в умовах військового стану та пандемії короно вірусу, хоча у подальшій деталізації стратегічних напрямків розвитку закладу освіти зауважено, що важливу роль у формуванні комунікативної компетентності грають інформаційні технології, які поширюють простір комунікації і виводять задоволення пізнавальних інтересів здобувачів освіти на новий рівень – рівень володіння всесвітньою науковою базою Інтернет, а в управлінській діяльності розкривають нові можливості автоматизації діяльності.

У документі визначено, що загальна стратегія розвитку закладу спрямована на надання особистісно- компетентнісно -орієнтованих освітніх послуг в інтересах дитини. При цьому пошук шляхів забезпечення стратегічних цілей передбачає відповідь на запитання «Який заклад освіти потрібен дитині в сільській місцевості, де поряд немає позашкільних центрів розвитку?», «Як зберегти емоційне благополуччя дитини в умовах нестабільності зовнішнього середовища?».

Нас зацікавили дві стратегічні лінії: стратегія любові та стратегія здоров’я. Перетин цих ліній знаходиться у тезі: «Любов – це ліки для здоров’я людини, суспільства та нації».

Особлива увага у «Стратегії» приділено управлінським аспектам. Стратегічною метою управління визначено координацію дій усіх учасників освітнього процесу, створення умов продуктивної праці. Ця мета конкретизована у завданнях: управління якістю освіти на основі інноваційних технологій та освітнього моніторингу; забезпечення відповідної підготовки педагогів; створення сприятливого мікроклімату в організації; стимулювання творчості учасників освітнього процесу. Демократизація контролю в управлінській роботі обумовлено роботою в режимі академічної свободи.

Виконанню поставлених завдань сприятиме залучення фахівців державних та громадських організацій, реалізація механізмів залучення додаткових фінансових та матеріальних ресурсів, підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

Увага також акцентується на тому, що орані стратегії можуть піддаватися корекції в разі необхідності у зв’язку з виявленням нових тенденцій змін зовнішнього середовища.

Таким чином, аналіз «Стратегії діяльності та розвитку Світличанського закладу загальної середньої освіти І-ІІ ступенів Варвинської селищної ради Прилуцького району Чернігівської області на 2020 – 2025 роки» підтвердив, що у закладі здійснюється стратегічне управління, яке спирається на тенденції сучасних світових та державних змін. Але розвиток індивідуально-характерологічних особливостей цього закладу поки що не представлений у даному документі.

Також ми познайомилися зі «Стратегією розвитку Ніжинського навчально-виховного комплексу «Престиж». У документі зазначається, що його розробка обумовлена необхідністю вироблення наукової та освітньої стратегії з урахуванням якісних змін у державі. Нормативно-правову базу стратегії склади закони України, укази Президента та постанови Кабінету Міністрів, які визначають довготривалу політику держави у сфері освіти.

Головною метою визначено: «Створення умов для забезпечення в освітньому закладі сучасної, доступної та якісної системи освіти відповідно до вимог суспільства, запитів особистості й потреб держави; забезпечення ефективного управління розвитком закладу» [58].

Відповідно завдання стосуються розвитку матеріально-технічної бази закладу, створення сучасного інформаційно-комунікаційного середовищі, забезпечення інклюзивного навчання, впровадження здоров’язберігаючих технологій, консолідації та взаємодії соціальних і наукових партнерів, опанування інноваційними освітніми технологіями, удосконалення профілізації навчання, реалізації нових підходів в управлінській діяльності.

Окреслені завдання можуть бути розв’язані за рахунок підвищення кваліфікаційних вимог до кадрового складу освітньої організації, залучення фахівців вищих навчальних закладів та знаходження додаткових матеріальних та фінансових ресурсів (проєкти, інвестиції, благодійні внески тощо).

Місією закладу визначено надання освітніх послуг з урахуванням потреб суспільства та запитів особистості. При цьому, увага зосереджена на формуванні людини ХХІ століття, яка має не тільки орієнтуватися в сучасних реаліях, але й постійно розвиватися, поглиблювати свій життєвий досвід, володіти мовами та ІКТ, мати високий рівень культури, бути творчою особистістю. Це свідчить про системний підхід у стратегічному управлінні.

У Стратегії розкрито основні засади визначення перспективних напрямків розвитку освітньої організації: гуманізм, демократизм, фінансова, академічна, кадрова та організаційна автономія, людино центризм, індивідуалізація, опертя на національно-культурні цінності, постійний розвиток та культура здорового способу життя.

За результатами аналізу різних сфер діяльності закладу освіти визначено проблеми, які потрібно розв’язати у довгостроковій перспективі, а також шляхи розвитку освітньої організації.

Значна роль у досягненні майбутніх результатів відводиться моніторингу та контролю діяльності закладу, підвищенню професійного рівня педагогічних працівників, удосконаленню кадрової політики, управління персоналом, розвиткові маркетингу, реалізації політики академічної доброчесності, удосконаленню системи прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці з громадськістю, мотивації педагогів до інформальної освіти, розробці індивідуальних освітніх траєкторій учнів, реалізації принципів педагогіки партнерства, впровадженню інновацій, які дають змогу адаптуватися до соціально-економічних змін та нестабільності зовнішнього середовища.

Таким чином, результати аналізу Стратегії навчально-виховного комплексу «Престиж» м. Ніжина дали змогу зробити висновки про здійснення стратегічного управління у даній освітній організації на основі проведення ґрунтовного аналізу проблем, можливостей закладу та визначення перспективних напрямків його розвитку у довготривалий час. Також слід зауважити, що обрані стратегії знаходяться у фарватері освітніх тенденцій розвитку держави з урахуванням динаміки світових змін, які і обумовлюють необхідність стратегічного управління освітньою організацією.

Нам було цікаво дізнатися як оцінюють ефективність стратегічного управління самі освітні організації. У такому разі ми ознайомилися з «Довідкою про самооцінювання управлінських процесів» Ніжинської гімназії № 1 [14].

У довідці зазначено, що у закладі затверджено та оприлюднено на сайті гімназії стратегію розвитку спрямовану на підвищення якості освітньої діяльності. Місією закладу є створення сприятливих умов для розвитку особистості та одержання освіти, яка забезпечить самореалізацію дитини сьогодні та в майбутньому. Місія закладу – це сучасна освітня територія довіри та розвитку можливостей [57].

Затверджена стратегія підтримана більшістю працівників. Обрана стратегія враховує специфіку та умови діяльності освітньої організації. Щорічно відбувається моніторинг досягнення цілей стратегії з подальшим коригуванням розвитку закладу освіти. Також розкрито проблеми, які потребують вирішення, а саме: удосконалення спортивної інфраструктури, мережева співпраця, проєктна діяльність, профілізація та питання, що пов’язані з карантинними обмеженнями.

Важливо зауважити, що розробка річного плану та самооцінювання якості освітньої діяльності здійснюється відповідно до стратегічних цілей та завдань. У такому разі стратегічне управління передбачає удосконалення матеріально-технічної бази закладу, створення комфортного комунікативного середовища для всіх суб’єктів освітнього процесу, інформаційну відкритість з використанням всіх доступних ресурсів, підвищення кваліфікації педагогічних та інших працівників, демократизацію управлінських рішень, створення умов для реалізації індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів освіти, впровадження політики академічної доброчесності.

У зв’язку з пандемією коронавірусу особлива увага приділяється дистанційним формам навчання та підвищенням інформаційної обізнаності педагогічного персоналу закладу, а також створенню здоров’язбережувального освітнього простору, забезпеченню інклюзивного навчання, а умови воєнного стану та агресія рф потребують посилення національно-патріотичного виховання, формування почуття гордості за Українську державу.

Отже, стратегічними напрямами діяльності закладу визначено: *освітнє середовище* (стратегічна мета - забезпечення комфортних і безпечних умов навчання та праці, формування інклюзивного, розвиваючого, мотивуючого освітнього середовища, вільного від будь-якої дискримінації); *система оцінювання здобувачів освіти* (стратегічна ціль- наявність відкритої та прозорої системи оцінювання здобувачів освіти, удосконалення внутрішнього моніторингу закладу); *педагогічна майстерність педагогічних працівників закладу* (стратегічна ціль – постійне підвищення професійного рівня педагогічної майстерності учителів, організація діяльності на засадах академічної доброчесності); *управлінські процеси* (стратегічна ціль – організація освітнього простору на засадах людино центризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці, взаємодії закладу з громадою).

Таким чином, можна зробити висновок, що в освітній організації стратегічне управління охоплює основні напрямки розвитку закладу і спрямоване на формування його конкурентоспроможності в складних умовах нашого нестабільного сьогодення.

За результатами нашого дослідження ми визначили рівні стратегічного управління освітньою організацією у мовах нестабільного зовнішнього середовища (таблиця 2.5).

Таблиця 2.4

**Рівні стратегічного управління освітніми організаціями в умовах нестабільного зовнішнього середовища**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Компонент** | **Високий рівень**  **(%)** | **Середній рівень**  **(%)** | **Низький рівень**  **(%)** |
| Аналітико-прогностичний | 27 | 46 | 27 |
| Операційно-технологічний | 28 | 47 | 25 |
| Контрольно-регулятивний | 20 | 43 | 37 |
| **Середній показник** | **25** | **45** | **30** |

Проведене констатувальне дослідження дало підстави зробити висновок про можливість удосконалення стратегічного управління освітньою організацією в умовах соціально-економічних змін, оскільки високий рівень зафіксовано лише у чверті (25%) керівників.

Представимо результати констатувального етапу педагогічного експерименту у вигляді діаграми (мал. 4).

Мал. 4. Рівні стратегічного управління освітніми організаціями в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Це дало підстави для розроблення моделі стратегічного управління освітньою організацією в умовах соціально-економічної нестабільності.

**Висновки до другого розділу**

1. У ході виконання магістерської роботи ми встановили основні компоненту стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища: аналітико-прогностичний, операційно-технологічний, контрольно-регулятивний.
2. Відповідно структурної побудови було визначено критерії стратегічного управління освітньою організацією в умовах динамічно змінного середовища: ступінь здійснення керівником аналітико-прогностичної діяльності у визначенні перспектив розвитку освітньої організації; рівень застосування операційно-технологічного інструментарію менеджменту, міра використання контрольно-оціночних дій у стратегічному управлінні освітньою організацією. До кожного критерію підібрано показники.
3. На основі визначених критеріїв та їх показників нами розроблена гіпотетична модель рівнів стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища: високий, середній та низький.
4. Визначені критерії, показники та рівні дали нам змогу провести констатувальний етап педагогічного експерименту і охарактеризувати сучасний стан стратегічного управління закладами освіти в умовах соціально-економічних змін: високий рівень зафіксовано у 25 % керівників; середній рівень діагностовано у 45 % управлінців; низький рівень виявило 30 % менеджерів.
5. Виявлені проблеми показали потребу розробки та обґрунтування моделі стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**РОЗДІЛ ІІІ.**

**ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІСЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДРВИЩА**

**3.1. Наукове обґрунтування та зміст моделі стратегічного управління освітньою організацією в умовах змінного зовнішнього середовища**

Для удосконалення стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища ми розробили модель, яка відповідає принципам системності, науковості та містить певні взаємопов’язані компоненти.

У розробці моделі ми спиралися на словникове розуміння даного терміну: модель – це узагальнений образ цікавого для нас об’єкта. При цьому, образ може бути уявним або умовним [54, с. 238]. Модель, замінюючи оригінал, дає змогу проводити дослідження характеристик реального об’єкта навіть в умовах, коли безпосереднє вивчення з якихось причин неможливе, неефективне або недоцільне.

Відповідно для створення моделі ми використали метод моделювання як засіб наукового пізнання, який полягає у створенні та дослідженні об’єкта-замісника (моделі) [7].

Створення нашої моделі обумовлене необхідністю удосконалити стратегічне управління закладами освіти в складних динамічних умовах нашого сьогодення, що підтверджено результатами констатувального етапу педагогічного експерименту.

Розроблена модель містить чотири блоки: концептуальний, змістовий, технологічний та результативний.

Метою моделі є удосконалення стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Результатом відповідно має бути підвищення показників високого рівня стратегічного управління освітньою організацією в умовах соціально-економічних змін (додаток Е).

Розглянемо кожен компонент розробленої моделі.

Перший блок – **концептуальни**й – містить два компоненти: концепція стратегічного управління освітньою організацією та теоретичні основи стратегічного управління освітньою організацією.

За словами Л. Калініної та Є. Коваленко, «концепція стратегічного управління освітньою організацією – це система поглядів, ідей, положень, уявлень, що зумовлюють мету, завдання функціонування та розвитку, механізми суб’єкт-об’єктної взаємодії, характер відносин всередині освітньої організації, урахування факторів впливу середовища (як внутрішнього та і зовнішнього) на її розвиток» [25, с. 13].

Швидкі зміни розвитку суспільства, які пов'язані зі світовими глобалізаційними процесами, інтеграцією у європейський освітній простір, демократизацією та технологізацією системи освіти, посиленням конкуренції на ринку освітніх послуг, інформатизацією та комп’ютеризацією всіх сфер діяльності людини, ситуацією локдауну та воєнного стану в Україні обумовлюють необхідність пристосування освітніх організацій до змін зовнішнього середовища, прогнозування свого розвитку в умовах нестабільності та невизначеності простору свого існування. Саме це обумовило трансформацію системи управління в концепцію стратегічного менеджменту як механізму формування конкурентоспроможності освітньої організації в динамічних умовах сучасного середовища та вимог ринку освітніх послуг.

Отже, передумовами формування концепції стратегічного управління можна визначити: нестабільність зовнішнього середовища; світові глобалізаційні процеси; поширення меж ринків діяльності; зростання інтенсивності конкурентної боротьби; розвиток науково-технічного прогресу; демократизація та гуманізація суспільства; інформатизація та розвиток комп’ютерної техніки; зростання кваліфікованих кадрів; посилення кон’юнктурної нестабільності; диверсифікацію діяльності.

Особливо слід наголосити на чинниках, які впливають на необхідність адаптації концепції стратегічного управління до умов сфери освіти, а саме: демографічні та етнічні зміни; оновлення парадигми освіти (гуманізація, особистісно-орієнтованість, компетентнісний характер); розробка нових освітніх технологій; запровадження інформаційно-комунікаційних технологій; створення мережі Інтернет; інтеграція в Європейський освітній простір (нові освітні стандарти); розробка нової концепції управління освітніми організаціями як відкритими системами.

У такому разі провідною ідеєю стратегічного управління стає реагування на динаміку змін зовнішнього оточення та передбачення майбутнього.

Дії освітніх організацій відповідно до провідної ідеї стратегічного управління зводяться головним чином до дослідження наявного стану та прогнозування їх майбутнього розвитку у фарватері нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, ключовими завданнями управління в концепції стратегічного менеджменту освітніх організацій визначено: виявлення чинників зовнішнього середовища закладу освіти, які організація може змінити в сприятливому для себе напрямку; дослідження чинників внутрішнього середовища з метою оптимальної адаптації організації до зовнішніх змін, які заклад освіти не в змозі контролювати.

Важливо зауважити, що сьогодні концепція стратегічного управління освітніми організаціями доповнилась новими якісними особливостями: відбувається поступове зміщення від політики диверсифікації профільних видів діяльності до політики маніпулювання ними; створюються незалежні організаційні одиниці в межах освітньої системи, які мають певну автономію в межах узгоджених умов децентралізації повноважень і відповідальності, разом з тим і високу згуртованість незалежних підрозділів освітньої системи; запроваджується контрактна система в оформленні відносин між підрозділами, службами, керівництвом на усіх напрямах.

Чітке формулювання стратегічного спрямування освітньої організації в сучасних умовах здійснюється на основі бачення, образу та кредо закладу освіти.

*Стратегічне бачення* орієнтує освітню організацію на майбутнє, висвітлює довгострокові напрямки розвитку і визначає її наміри зайняти конкретні позиції на ринку освітніх послуг. Це перспективний погляд на розвиток й діяльність закладу освіти, основа того, що організація планує зробити й чого прагне досягти сьогодні та в майбутньому. На думку З. Шершньової, «бачення – це погляд керівництва організації на те, якою вона може бути за найсприятливішого збігу обставин» [71, с. 211]. Це своєрідна візуалізація стратегічної ситуації майбутнього, комплексне осмислення подій, яка активізує прагнення отримати бажане.

Стратегічне бачення необхідне для прийняття відповідальних рішень, оскільки визначає пріоритетні потреби споживачів, а також довгострокову конкурентну позицію освітньої організації. Воно дає змогу зняти усі сумніви щодо перспектив розвитку освітньої організації, окреслює мету, обґрунтовує цілі існування організації, враховуючи аспект оточення та людський фактор, і вказує куди необхідно рухатись.

Таким чином, бачення відрізняється унікальністю, свободою, незалежністю, потужністю, темпераментністю та є єдиним світлом і єдиною правдою для колективу освітньої організації, яке враховує зміни навколишнього середовища, й пов’язує всіх спільними бажаннями та прагненнями майбутнього розвитку. Крім того, слід зазначити, що бачення – феномен динамічний, оскільки відображає постійне удосконалення освітньої організації у задоволення вимог споживачів та розширенні спектра освітніх послуг в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Розвиток стратегічного бачення, вважають В. Яцура та Р. Бевз, обумовлений сьогодні новими реаліями: глобалізацією, рухом в європейський освітній простір, скасуванням державного регулювання, електронним документообігом, інформатизацією, інноваційним лідерством, війною та коронавірусом. Нестабільність та невизначеність зовнішнього середовища спонукає до постійної адаптації стратегічного бачення відповідно нових умов та вимог [77].

*Образ освітньої організації* – це відображення того, чому вона створена і для чого існує. В образі представлені її природа, особливості та специфіка, описується реальна діяльність у концептах ринку освітніх послуг та особливості поведінки власників та управлінського персоналу, розкривається вигода, яку може отримати споживач, а також сфокусована історія освітньої організації, в якій коротко повідомляється про її походження та розвиток. Образ освітньої організації не стільки зосереджує увага на конкретних послугах та технологіях їх надання, скільки розкриває потреби й запити споживача, які має задовольнити заклад освіти. Саме образ пояснює відмінність даної освітньої організації від інших конкурентів.

*Кредо*освітньої організації уточнює образ, оскільки визначає принципи комунікації з різними суб’єктами ринку освітніх послуг. Воно розкриває прагнення закладу освіти задовольнити інтереси споживачів, робітників, власників, стейкхолдерів, макрооточення.

Стратегічне бачення, образ та кредо виступають фундаментом вибудови місії освітньої організації як генеральної мети (довгострокової перспективи у виконанні певної діяльності) та висвітлює місце закладу освіти на ринку освітніх послуг. Зокрема, групи споживачів, які має обслуговувати конкретна освітня організація, функції та процеси, які при цьому виконувати.

*Місія* пояснює суть діяльності освітньої організації, її специфіку і шлях розвитку – все те, що відрізняє цей заклад від інших у даній галузі. Місія як філософія функціонування організації, є інтегрованою частиною управління, яка допомагає виявити бажане майбутнє, керуючись реаліями існування, життєзабезпеченням освітньої організації. Саме вони є базисом інтелектуальних процедур, що зумовлюють процеси прийняття управлінських рішень.

Місія відображає загальні цінності й погляди колективу та керівників і тому пов’язана з культурою освітньої організації. Вона як інструментарій стратегічного управління дає змогу виставити важливі орієнтири зміцнення конкурентних позицій. Надалі місія трансформується в програму дій.

Успіх освітньої організації як відкритої системи залежить від рівня задоволення потреб споживачів. Тому, основне призначення закладу освіти завжди фокусується у зовнішньому середовищі. Слід зазначити, що у формулюванні місії кожна освітня організація має свої власні особливості. Діє так званий індивідуальний підхід. Місія організації завжди дуже індивідуальна, хоча і спирається на загальні управлінські положення. У місії окреслено те, що відрізняє одну організацію від іншої та акцентуються особливості напрямів діяльності та унікальність шляхів розвитку саме цього закладу освіти.

У такому разі місія стає тою силою, що єднає прагнення, інтереси та цілі різних суспільних структур та ланок, визначає функціональний спектр робітників, які беруть участь у діяльності організації, й виявляє оптимальний розподіл ресурсів з урахуванням системних і локальних пріоритетів, а також дає змогу контролювати ступінь впливу певних факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, тобто скласти загальну «панораму організації».

Отже, концепція стратегічного управління розпочинається з місії освітньої організації, яка відображає цінності й погляди колективу та керівників, пов’язана з культурою освітньої організації, поділяється усім персоналом та визначає спрямованість процесу прийняття управлінських рішень.

Місія у стратегічному управлінні обумовлює визначення мети діяльності освітньої організації, яка окреслює вимоги до закладу освіти з боку конкретної освітньої системи та розкриває суб’єктивні уявлення менеджерів про цілі розвитку організації.

*Мета* – це прогнозований результат бажаного, можливого і потрібного стану освітньої організації у майбутньому. Це випереджальна ідея, яка має підстави здійснитися за умови інтеграції певних зусиль керівників і персоналу організації у єдину упорядковану систему управлінського процесу для забезпечення прогресивного руху до отримання бажаних результатів.

Мета координує взаємовідносини між суб’єктом і об’єктом стратегічного управління, виявляє проблеми, які стоять на заваді досягнення бажаного стану освітньої організації, визначає простір управлінських рішень, виконання яких дасть змогу виробити стрижень організаційної практичної діяльності.

Мета спирається на наукові засади вибору характеристик майбутнього розвитку освітньої організації й потребує подальшого планування інноваційної діяльності з її досягнення.

Таким чином, у стратегічному менеджменті «грецький трикутний» (logos, epethumia, erga) інтерпретується як logos - перспективне мислення, epethumia – стратегічна воля, erga – колективна мобілізація сил. Саме ці три складові забезпечують зміни матеріальних і нематеріальних ресурсів, зв’язок освітньої організації з культурним, людським та природним середовищем. У такому разі мета поєднує об’єктивні дані функціонування освітньої організації з суб’єктивними уявленнями з урахуванням розвитку матеріальних активів і нематеріальних ресурсів, забезпечуючи зміну наявних соціально-культурних стереотипів.

Отже, мета не вимальовує обриси майбутнього, а є чітким орієнтиром, який визначає напрями діяльності і розвитку освітньої організації за умови використання відповідних засобів.

Довгострокове керування закладом освіти передбачає розроблення комплексу цілей, які виступають головними орієнтирами в процесі управління та планування діяльності освітньої організації. Різноманітні цілі потрібні для успішного виконання завдань, що мають розв’язувати заклади освіти. Вони об’єднують працівників та їх зусилля, надають плануванню ефективності, мотивують колектив і спонукають працювати успішно й результативно, забезпечують чітку роботу контрольно-оцінювальних та управлінських механізмів.

Формулюванням стратегічних цілей займаються керівники вищого рівня. Вони визначають ті специфічні результати, яких мають досягти освітні організації, а також окреслюють конкурентні переваги, які дадуть змогу закладам освіти зайняти вигідну позицію на ринку освітніх послуг. Стратегічні цілі орієнтують освітні організації на довготривалий розвиток і забезпечують раціоналізацію суспільної вигоди та інтересів всіх суб’єктів освітньої діяльності.

У тактичних цілях сфокусовано бажані результати. Вони спираються на певний рівень досягнень та на наявну ситуацію, і орієнтують на діяльність, яка має забезпечити у подальшому досягнення стратегічних цілей.

В оперативних цілях висвітлюються такі завдання, які охоплюють нетривалий період виконання, але вони потрібні для досягнення тактичних цілей з урахуванням довгострокових. Визначення конкретних цілей дозволяє перейти від загального формулювання місії до окремих проєктів, планів роботи, за допомогою яких можна досягнути успіху.

Визначення цілей має відповідати певним вимогам. Цілі мають бути: досяжними, гнучкими, вимірюваними, конкретними та сумісними. Правильно побудована ієрархія цілей сприяє ефективності діяльності освітньої організації.

Отже, концепція стратегічного управління освітньою організацією визначає поведінку закладу освіти на тривалий період та формує розширене уявлення про майбутнє у сфері змісту політики та особливостей філософії організації, розподілу повноважень і влади, формування єдиного еталона цінностей. Згідно з концепцією моделюються управлінські та освітні процеси, реалізується кадрова політика, використовуються ресурси, організується комунікативний простір з урахуванням змін зовнішнього середовища. Концепція виступає системотвірним чинником, на основі якого здійснюється стратегічне планування, обираються доцільні стратегії, приймаються стратегічні рішення, які зміцнюють конкуренто стійкість освітньої організації на ринку освітніх послуг і дають змогу впевнено рухатися вперед у просторі нестабільності та невизначеності.

Сучасна концепція стратегічного управління освітньою організацією спирається на теоретичні основи управління у загальному розумінні та стратегічного управління зокрема.

Тому другий компонент концептуального блоку – *теоретичні основи стратегічного управління освітньою організацією*. Цей компонент містить базові засади стратегічного управління: основні підходи, загальні та специфічні принципи, функції стратегічного управління, механізми досягнення стратегічних цілей, особливості управління освітніми організаціями як відкритими системами в умовах перманентних змін зовнішнього середовища.

Серед основних підходів розуміння сутності стратегічного управління можна виділити системний, процесний та функціональний.

*Системний підхід* полягає у розгляді стратегічного управління як сукупності взаємопов’язаних елементів, взаємодія між якими забезпечує формування і досягнення стратегічних цілей освітньої організації. Особливостями системного підходу у стратегічному управлінні є здатність системи протистояти руйнівним тенденціям, адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища, унікальність поведінки системи в конкретних умовах.

*Процесний підхід* передбачає розуміння стратегічного управління як циклічну послідовність процесів, які спрямовані на досягнення стратегічної відповідності між освітньою організацією та зовнішнім середовищем.

*Функціональний підхід* характеризується прийомами, інструментами та методами прийняття стратегічних рішень і способи їх практичної реалізації.

Серед основних принципів стратегічного управління освітньою організацією науковці виділяють:

* **принцип пріоритетності** – встановлення першочергових завдань у процесі досягнення стратегічних цілей для ефективного використання всіх видів ресурсів у часі й просторі;
* **принцип спадковості** – взаємозв’язок стратегій у часі й просторі для моделювання перспективного успіху на основі аналізу досягнутих результатів;
* **принцип цілеспрямованості** – визначення основних цільових пріоритетів освітньої організації на основі конкурентних переваг даного закладу освіти на ринку освітніх послуг;
* **принцип цілісності** – усвідомлення стратегічного управління системою, яка пов’язує будь-які її структурні елементи прямим або опосередкованим зв’язком;
* **принцип емерджентності** – існування значних відмінностей у властивостях елементів системи та її загальних властивостях дає змогу досягати загального оптимуму функціонування освітньої організації завдяки досягненню часткових цілей;
* **принцип динамічної рівноваги** – в умовах невизначеності зовнішнього середовища для балансу ризиків потрібна наявність множини альтернативних стратегій;
* **принцип адаптації** – маневреність у стратегічному управлінні передбачає наявність механізмів регулювання та корекції для врахування непередбачуваних умов та обставин;
* **принцип концентрації** пов’язаний з необхідністю зосередження ресурсів та управлінської компетентності на пріоритетних напрямках;
* **принцип зіставлення** – оцінювання потенціалу освітньої організації відповідно до об’єктивного стану та перспектив розвитку чинників зовнішнього середовища;
* **принцип синергізму** – усі види діяльності освітньої організації мають бути спрямовані у єдиному цілеспрямованому русі;
* **принцип ключової компетенції** - створення стратегічної архітектури щодо формування та розвитку конкурентних переваг освітньої організації з погляду її унікальних властивостей відносно конкурентів.

Ми розглянули основні, на наш погляд принципи стратегічного управління освітньою організацією. Вони можуть бути доповнені принципами, які також описані у науковій літературі. Серед них, зокрема, принципи науковості, домінанти розвитку, єдності напряму, економічності та ефективності, співвідношення загальних та особистісних інтересів тощо.

Отже, ми вважаємо, що вищезазначені принципи є вихідними положення ефективного здійснення стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища і розуміння цих принципів керівниками закладів освіти дає змогу приймати такі управлінські рішення, які забезпечать стабільний розвиток освітньої організації у довготривалій перспективі та стійку конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг у складних динамічних умовах сьогоднішнього часу.

Наступний компонент теорії стратегічного менеджменту – функції, які віддзеркалюють основні види управлінської діяльності в умовах нестабільного середовища існування освітньої організації.

Функції стратегічного управління безумовно перекликаються з базовим функціоналом управління. Це функції аналізу, планування, організації, контролю, мотивації, координації.

***Функція аналізу*** виступає однією з провідних функцій стратегічного управління, оскільки успішне прогнозування майбутнього можна здійснити лише на основі ефективного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначення факторів впливу оточення освітньої організації, тенденцій змін зовнішнього середовища, розуміння наявності ресурсного забезпечення, головних проблем, які заважають руху вперед, потенційних можливостей розвитку та негараздів, які здатні спричинити ризики, виступають підґрунтям успішного цілепокладання у стратегічному управлінні.

***Функція планування*** є визначальною у процесі визначення довгострокового розвитку освітньої організації. Ця функція тісно взаємопов’язана з функціями прогнозування та моделювання. Стратегічне планування передбачає планову реакцію освітньої організації на зміни всередині та в навколишньому середовищі. Стратегічне моделювання полягає в умінні створювати уявну ситуацію, на основі якої можливо виявляти необхідність змін. Стратегічне проектування дає можливість передбачати майбутні проблеми і знаходити шляхи їх розв’язання, визначати проєкти стратегії функціональних напрямів освітньої організації.

***Функція мотивації*** спрямована на підтримку інтересу персоналу освітньої організації до визначення шляху її розвитку в бурхливому морі зовнішньої нестабільності, стимулювання почуття задоволення від співпраці та взаємодії щодо зміцнення конкурентоздатності закладу освіти, формування потреби новизни та вияву творчості для знаходження нестандартних рішень, розробку заохочень на досягнення стратегічних результатів.

***Функція контролю*** характеризується прийняттям рішень щодо аналізу та оцінювання ситуації, збором інформації про особливість впливів та результати певних дій, діагностикою обраного шляху та виявленням небезпек, що можуть з’явитися у майбутньому.

***Функція організації*** пов’язана з реалізацією стратегічних рішень, виконанням стратегічних планів, створенням майбутнього потенціалу освітньої організації, узгодженням структури та системи управління, здійсненням місії, формуванням гнучкості та адаптивності організаційної структури відповідно до чітких цільових орієнтирів.

***Функція координації*** полягає в узгодженні стратегічних рішень різних рівнів та послідовній консолідації цілей.

Також науковці виділяють і специфічні функції стратегічного управління освітніми організаціями. Зокрема, функція стратегічної сегментації, функція інформаційного забезпечення, комунікативна функція.

***Функція стратегічної сегментації*** передбачає визначення стратегічних сегментів сфери діяльності освітньої організації, розробку та реалізацію політики закладу освіти в обраних сегментах.

***Функція інформаційного забезпечення*** характеризується отриманням повноцінної перевіреної інформації для прийняття стратегічних рішень.

***Комунікативна функція*** пов’язана з організацією комфортного комунікативного простору, який сприяє реалізації стратегічних рішень.

Функції стратегічного управління наповнюються змістом під час розв’язання завдань стратегічного спрямування.

Слід зауважити, що у стратегічному управлінні динамізм функцій виражається в необхідності їх адаптації до наростальних змін у зовнішньому середовищі, які сьогодні вже набувають характеру турбулентності. Тому у наш час ефективне виконання функцій стратегічного менеджменту передбачає використання нестандартних рішень та творчого підходу до розв’язання проблем.

Отже, функціональна природа стратегічного управління віддзеркалює рекомендовану послідовність дій з використанням ресурсів та часу для забезпечення взаємозв’язку та взаємозалежності функцій.

Стратегічне управління у сфері освіти сьогодні передбачає розуміння освітньої організації як відкритої, складної системи, яка розвивається і змінюється у часі та просторі, піддається впливам зовнішнього середовища і сама впливає на оточення за принципом зворотного зв’язку. Особливості закладів освіти як відкритих систем подані у параграфі 1.2.

Другий блок розробленої моделі – **змістовий.** Компонентами даного блоку є елементи стратегічного управління освітніми системами: аналітико-прогностичний, операційно-технологічний, контрольно-регулятивний, які схарактеризовані у параграфі 2.1.

Третій блок моделі стратегічного управління освітньою організацією розкриває практичний бік даного процесу – **технологічний**. У даному блоці містяться чотири елементи: алгоритм стратегічного управління, технології стратегічного аналізу, технології стратегічного планування, технології розробки місії та стратегії.

*Алгоритм стратегічного управління* поєднує компоненти, які у своїй послідовності вибудовують логіку цього процесу і дають змогу організувати взаємодію основних ланок стратегічного ланцюга. До алгоритмічної схеми стратегічного управління освітньою організацією входять:

1. формування ціле орієнтацій (напряму діяльності закладу освіти, видів освітніх послуг, позиції на ринку освітніх послуг, ринкової кон’юктури, конкурентних переваг та обмежень різного роду);
2. визначення технологічних аспектів (методи, прийоми, технології надання освітньої послуги);
3. виявлення ресурсного потенціалу (матеріально-технічного, інформаційного, фінансово-економічного, науково-методичного та кадрового);
4. дослідження кадрових аспектів (рівень професіоналізму та компетентність педагогічного складу);
5. встановлення організаційно-управлінських аспектів (оргструктура та механізми управління освітньою організацією, які забезпечують ефективність стратегічних рішень).

Отже, алгоритм стратегічного управління освітньою організацією виступає логічною схемою процесу побудови довгострокових перспектив закладу освіти та відбиває шлях їх досягнення.

Другий компонент технологічного блоку пов’язаний зі стратегічним аналізом, тобто комплексним дослідженням зовнішнього та внутрішнього середовища освітньої організації та виявленням позитивних та негативних факторів впливу на заклад освіти в перспективі.

*Стратегічний аналіз зовнішнього середовища* потрібен для оцінки можливостей та загроз в освітній галузі, з боку конкурентів та споживачів. У зовнішньому середовищі постійно відбуваються процеси змін (демократизація, інформатизація суспільства, децентралізація влади, локдаун, воєнний стан в Україні), які з одного боку, відкривають нові можливості та створюють сприятливі умови для розвитку освітньої організації, з іншого боку – створюють проблеми та труднощі.

*Стратегічний аналіз внутрішнього середовища* передбачає системну оцінку ресурсів та резервів освітньої організації, а також її можливостей та проблем.

Стратегічний аналіз обумовлює подальший вибір стратегій, напряму розвитку, плану і програми досягнення бажаних результатів.

Отже, стратегічний аналіз є важливим інструментом управління освітньою організацією, оскільки дає змогу забезпечувати баланс між освітньою організацією та середовищем шляхом створення освітніх послуг та обміну їх у зовнішньому середовищі на потрібні для розвитку організації ресурси.

Одним з методів стратегічного аналізу є метод SWOT. Даний метод спрямований на виявлення чинників та явищ, які можуть вплинути на успішність функціонування освітньої організації:

**S –** strengths - **сильні сторони**,

**W** - weaknesses - **слабкі сторони**,

**O** - opportunities – **можливості**,

**T** - threats - **загрози**.

**СИЛЬНІ СТОРОНИ**

Важливі для розвитку,

треба залишити

**МОЖЛИВОСТІ**

Є добрі передумови, треба розвивати

**ЗАГРОЗИ**

Це небезпечно, потрібна профілактика

**СЛАБКІ СТОРОНИ**

Заважають розвиткові, потрібно удосконалити.

Мал. 5. Структура методу SWOT - аналізу

Метод SWOT дозволяє зробити комплексний аналіз стану розвитку освітньої організації, ідентифікувати її сильні та слабкі сторони, встановити зв’язки між загрозами та можливостями для прийняття управлінських рішень. Це метод сортування інформації для швидкої оцінки стану освітньої організації.

Мета проведення SWOT – аналізу - отримання правдивих даних про потенціал освітньої організації та загрози просування її на ринку освітніх послуг.

Відповідно завданнями SWOT – аналізу можна виділити:

* дослідження ресурсних можливостей освітньої організації;
* виявлення загроз і знаходження профілактичних шляхів їх нейтралізації;
* порівняння сильних сторін з ринковими запитами;
* визначення стратегічних шляхів нейтралізації слабких місць;
* зміцнення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів.

***Етапи SWOT – аналізу:***

1. Визначити параметри оцінки сильних та слабких сторін освітньої організації та ранжувати чинники за вагомістю для розвитку освітньої організації.
2. Оцінити ситуацію на ринку освітніх послуг та порівняти її з можливостями освітньої організації.
3. Зіставити всі отримані дані та узагальнити результати SWOT – аналізу, розробити матрицю SWOT.

При здійсненні SWOT - аналізу потрібно дотримуватися певних вимог:

1. в оцінюванні діяльності освітньої організації відштовхуватися від запитів споживачів та діяльності типових організацій освітньої сфери;
2. виконувати ранжування факторів за ступенем впливу;
3. при визначенні внутрішніх переваг варто відкидати нейтральну сторону як нульову точку конкуренції;
4. при визначенні внутрішніх слабких сторін слід відкидати показники, які організація безпосередньо не може контролювати як такі, що належать до загроз і можливостей його зовнішнього середовища.

Отже, дані SWOT – аналізу дозволяють кращим чином використовувати сили освітньої організації та максимально нівелювати її внутрішні слабкості, а відповідно уникнути певних загроз. У подальшій роботі отримана інформація створює підґрунтя для розробки цілісної концепції розвитку освітньої організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Метод SWOT – аналізу – ефективний інструмент виявлення комплексу проблем освітньої організації та ситуації управління, яка грає ключову роль в створення успішної перспективи розвитку конкурентоспроможності закладу освіти на ринку освітніх послуг.

Ефективності стратегічного управління освітньою організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища сприяє проведення РЕST-аналізу, який допомагає ідентифікувати чинники SWOT.

РЕST-аналіз — універсальний метод вивчення зовнішнього середовища освітньої організації для надання керівництву інформації, необхідної для правильного вибору стратегії.

**С**утність даного виду аналізу полягає у виявленні й оцінці впливів:

**P** — Political and legal — **політико-правових**,

**E** — Economic — **економічних**,

**S** — Sociocultural — **соціокультурних,**

**T** — Technological — **технологічних** факторів макросередовища, непідконтрольних організації, які впливають на результати її поточної й майбутньої діяльності.

**ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ**

**ФАКТОРИ ВПЛИВУ**

Законодавство, урядова політика, фонди, гранти, війни, пандемії

**СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ**

Демографічна динаміка, стиль життя, соціальні табу, рівень освіти, ринок праці

**ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ**

Нові технології, увага уряду на сферах дослідницької діяльності

**ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ**

Ринкові цикли (спади, під’йоми), рівень безробіття, тенденції економіки

Мал. 6. Структура методу РЕST - аналізу

Результати стратегічного аналізу щодо потреб ринку освітніх послуг, дій та можливостей конкурентів, тенденцій розвитку освітньої галузі та перспективної державної політики стають підґрунтям для успішного стратегічного планування.

**Стратегічне планування** – це процес вибору специфічних стратегій для визначення та розподілу ресурсів, розробки формалізованих планів, перегляд змісту заходів, які мають забезпечити ефективну роботу освітньої організації у майбутньому.

Метою стратегічного планування є підтримка балансу між цілями освітньої організації та її потенційними можливостями й шансами у зовнішньому середовищі. А результатом стратегічного планування є вибір стратегій, постановка завдань, визначення орієнтирів, вимог, стандартів для зміцнення конкурентоспроможності освітньої організації з урахуванням динаміки змін середовища її існування.

Отже, ознаками стратегічного планування є постійний моніторинг змін зовнішнього середовища; виявлення загроз та ризиків розвитку освітньої організації; аналіз потенційних можливостей та ресурсів для руху вперед; ранжування небезпек життєдіяльності закладу освіти; вибір основного та альтернативних стратегічних напрямів розвитку; контроль, оцінка та коригування стратегічних планів у разі потреби.

Стратегічне планування спирається на нововведення та зміни, що виконуються завдяки чотирьом функціям стратегічного менеджменту, серед яких: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційне проектування.

Завдання стратегічного планування – це інформаційно-аналітичне представлення (опис) способу отримання кінцевого результату – мети.

До переваг стратегічного планування можна віднести: зв’язок прийнятих управлінських рішень з прогнозуванням їхніх наслідків; пошук альтернативних варіантів; забезпечення адекватної реакції на зміни; підтримка конкурентних переваг; використання теорії наукового стратегічного планування; вивчення сильних та слабких сторін діяльності освітньої організації; активізація інноваційних процесів та впровадження високої культури управління.

Ефективності стратегічного планування сприяє подолання забюрократизованості процедур розробки стратегії; врегулювання витрат часу на розробку стратегічних планів; встановлення зв’язку між стратегічними та поточними завданнями, застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Процес стратегічного планування передбачає певну етапність:

1 – моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовищ освітньої організації;

2 – формування цілей стратегічного розвитку;

3 – обґрунтування альтернатив розвитку;

4 – вибір пріоритетного напрямку;

5 – розробка стратегічного плану;

6 – контроль реалізації стратегії;

7- розробка нової стратегії (у разі потреби).

Таким чином, процес стратегічного планування охоплює: аналітичні дії, ціле утворення, розробку стратегії. Під час стратегічного планування вирішуються наступні завдання: вибір оптимальної стратегії, розподіл ресурсів, розробка адаптаційних заходів.

Головні елементи стратегічного планування – тактика, політика, процедури й правила. Розглянемо їх.

***Тактика*** *–* це перший елемент стратегічного планування, спрямований на формування короткотермінових планів, які спираються на стратегією закладу освіти. Тактика – запорука успішності обраної стратегії, оскільки фокусує увагу на шляхах, засобах, формах й способах діяльності освітньої організації.

Наступним елементом стратегічного управління є ***політика***. Саме політика акумулює основні напрямки діяльності освітньої організації.

На основі тактики й політики розробляються правила та процедури, які виступають функціональною основою реалізації стратегії.

У ***процедурі*** синтезується певний комплекс дій, які враховують конкретні обставини ситуації. А для персоналу освітньої організації розробляються ***правила***, які закріплюють способи виконання конкурентних дій.

У такому разі, остаточний стратегічний план повинен містити: місію й цілі; стратегії (корпоративну, конкурентну та функціональну); тактику; політику.

Отже, стратегічне планування дає змогу управляти діяльністю освітньої організації у поточному моменті на основі дослідження умов її розвитку у майбутньому, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей.

Як було зазначено вище, інтегрованою частиною стратегічного планування виступає **місія освітньої організації** як філософія її існування та функціонування. Саме у місії сфокусовано довгострокові орієнтації освітньої організації на певний вид діяльності та відображено її місце на ринку освітніх послуг. У місії перетинаються наявна й бажана позиції освітньої організації, відображено її життєдіяльність, які стають базисом стратегічного мислення, що зумовлює процеси, процедури, технологію та зміст рішень.

Суттєвими особливостями місії є те, що вона відображає позицію освітньої організації у загальному плані та уявлення менеджерів й колективу щодо специфічності її розвитку, організаційної культури. Місія має поділятися всіма членами колективу, які відповідають за якість надання освітніх послуг й впливати на зміст прийнятих управлінських рішень.

Місія повинна бути сформульована чітко, у вигляді короткого або розгорнутого речення з умовою можливості оцінки ступеня її реалізованості.

Краще, якщо місія буде сформульована у вигляді слогана, який швидко запам’ятовується. Часто фахівці використовують прості речення, які доступно і зрозуміло виявляють суть діяльності освітньої організації. Це важливо для усвідомлення місії оточенням поза межами закладу освіти. Місія має висвітлювати суспільні потреби, які задовольняє освітня організація та запити головного споживача освітніх послуг, а також чим відрізняється даний заклад від інших такого ж типу, у чому його переваги. При цьому слід прагнути не роботи висловлювання місії занадто коротким, або занадто довгим.

У формулюванні стратегічної місії потрібно враховувати основні чинники, які можуть подаватись у різній послідовності чи поєднанні залежно від бачення конкретної організації(таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

**Чинники, які враховують при формулюванні місії**

|  |  |
| --- | --- |
| **Чинники місії** | **Характеристика чинника** |
| Коротка історична довідка про організацію | Виникнення організації та її основні здобутки на цьому шляху. Імідж організації, ї відповідальність перед суспільством |
| Послуги | Потреби, які прагне задовольняти організація. Послуги, які вона пропонує. Рівень задоволення потреби споживача. Базова технологія, яку використовує організація |
| Уявлення про себе | Особливості і конкурентні переваги, якими організація володіє |
| Філософія | Базові переконання, цінності та пріоритетні прагнення, які панують в організації. Стиль поведінки власників і управлінського персоналу |
| Власники | Рівень задоволення інтересів власників |
| Працівники | Позиція організації щодо свого персоналу |
| Споживачі | Стисла характеристика споживачів організації |
| Розміщення | Основні конкуренти організації. Ділові контакти з партнерами |

*Технологія вибору місії* освітньої організації дозволяє пов’язати об’єктивні та суб’єктивні її сторони й містить наступні етапи:

1) Формулювання та обговорення місії у колективі працівників та узгодження її з іншими стейкхолдерами за допомогою формальних процедур.

2) Розробка та оцінка альтернативних варіантів в межах освітньої організації.

3) Усвідомлення хто активно підтримує місію, а у кого є певні заперечення.

Це важливо для прийняття членами колективу відповідних рішень, щодо подальшої діяльності у межах прийнятої місії, або звільнення, оскільки дана місія не задовольняє їх економічні та моральні потреби.

У такому разі, місія фокусує зусилля працівників різних ланок та рангів на основі спільності їх інтересів й визначає загальний діапазон обов’язків виконавців, що беруть участь у діяльності закладу освіти. Крім того, місія створює передумови доцільного розподілу ресурсів з урахуванням системних і локальних пріоритетів, а також дає змогу оцінити дію окремих факторів та елементів зовнішнього й внутрішнього середовища, користуючись єдиними критеріями.

Слід зазначити, що місія носить дуже індивідуальний характер, який притаманний саме цьому освітньому закладу.

Важливим компонентом стратегічного управління освітньою організацією у нашій моделі є вибір стратегії.

У нашому дослідженні стратегію ми розглядаємо як вектор руху освітньої організації, який визначається на основі аналізу тенденцій змін зовнішнього і внутрішнього середовища і представляє комплекс рішень щодо її діяльності.

У науковій літературі сутність стратегії виражається через комбінацію п’яти П:

* ***План* (Р**lan), побудова руху розвитку, свідомий погляд у майбутнє з урахуванням реалій сьогодення, комбінація дій;
* ***Перевага* (P**reference), створення в організації якостей, які забезпечать її конкурентоспроможність;
* ***Позиція* (P**osition), фіксація положення організації у зовнішньому оточенні серед головних конкурентів;
* ***Перспектива* (P**erspective) бачення нового стану організації;
* ***Прийом* (P**loy), хитрість, особливий спосіб, який дає змогу перемогти конкурента і вийти на лідерські позиції.

*Завдання стратегії:*

а) обрати найкращі управлінські, техніко-технологічні, еколого-економічні шляхи розвитку організації;

б) поєднати місію, ресурси, структуру, організаційну культуру, менеджмент тощо для створення переваг в ринкових умовах;

в) визначити стратегічні цілі, які здатні забезпечити задоволення як суспільних, так і особистісних запитів та потреб;

г) спиратися на досягнення економічних, технічних, управлінських та інших наук;

д) гнучко враховувати на зміни стратегічних ситуацій, які виникають у часі та середовищі;

е) фокусуватися на конкурентних перевагах як стратегічного, так і тактичного характеру, досвіді управління та роботи колективу організації;

ж) мати розумну частку ризику.

**Етапи розробки стратегії**

Формування стратегії передбачає інтерпретацію ситуації в соціумі й становить логіко-аналітичний процес прогнозування майбутнього стану освітньої організації з урахуванням зовнішніх умов її функціонування.

У практичному плані вибір стратегії містить декілька етапів:

* усвідомлення стратегічної ситуації, визначення місії, цілей та політики розвитку освітньої організації;
* виявлення стратегічних резервів освітньої організації;
* аналіз оточення освітньої організації;
* висвітлення зон стратегічного розвитку освітньої організації;
* визначення стратегічних альтернатив та формування «стратегічного набору» організації (сукупності стратегій, що розробляються на різних рівнях управління);
* розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів;
* здійснення заходів та моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування.

**Принципи розробки стратегії**

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі освітньої організації у наданні освітніх послуг.
2. Багатоваріантність та альтернативність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища закладу освіти.
3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
4. Комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності освітньої організації, видами ресурсів, функціями тощо.
5. Урахування змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі, встановлення тісного взаємозв’язку між організацією і зовнішнім середовищем.
6. З’ясування та врахування специфіки й моделей стратегічної поведінки організації.
7. Наявності стратегічної та оперативної архітектоніки організації.
8. Таким чином, стратегія - це визначення перспективних орієнтирів діяльності освітньої організації на основі оцінювання його потенційних можливостей та прогнозування розвитку зовнішнього середовища.
9. Слід зазначити, що зовнішнє середовище закладу освіти постійно змінюється, тому стратегія освітньої організації повинна також постійно уточнювати та змінюватись.

У такому разі, реалізація стратегії полягає в забезпеченні створення стратегічного потенціалу - з одного боку, і перетворення його в стратегічні фактори успіху - з іншого.

І результативний блок нашої моделі містить два компоненти: критерії та рівні стратегічного управління освітньою організацією в умовах динамічних змін зовнішнього середовища (описані у параграфі 2.1. цього магістерського дослідження).

Результатом дії розробленої нами моделі має стати зростання показників високого рівня стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Розроблена та науково обґрунтована модель стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища ґрунтується на принципах наступності, творчості, системності, результативності, продуктивності та відкритості. Вона є цілісною, динамічною системою, яка має взаємопов’язані структурні компоненти. Модель спрямована на ефективне здійснення управлінської діяльності і базується на врахуванні суспільних запитів і потреб.

**3.2. Педагогічні умови стратегічного управління освітньою організацією в умовах постійних змін зовнішнього середовища**

Ефективність дії моделі стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища залежить від створення відповідних педагогічних умов.

Для визначення необхідних педагогічних умов з’ясуємо сутність термінів «умови» та «педагогічні умови».

За словниковим трактуванням поняття «умова» є обставиною, яка уможливлює здійснення, створення, або утворення будь-чого, сприяє чомусь [42, с. 632].

Відповідно проектування цього терміну у сферу педагогіки, яка вивчає закони й закономірності освітнього процесу, структуру і механізми взаємодії елементів педагогічної системи [17, с. 9], сутність дефініції «педагогічні умови» має бути пов’язана з побудовою та реалізацією процесу надання освітніх послуг та забезпеченням його результативності. А К. Ярощук розглядає даний термін як «чинники, що поділяються на зовнішні та внутрішні, впливають на досягнення мети, і є сукупністю організаційних форм і матеріальних можливостей здійснення педагогічного процесу, а також результат цілеспрямованого відбору, конструювання та застосування елементів змісту, методів та організаційних форм навчання для досягнення мети» [76].

Враховуючи думки вчених, у нашому дослідженні під *педагогічними умовами* ми будемо розглядати *зовнішні та внутрішні обставини, які забезпечують ефективне стратегічне управління освітньою організацією під час соціально-економічних змін.*

На нашу думку, такими педагогічними умовами в аспекті теми нашого дослідження мають бути:

* Сформоване стратегічне мислення керівника;
* Розвинена корпоративна культура в освітній організації;
* Командний принцип роботи в освітній організації.

Розглянемо кожну з визначених педагогічних умов більш детально.

У наш час таких суспільних викликів як глобалізація, демократизація, інформатизація, технологізація, комп’ютеризація, для організацій різного профілю, зокрема, і освітніх створюється простір постійних ризиків та складного прогнозування майбутнього. Відповідно ця ситуація вимагає від керівників нових вмінь: визначати тенденції розвитку закладу освіти з урахуванням нестабільності зовнішнього середовища, передбачати та профілактично працювати із загрозами, вираховувати фактори негативного впливу у майбутньому русі освітньої організації в конкурентному середовищі, бачити нові можливості ресурсного забезпечення та обирати безпечний та успішний шлях розвитку.

У такому разі особливого значення сьогодні набувають слова Дена Ловело та Лені Мендоса: «У сьогоднішньому висококонкурентному світі розум стратега стає активом, ціна якого завжди зростає» [79, с. 169].

Саме **стратегічне мислення** дає змогу керівнику закладу освіти адекватно сприймати ситуацію, критично її осмислювати, визначати перспективний курс розвитку освітньої організації в умовах небезпек та динамічно змінюваних умов її існування, ідентифікувати фактори нестабільності та займати найбільш вигідну позицію у довготривалій боротьбі на ринку освітніх послуг.

Отже, сьогодні керівник має відрізнятися сформованим стратегічним мисленням, яке дозволяє бачити систему в сукупності факторів, причин та наслідків для успішного розвитку організації.

За словами Л. Даниленко та Л. Карамушки, «стратегічне мислення являє собою усвідомлення діяльності організації, мети її розвитку, шляхів її досягнення, необхідності спостереження й урахування впливів внутрішнього та зовнішнього середовища, формування стратегій і рішень, налагодження діяльності з метою її здійснення [45, с. 76].

На думку Г. Мінцберга, «стратегічне мислення включає синтезування, використання інтуїції, творчого підходу, а також розуміння де і на якому рівні повинна знаходитися організація в середньо- і довготривалому періоді» [39].

Стратегічне мислення спирається на дані емпіричних досліджень та інтуїції, розумінні потреб споживачів та цінності синергії, знаходженні розумного балансу між оперативними задачами та завданнями стратегічних періодів.

Науковці визначають стратегічне мислення як певний процес роздумів над перевагами та слабкими сторонами організації задля уникнення помилок в майбутньому, як критичний погляд на сутність сьогоднішніх проблем з урахуванням небезпек та ризиків, як інтелектуальну діяльність з обрання найбільш ефективних шляхів руху.

У такому разі стратегічне мислення як вища міра думання, дає змогу керувати обставинами, розпізнавати та адекватно реагувати на зміни в середовищі, координувати аналітико-планові та виконавські напрямки діяльності освітньої організації.

Таким чином, стратегічне мислення виступає підґрунтям результативності стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Тому стратегічне мислення сьогодні є важливим та необхідним вмінням сучасного керівника. Відсутність такого мислення в управлінців призводить до втрачених можливостей, незапланованих витрат, марнування ресурсів та зниження конкурентоздатності.

Сучасний менеджер має розвивати в собі вміння передбачати майбутні проблеми, прогнозувати багатоваріантні сценарії, аналізувати перспективні шляхи отримання бажаних результатів на основі теоретичного та практичного досвіду управління, творчо підходити до розробки стратегічних кроків за умови наукової обґрунтованості сутності явищ та подій, системно сприймати проблеми, оцінювати наслідки рішень та дій, своєчасно реагувати на зміни середовища, і, навіть, пристосовувати середовище до потреб освітньої організації, стійко реагувати на дестабілізаційний вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, зберігати збалансоване бачення ситуації.

Отже, на нашу думку, формування стратегічного мислення керівника освітньої організації як міцне підґрунтя прийняття стратегічних рішень в умовах змінного середовища існування закладу освіти є важливою педагогічною умовою ефективності стратегічного управління та забезпечення конкурентоспроможності освітньої організації на ринку освітніх послуг.

Наступною педагогічною умовою, на наш погляд, є розвинена **корпоративна культура** освітньої організації.

Трансформаційні процеси в освіті вимагають зміни підходів до вибору інструментарію в управлінні. Ефективність управління (і стратегічного у тому числі) залежить від перенесення акцентів з технічної складової на людський фактор. Система цінностей, норм поведінки, правил, традицій створюють корпоративну культуру освітньої організації, яка належить до складних матеріально-духовних феноменів.

Корпоративна культура – це система певних взаємовідносин, яка складається в освітньої організації й впливає на виконання її місії; це вияв єдиної культури освітньої організації, яка поєднує різні типи людей; це своєрідна ідеологія управління, націлену на підвищення конкурентоспроможності освітньої організації.

Корпоративна культура, яка поєднує базові цінності, стандарти якості, мотивування персоналу та систему свят, виступає природним середовищем, що поєднує особистісне та колективне. На думку Г. Захарчин, корпоративна культура створює внутрішній потенціал організації, який уможливлює виживання та розвиток організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища [21].

У такому разі корпоративна культура освітньої організації спрямовує зусилля колективу в єдиному стратегічному напрямку розвитку та забезпечує підтримку стратегічних рішень, які дозволяють утримати баланс між динамікою зовнішнього середовища і внутрішніми резервами закладу освіти і профілактично уникнути небезпек та ризиків у майбутньому. Корпоративна культура створює внутрішній духовний потенціал, який орієнтований стратегічними планами, забезпечує цілеспрямований рух освітньої організації.

Ефективність досягнення стратегічних цілей залежить від підтримки всього колективу, від усвідомлення кожним членом персоналу освітньої організації стратегічних завдань та необхідності їх розв’язання.

Отже, саме розвинена корпоративна культура виступає тим об’єднуючим фактором, який фокусує зусилля кожного в єдину силу для підтримки та здійснення стратегічних планів освітньої організації.

При цьому, слід зауважити, що перша і друга педагогічні умови взаємопов’язані між собою, оскільки сформоване стратегічне мислення керівника дає змогу здійснювати доцільне стратегічне управління, а розвинена корпоративна культура створює силу підтримки стратегічних рішень.

У такому контексті третя умова тісно взаємопов’язана з логікою перших двох умов і виступає фактором, який забезпечує ефективну практичну реалізацію обраної стратегії розвитку освітньої організації - **командний принцип** роботи в освітній організації.

Спільна діяльність забезпечує досягнення синергійного ефекту, оскільки результат діяльності команди завжди вищий, аніж сума результатів окремих працівників. Це обумовлено взаємодопомогою та взаєморозумінням під час взаємодії. У роботі навіть висококваліфікованих співробітників завжди є ланки, які потребують додаткових порад, а іноді й допомоги профільних спеціалістів. Така взаємопідтримка забезпечується командною роботою, коли об’єднані зусилля різних спеціалістів інтегруються у нові можливості.

Отже, усвідомлення і підтримка всіх членів колективу місії та стратегічної мети розвитку освітньої організації вимагають і об’єднання їх зусиль для реалізації обраної стратегії. У такому разі конкретна цільова спрямованість та взаємодія на кожному етапі реалізації стратегічних планів стає запорукою успішності стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Розглянемо командний принцип як джерело успішності стратегічного управління у сфері освіти.

По-перше, спільна робота у команді передбачає не суму результатів різних працівників, взаємодоповнення результатів структурованого та цілеспрямованого колективу однодумців.

По-друге, у командній роботі кожен член колективу не лише розв’язує йому доручені завдання, але й усвідомлює всю повноту стратегічної ситуації та власну відповідальність за особистісний внесок у спільний результат.

По-третє, командна діяльність вибудовується на чесній та відвертій комунікації, коли конфлікти розв’язуються на етапі їх зародження.

По-четверте, команді притаманний синергійний ефект, коли спільна робота професіоналів завжди дає кращий результат, ніж робота кожного фахівця окремо.

По-п’яте, за командним принципом право на власну думку має кожен член колективу. Це дає змогу обговорити значно більшу кількість ідей та уникнути помилок.

По-шосте, за командною комунікацією підвищується рішучість та впевненість фахівців, що сприяє результативності їх діяльності у розв’язанні стратегічних завдань.

По-шосте, у команді яскравіше розкривається потенціал та творчі можливості кожного фахівця.

По-сьоме, у команді краще розвивається емоційний інтелект: виявляються емпатійні здатності, розвивається вміння слухати та чути, формується повага та терпимість до оточуючих. Все це сприяє колективній праці з реалізації стратегії в умовах тенденцій глобалізацій них змін.

Отже, командний принцип в роботі освітньої організації виступає важливою педагогічною умовою успішного здійснення стратегічних планів, оскільки в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У такому разі, колектив освітньої організації представляє злагоджений механізм функціонування, коли всі вузли та деталі працюють чітко і негативний вплив на будь-який з них нівелюється або усувається взаємовпливом інших частин єдиного організму.

Таким чином, командний принцип у стратегічному управлінні освітньою організацією вирізняється головними рисами: стратегічні цілі усвідомлюються та поділяються всіма членами колективу, діяльність носить взаємодоповнюючий характер.

Всі визначені нами педагогічні умови у своєму діалектичному зв’язку, на нашу думку, створюють єдиний простір успішності стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Ці обставини є необхідними та достатніми для ефективної дії моделі стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища і нехтування будь-якою з них може уповільнити досягнення мети і зменшити результати від реалізації розробленої моделі.

**Висновки до третього розділу**

1. Для удосконалення стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища ми розробили модель, яка є системою, що має взаємопов’язані структурні елементи. Ця модель вибудована від мети до результату і має чотири головних блоки: концептуальний, змістовий, технологічний та результативний. Концептуальний блок виступає теоретичним підґрунтям ефективного стратегічного управління у сфері освіти в сучасних умовах і має два компоненти: концепція та теоретичні основи стратегічного управління освітньою організацією в умовах соціально-економічних змін. Змістовий блок містить основні компоненти стратегічного управління у динамічному середовищі: аналітико-прогностичний, операційно-технологічний та контрольно-регулятивний. Технологічний блок присвячений практичним аспектам здійснення стратегічного управління закладом освіти. Цей блок представлений наступними компонентами: алгоритм стратегічного управління, методи стратегічного аналізу, технологія стратегічного планування, технологія розробки місії та мети стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища. І завершальний компонент у логічному ланцюжку моделі – результативний. У ньому відображені критерії та рівні стратегічного управління закладом освіти в умовах змін зовнішнього середовища.
2. У цьому розділі нами визначено та схарактеризовано педагогічні умови, які є необхідними та достатніми для ефективного здійснення стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища: сформоване стратегічне мислення керівника, розвинена корпоративна культура в освітній організації та командний принцип роботи. Виділені та науково обґрунтовані умови у своїй діалектичній єдності здатні забезпечити успішний результат дії моделі стратегічного управління освітньою організацією в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

Проведене дослідження проблеми стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища дало змогу сформулювати наступні висновки:

* + - 1. У результаті теоретичного аналізу стану обґрунтування проблеми стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища було з’ясовано, що нестабільне зовнішнє середовище функціонування освітніх організацій спричиняє певні ризики в їх діяльності і саме стратегічний менеджмент у наш час виступає інтегральною концепцією забезпечення конкурентоспроможності організації освітньої сфери.

Розкрито основні аспекти досліджуваної проблеми: узагальнено сутність поняття *«управління»* як свідомої цілеспрямованої діяльності певного суб’єкта (особи або групи осіб), яка виявляється у комплексі рухів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування та розвиток системи; *«стратегія*» як вектору руху організації, який визначається на основі аналізу тенденцій змін зовнішнього і внутрішнього середовища і представляє комплекс рішень щодо діяльності організації; «*організація»* як систематизованого соціального утворення, яке характеризується спеціально визначеною структурою, діяльністю, що підпорядкована певній меті, і досягнення якої потребує виконання певних правил і процедур; сформулювано визначення дефініцій *«стратегічне управління»* як свідомої цілеспрямованої діяльність певного суб’єкта (особи або групи осіб), яка спрямована на визначення вектора руху організації на основі аналізу тенденцій змін зовнішнього і внутрішнього середовища і представляє комплекс рішень, які забезпечують конкурентостійкість організації в умовах соціально-економічних змін та дають змогу створювати конкурентні переваги для розвитку організації в ринкових умовах і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі ; *«освітня організація»* як суб’єкт права, який забезпечує надання освітніх послуг за рахунок провадження освітньої діяльності; «*стратегічне управління освітньою організацією*» як свідомої цілеспрямованої діяльності певного суб’єкта (особи або групи осіб), яка спрямована на визначення вектора руху освітньої організації як суб’єкта права, який забезпечує надання освітніх послуг за рахунок провадження освітньої діяльності, на основі аналізу тенденцій змін зовнішнього і внутрішнього середовища і представляє комплекс рішень, які забезпечують конкурентостійкість організації в умовах соціально-економічних змін та дають змогу створювати конкурентні переваги для розвитку закладу освіти в ринкових умовах і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі; виділено аспекти стратегічного управління, його позитивні та негативні риси; наголошено на принципах та особливостях цього виду управлінської діяльності; окреслено особливості сучасних організацій як відкритих систем; усвідомлено на основі вивчення законодавчо-правових документів сутність освіти; визначено чинники переходу освітніх організацій до стратегічного управління та схарактеризовано стратегічне управління освітніми організаціями як відкритими системами; звернуто увагу на переваги стратегічного управління освітніми організаціями в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

* + - 1. На виконання другого завдання встановлено основні компоненту стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища: аналітико-прогностичний, операційно-технологічний, контрольно-регулятивний.

Відповідно структурної побудови було визначено критерії стратегічного управління освітньою організацією в умовах динамічно змінного середовища: ступінь здійснення керівником аналітико-прогностичної діяльності у визначенні перспектив розвитку освітньої організації; рівень застосування операційно-технологічного інструментарію менеджменту, міра використання контрольно-оціночних дій у стратегічному управлінні освітньою організацією. До кожного критерію підібрано показники.

На основі визначених критеріїв та їх показників розроблено гіпотетичну модель рівнів стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища: високий, середній та низький.

* + - 1. Відповідно до третього завдання на основі розроблених критеріїв, показників та рівнів стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища проведено констатувальний етап педагогічного експерименту і охарактеризовано сучасний стан стратегічного управління закладами освіти в умовах соціально-економічних змін: високий рівень зафіксовано у 25 % керівників; середній рівень діагностовано у 45 % управлінців; низький рівень виявило 30 % менеджерів.
      2. На виконання четвертого завдання для удосконалення стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища розроблено модель, яка є системою, що має взаємопов’язані структурні елементи. Ця модель вибудована від мети до результату і має чотири головних блоки: концептуальний, змістовий, технологічний та результативний. Концептуальний блок виступає теоретичним підґрунтям ефективного стратегічного управління у сфері освіти в сучасних умовах і має два компоненти: концепція та теоретичні основи стратегічного управління освітньою організацією в умовах соціально-економічних змін. Змістовий блок містить основні компоненти стратегічного управління у динамічному середовищі: аналітико-прогностичний, операційно-технологічний та контрольно-регулятивний. Технологічний блок присвячений практичним аспектам здійснення стратегічного управління закладом освіти. Цей блок представлений наступними компонентами: алгоритм стратегічного управління, методи стратегічного аналізу, технологія стратегічного планування, технологія розробки місії та мети стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища. І завершальний компонент у логічному ланцюжку моделі – результативний. У ньому відображені критерії та рівні стратегічного управління закладом освіти в умовах змін зовнішнього середовища.
      3. У процесі роботи над магістерським дослідженням було визначено та обґрунтовано педагогічні умови, які є необхідними та достатніми для ефективного здійснення стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища: сформоване стратегічне мислення керівника, розвинена корпоративна культура в освітній організації та командний принцип роботи. Виділені та науково обґрунтовані умови у своїй діалектичній єдності здатні забезпечити успішний результат дії моделі стратегічного управління освітньою організацією в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.
      4. Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів зазначеної проблеми. Перспективою подальшої науково – дослідної діяльності, на наш погляд, є адаптація моделі до умов воєнного стану як дестабілізуючого фактору зовнішнього середовища.

**Список використаних джерел**

1. Академічний тлумачний словник української мови в 11 т. Т.5. 1974. URL: http://sum.in.ua/s/orghanizacija
2. Ансофф І. Стратегічне управління. М.: Єкономіка, 1989. 519 с.
3. Базелюк В. Г. Особливості управління навчальною роботою в сучасному навчальному закладі. *Теорія та методика управління освітою: електронне наукове фахове видання.* 2012. № 8. URL: <http://tme.umo.edu.ua>
4. Бочелюк В.Й. Педагогічна психологія: навч. посіб. Київ, 2006. 248 с.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К., Ірпінь : ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та CD) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К.; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2009. 1736 с.
7. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki/Наукове> моделювання
8. Войцехівський М. Ф. Організаційно-педагогічні умови управління розвитком професійної компетентності методистів інститутів післядипломної педагогічної освіти : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06; ДВНЗ «Університет менеджменту освіті» НАПН України. К., 2013. 236 с.
9. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
10. Гольдштейн Г.Я. Стратегічні аспекти управління НІОКР: монографія. Таганрог.: Вид-во ТРТУ. 2000. 244 с.
11. Дафт Р.Л. Менеджмент / пер. з англ. Х.: Пітер, 2001. 832 с.
12. Домінік Р., Даніель С. Управління; пер. з фр. К.: Основи, 1995. 442 с.
13. Довідка про підсумки само оцінювання освітнього середовища закладу. <URL:http://zosh1-nizhyn.at.ua/index/zabezpechennja_>
14. Драч І.І. Феномен управління в умовах трансформації освіти. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/6860/1/Стаття_3_І.Драч.pdf>
15. Єльникова Г.В. Функції управління загальною середньою освітою. *Вересень.* 2000. № 2. С. 76–79.
16. Зайченко І.В. Педагогіка: навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів. Чернігів: Деснянська правда, 2003. 528 с.
17. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII (Чинний). <URL:https://ips.ligazakon.net/document/T141556>
18. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII (Чинний). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T172145?an=2204>
19. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: навчальний посібник. Львів, 2011. 317 с.
20. Іванова В. Критерії та показники розвитку професійної компетентності вчителів біології в закладах післядипломної педагогічної освіти. *Вісник Житомирського державного університету*. 2010. Випуск 52. Педагогічні науки. С. 152-156.
21. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.
22. Калініна Л.М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: дис…. доктора пед наук: 13.00.06. Київ, 2008. 471 с.
23. Калініна Л.М., Коваленко Є.І. Стратегічне управління: навч. посіб. Ніжин: НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с.
24. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
25. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
26. Крижко В. В., Павлютенков Є.М. Менеджмент в освіті. К.: ІЗМН, 1998. 192 с.
27. Лебідь О.В. Сутність та основні поняття стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки»*. Вип. № 32 (365). 2015. 59 с., с. 56-61.
28. Мак Х'юг А. Ділова стратегія. М.: Економіка, 1991.
29. Манько В. М. Психолого-педагогічні умови підготовки студентів до засвоєння знань. *Наукові записки : зб. наук. ст.* / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова ; укл.: П. В. Дмитренко, О. Л. Макаренко. Київ, 2000. Т. ХХХVI, ч. 4. С. 66–74.
30. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
31. Мартиненко М.М., Ігнатьєва І.А. Стратегічний менеджмент. К.: «Каравелла». 2006. 320 с.
32. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
33. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2007. 150 с.
34. Меркулова С. І. Управління процесом педагогічної орієнтації старшокласників загальноосвітніх навчальних закладів із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій : автореф. дис. … канд. пед. наук : 13.00.06. ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України. К., 2014. 20 с.
35. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуорі Ф. Основи менеджменту; 3-є вид., випр. і доп.; пер. з англ. М.: Вильямс, 2008. 672 с.
36. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Пер. з англ. К. Сисоєва. К.: Вид-во Олексія Капусти, 2008. 412 с.
37. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школи стратегій. СПб.: «Питер». 2000. 336 с.
38. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
39. Новий тлумачний словник української мови: у 4 т. К.: Аконіт, 1999. Т. 2. 910 с.
40. Одайський С.І. Управління навчально-виробничим процесом професійно-технічного навчального закладу при впровадженні державних стандартів підготовки робітників : дис. … канд. пед. наук : 13.00.06. ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України. К., 2012. 260 с.
41. Освіта дорослих: енциклопедичний словник / За ред. В.Г. Кременя, Ю.В. Ковбасюка. К.: Основа, 2014. 496 с.
42. Освітній менеджмент: навч. посіб. / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. К.: Шкільний світ, 2003. 400 с.
43. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2008. 215 с.
44. Романчиков В. Основи наукових досліджень : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 254 с.
45. Саєнко М.Г. Стратегічне управління підприємством: лекції. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/488/1/стратегічне управління підприємством.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/488/1/стратегічне%20управління%20підприємством.pdf)
46. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
47. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент соціального закладу: підручник для вищ. навч. закл. Н.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.
48. Сорочан Т. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія. Луганськ: Знання, 2005. 384 с.
49. Соціологічна енциклопедія / уклад. О. Яременко та ін. К.: АКАДЕМВИДАВ, 2008. 455 с.
50. Стратегія діяльності та розвитку Світличненського закладу загальної середньої освіти І-ІІ ступенів URL: <http://svitlychne-zzso.cn.sch.in.ua/pro_shkolu/misiya_bachennya_strategiya/>
51. Стратегія розвитку на період 2022-2024 рр. URL: <https://drive.google.com/file/d/1mflRgGDzUIOZ1jZgLgBLt-qDgwY9vuek/view>
52. Стратегія розвитку НВК «Престиж». URL: <http://gimn16-nizhyn.at.ua/index/strategija_rozvitku_zakladu/0-75>
53. Страшинська Л.В. Теоретико-методологічні підходи до визначення економічної стратегії як категорії економічної науки. 2007. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/12002/1/Theoretical.pdf>
54. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
55. Сучасний тлумачний словник української мови / за заг. ред. В.В. Дубічинського. Харків : ВД «ШКОЛА», 2006. 1008 с.
56. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 c.
57. Філософський енциклопедичний словник. М. : Рад. енциклопедія, 1983. 840 с.
58. Халимоник О.П. Проблеми функціонування фінансового контролю як складової стратегічного управління системою освіти в Україні /Збірник наукових праць. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління.* Вип. 2. К.: «Академія муніципального управління», 2016. 256 с.
59. Халимоник О.П. Стратегічне управління системою освіти в Україні. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 5. С. 109-113.
60. Черниш О.В. Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 19. С. 689-698.
61. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
62. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-е вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 211 с.
63. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ. 1999. 384 с.
64. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій. URL:<https://westudents.com.ua/glavy/44778-12-organzatsya-yak-skladna-vdkrita-sistema-ta-obkt-upravlnnya.html>
65. Щоголєва Л., Вознюк В. Стратегічне управління освітнім закладом як соціальною системою. Нова педагогічна думка. 2014. № 2. С. 237-240. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2014_2_70>
66. Щорічна доповідь про механізми розробки стратегії позашкільного навчального закладу або завдання стратегічного управління URL: <https://nenc.gov.ua/doc/vvv/schd/dopovid2010.pdf>
67. Ярощук К. Визначення педагогічних умов формування професійної етики майбутніх інженерів-педагогів в процесі фахової підготовки.URL: http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1716
68. Яцура В., Бевз Р. Функція бачення у стратегічному управлінні в умовах непередбачуваності і швидких змін зовнішнього середовища URL:[https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2784/visnyk2016-268-275.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2784/visnyk2016-268-275.pdf%20)
69. Chandler A. D. Strategy and Structura. Boston 1961.
70. Dan Lovallo, Lenny Mendonca. Strategy’s strategist: An interview with Richard Rumelt, November 2007. URL: http://www.mckinseyquarterly.com

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**Критерії та показники стратегічного управління освітньою організацією**

**в умовах нестабільності зовнішнього середовища**

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерії** | **Показники** |
| ***Ступінь здійснення керівником аналітико-прогностичної діяльності у визначенні перспектив розвитку освітньої організації*** | 1. вміння аналізувати зовнішні умови та внутрішні ресурси діяльності закладу освіти для прогнозування його руху у нестабільному середовищі; 2. розробка місії, стратегії та перспективних планів діяльності освітньої організації. |
| ***Рівень застосування операційно-технологічного інструментарію стратегічного менеджменту*** | 1. володіння методикою формулювання місії освітньої організації; 2. вміння визначати різнорівневі цілі; 3. здатність обирати стратегії, які забезпечують конкурентоспроможність освітньої організації на ринку освітніх послуг. |
| ***Міра використання контрольно-оціночних дій у стратегічному управлінні освітньою організацією****.* | 1. Здійснення систематичного контролю виконання стратегічних рішень; 2. аналіз результативності застосування обраної стратегії діяльності освітньої організації у змінному середовищі; 3. прийняття рішень щодо проведення регулюючих заходів з метою усунення відхилень від стратегічного напрямку розвитку закладу освіти у нестабільному зовнішньому просторі. |

**Додаток Б**

ПИТАННЯ УСНОГО ОПИТУВАННЯ

1. Чому, на Ваш погляд, сьогодні стратегічне управління набуває все більшої актуальності?
2. У чому Ви вбачаєте сутність стратегічного управління закладом освіти?
3. Що, на Вашу думку, необхідно зробити для того, щоб врахувати у стратегічному плануванні змінні умови зовнішнього середовища?
4. Яку роль у стратегічному управління освітньою організацією грає формулювання місії?

**Додаток В**

АНКЕТА

*Шановні керівники!*

*З метою визначення стану стратегічного управління освітньою організацією*

*в умовах нестабільного зовнішнього середовища*

*просимо дати відповіді на запропоновані нижче питання.*

Яку методику Ви використовували при формулюванні місії освітньої організації?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Які цілі за ієрархією визначені у вашій організації?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Яким чином у вашій організації обирається стратегія діяльності закладу освіти?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Дякуємо за співпрацю!*

**Додаток Д**

Бесіда з керівниками освітніх закладів

**Мета:** з’ясувати стан контрольно-регулятивної діяльності у стратегічному управлінні освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Питання бесіди:**

1. Чи проводяться у вашому закладі контролюючі заходи для отримання інформації про реалізацію прийнятих управлінських рішень?

2. Чи здійснюється у закладі аналітична діяльність, що стосується реалізації обраної стратегії?

3. Чи організовується регулятивна діяльність щодо усунення відхилень, які виявлені під час контролю?

4. Які заходи регулятивного характеру проводяться у вашому закладі?

**Додаток Е**

**Модель стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища**

**КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ БЛОК**

**Мета** – **удосконалення стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища**

**Теоретичні основи стратегічного управління освітньою організацією**

**Результат – зростання показників високого рівня стратегічного управління освітньою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища**

**ЗМІСТОВИЙ БЛОК**

**ТЕХНОЛОГІЧНИЙ БЛОК**

**РЕЗУЛЬТАТИВНИЙ БЛОК**

**Методи стратегічного аналізу**

**Критерії стратегічного**

**управління освітньою організацією**

**Рівні стратегічного управління освітньою організацією**

**Концепція стратегічного управління освітньою організацією**

**Технологія розробки місії та стратегії**

**Технологія стратегічного планування**

**Алгоритм стратегічного управління**