

УДК 371.214:005.21



*С. В. Королюк*, кандидат педагогічних наук, доцент, завідувачка кафедри освітньої політики Полтавської академії неперервної освіти ім. М. В. Остроградського  
*Koroliuk Svitlana*, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Educational Policy, M. V. Ostrohradskiyi Poltava Academy of Continuous Education  
*E-mail:* koroliuk77@gmail.com  
*ORCID ID* <https://orcid.org/0000-0001-7711-0791>

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В НОВІЙ УКРАЇНСЬКІЙ ШКОЛІ: КЕРІВНИЦТВО ДО ДІЇ

Розглядаються аспекти стратегічного управління в освіті, підкреслюється його важливість у сучасному освітньому процесі Нової української школи. Аналізуються ключові елементи розроблення та реалізації стратегії розвитку закладу освіти, а також методи, які використовуються для оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників. Основну увагу приділено інструментам SWOT-аналізу та іншим сучасним підходам, що сприяють підвищенню якості освіти, інноваційності та конкурентоспроможності освітніх закладів та їхньої адаптації до нових реалій. Наголошується на важливості командного підходу до розроблення та реалізації стратегії, що передбачає залучення всіх учасників освітнього процесу (учнів, батьків, педагогічних працівників) на таких етапах: визначення потреб учасників освітнього процесу; визначення сильних та слабких сторін закладу, можливостей і загроз; ініціювання стратегічних цілей та заходів щодо покращення роботи закладу, розвитку його та учасників освітнього процесу.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегія, стратегія розвитку закладу освіти, алгоритм розроблення стратегії, командний підхід, нова українська школа.

### STRATEGIC MANAGEMENT IN THE NEW UKRAINIAN SCHOOL: A GUIDE TO ACTION

The article discusses aspects of strategic management in education, emphasizing its importance in the modern educational process of the New Ukrainian School. The key elements of developing and implementing the development strategy of an educational institution are analyzed, as well as the methods used to assess internal and external factors. Particular attention is given to SWOT analysis tools and other modern approaches that contribute to improving the quality of education, innovation, and the competitiveness of educational institutions, as well as their adaptation to new realities. The importance of a team-based approach to strategy development and implementation is emphasized, which involves engaging all participants in the educational process (students, parents, teachers) in the following stages: identifying the needs of the educational process participants; identifying the institution's strengths and weaknesses, opportunities and threats; initiating strategic goals and actions to improve the institution's operations, its development, and the development of the participants in the educational process.

**Keywords:** strategic management, strategy, development strategy of an educational institution, strategy development algorithm, team approach, New Ukrainian School.

*Не бійтеся змін, адже це можливість зростати.  
Джон Р. Комтер*

**Постановка проблеми.** Зміни, що відбуваються у світі, впливають на освітню галузь. Освіта гнучко реагує на виклики, що стоять перед нею. Ураховуючи ситуацію з локдаунами, ковід-епідемією, військовим вторгненням росії на територію України, заклади освіти мали адаптувати свою систему роботи до цих умов. Керівники закладів освіти разом із засновником та шкільними командами шукали рішення виходу із ситуації. Так, педагогічні працівники швидко опанували цифрові технології для проведення онлайн-уроків; у закладах освіти будувалися укриття для проведення занять під час повітряних тривоги.

Треба було реагувати швидко, на випередження. І натеper маємо переважну більшість успішних прикладів роботи закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО), що організували змішане, дистанційне чи очне навчання учнів. Прогнозування, передбачення, реагування на випередження – ознаки стратегічного управління, що є важливою складовою управління під час швидких змін.

В умовах швидкої зміни інформації, технічного прогресу, ситуаціях невизначеності складно спрогнозувати наперед на багато років, проте важливо змодельовати ситуацію успіху, до якої будуть рухатися заклад, шкільна команда посту-

повими кроками. Тому перед керівниками постає питання розроблення стратегії розвитку закладів освіти.

**Стратегія розвитку закладу освіти** допомагає організувати діяльність закладу, забезпечити його конкурентоспроможність, підвищити якість освітніх послуг і сприяти сталому розвитку в умовах змінного зовнішнього середовища.

Вимоги щодо наявності в закладі освіти розробленої стратегії зазначені в Законах України «Про освіту» (2017) [2], «Про повну загальну середню освіту» (2020)[3] та в «Абетці для директора» [1].

Так, у Законі України «Про повну загальну середню освіту» (ст. 38, п. 4) зазначено: «Керівник зобов'язаний забезпечувати розроблення та виконання *стратегії* розвитку закладу загальної середньої освіти» [3].

Згідно з професійним стандартом керівника ЗЗСО однією із професійних компетентностей за трудовою функцією «Забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти» є компетентність стратегічного управління закладом освіти (A2), яка включає здатності:

- визначати і враховувати запити та очікування всіх учасників освітнього процесу;
- визначати стратегію розвитку закладу освіти та здійснювати стратегічне планування;
- до інноваційного управління розвитком закладу освіти;
- ефективно залучати і використовувати матеріальні та фінансові ресурси відповідно до стратегічних цілей і завдань закладу освіти;
- управляти змінами;
- та ін. [6].

Оскільки сучасні підходи до освіти засновані на принципах колегіальності, демократичності, гнучкості, адаптивності, системності, відкритості, партнерства тощо, то й керування закладом освіти вимагає від керівника дотримання цих принципів, зокрема при розробленні стратегії.

Цікаво, що відвідуючи у 2008 році Нідерланди в складі освітянської команди з вивчення досвіду в освіті, ми дізналися, що в нідерландських школах конкурс на посаду керівника відбувається шляхом конкурсу стратегій – чия стратегія буде найкращою для закладу, дасть успіх і новий виток розвитку – той стане переможцем і посяде місце керівника на 5 років, щоб реалізувати розроблену стратегію. В Україні претенденти на посаду керівника ЗЗСО проходять конкурс і також представляють свою стратегію – бачення розвитку закладу. Проте відбувається конкурс претендентів, а не стратегій, на відміну від нідерландського досвіду.

Як засвідчив аналіз ситуації в Полтавській області, в більшості закладів освіти наявні стратегії їхнього розвитку, шкільні команди оновлюють

стратегії, термін дії яких завершився. Водночас є ситуації, коли стратегія не відповідає умовам діяльності та напрямам розвитку конкретного закладу, не відображає істотних змін, що вплинули б на розвиток цього закладу й перевели його на істотно вищий рівень.

На цій основі вбачаємо необхідність здійснити аналіз процесу розроблення стратегії розвитку закладу освіти, щоб таким чином надати підтримку тим керівникам і колективам, які прагнуть створити дієвий інструмент для розвитку закладу освіти.

**Аналіз актуальних досліджень.** Дослідженнями у сфері стратегічного управління в освіті займалися багато науковців з різних країн, зокрема: Майкл Фуллан (Michael Fullan) – канадський дослідник, відомий своїми роботами у сфері освітніх реформ та стратегічного управління змінами в освіті. Його підхід до освітніх змін наголошує на важливості лідерства і управління змінами в освітніх закладах [11]. Гері Хемел (Gary Hamel) – американський теоретик менеджменту, якому належить значний внесок у розвиток стратегічного управління, включаючи освітню сферу. Його ідеї зосереджені на інноваціях та адаптації стратегічного управління до швидко змінюваного світу [10]. Пітер Дракер (Peter Drucker) – американський дослідник, визнаний «батьком» сучасного менеджменту, підкреслював значення управління як функції керування ресурсами та процесами, включаючи освіту [8]. Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg) – канадський дослідник, який створив концепцію «стратегічного мислення» та наголошував на важливості інтеграції стратегій на різних рівнях управління, що є особливо актуальним в освіті [12]. Річард Елмор (Richard Elmore) – американський дослідник, який активно вивчає питання освітнього лідерства та стратегічного управління в школах. Він розробив концепцію «розширеного лідерства» (distributed leadership), що підкреслює важливість колективної відповідальності у прийнятті стратегічних рішень [9]. Кен Робінсон (Ken Robinson) – британський дослідник, який зосередився на необхідності стратегічного підходу до освітніх реформ та інновацій. Він активно виступав за перегляд традиційних підходів до освіти, наголошуючи на творчості та адаптивності [13].

Українські вчені досліджують різні аспекти стратегічного управління, зокрема: О. Локшина вивчає основні засади стратегічного управління в контексті реформування освітніх систем, зосереджуючи увагу на необхідності інноваційного розвитку та адаптації шкіл до глобальних освітніх тенденцій. В. Кременем та іншими авторами аналізується вплив стратегічного управління на розвиток освітніх закладів в умовах змінюваного соціально-економічного середовища, наголошу-

ється увага на гнучкості управлінських підходів. Т. Шамова вивчає питання розроблення й реалізації стратегічного планування в освітніх закладах, зокрема шляхом використання інструментів аналізу та прогнозування, таких як SWOT-аналіз. Н. Федорова звертає увагу на важливість стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності закладів освіти, особливо в умовах розвитку приватного сектору освіти. В. Болотов та інші науковці розглядають проблеми забезпечення якості освіти в контексті стратегічного управління, наголошуючи на значенні управлінських компетенцій керівників закладів освіти для досягнення високих результатів. О. Мармаза наголошує на актуальності проблеми управління інноваційними процесами та стратегічним розвитком організації. Т. Сорочан досліджувала питання стратегічного управління освітою, зокрема в контексті розвитку регіональних систем освіти. Н. Клокар вивчає проблеми стратегічного управління та розвитку шкіл, особливо в контексті забезпечення якості освіти та підготовки управлінських кадрів.

Ці та інші дослідження підтверджують важливість стратегічного підходу до управління закладами освіти та демонструють ефективність таких підходів у вирішенні проблем, пов'язаних із інноваційними змінами, якістю навчання та сталим розвитком.

**Мета статті** – проаналізувати й розкрити значення розроблення й реалізації стратегії розвитку закладу освіти, підкреслити її роль у забезпеченні ефективного функціонування закладу в умовах сучасних викликів. Зокрема, метою є вивчення ключових аспектів стратегічного управління, використання інструментів SWOT-аналізу та інших підходів для досягнення поставлених цілей освітнього закладу, зокрема забезпечення якості освіти, інноваційності та сталого розвитку.

**Викладення основного матеріалу.** Стратегічне управління в освіті, на думку О. І. Мармази, – це «...сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямків розвитку закладу освіти. Сутність стратегічного управління полягає у визначенні перспектив, довгострокових цілей, шляхів та організації колективу щодо їхнього досягнення» [4, с. 329].

Автори посібника «Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора» наголошують, що стратегічне управління варто розпочинати з вироблення колективом місії закладу освіти. Під стратегічним управлінням розуміють довготривалий напрям розвитку закладу освіти, який інтегрує місію, цілі, норми та дії в одне ціле, потребує відповідного ресурсного забезпечення і стратегічного планування діяльності колективу з урахуванням внутрішніх переваг і недоліків організації. Стратегію можна

визначити як загальну програму виконання місії організації.

Стратегічне управління, на думку авторів, дає відповіді на питання: «У якому стані сьогодні заклад освіти? У чому його сильні і слабкі сторони? Які результати роботи учасники освітнього процесу вважають насправді важливими? Що чекає на цей заклад як соціальну інституцію у майбутньому? Яким заклад бачать у майбутньому учні, батьки, учителі? Як визначити шляхи розвитку закладу освіти?» [5, С. 87–93].

Для здійснення стратегічного управління керівник має володіти навичками прогнозування, щоб передбачати можливі зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі закладу освіти, аналізувати тенденції та визначати напрями його розвитку. Сутність функції прогнозування полягає у таких аспектах:

1. Аналіз поточного стану:
  - оцінювання внутрішніх ресурсів закладу освіти (кадровий потенціал, фінансові ресурси, освітній процес тощо);
  - вивчення зовнішнього середовища, включаючи демографічні, соціальні, економічні та правові аспекти.
2. Визначення тенденцій та трендів:
  - прогнозування майбутніх змін у системі освіти, технологіях, ринку праці;
  - аналіз розвитку нових підходів до навчання, змін у вимогах до вчителів і учнів.
3. Передбачення можливих сценаріїв розвитку:
  - створення різних варіантів розвитку закладу залежно від майбутніх умов;
  - передбачення можливих ризиків та викликів (зміна законодавства, економічні кризи, демографічні зміни).
4. Встановлення стратегічних цілей:
  - на основі прогнозування визначаються довгострокові цілі та пріоритети розвитку закладу;
  - розроблення стратегії для досягнення цих цілей, урахуваючи можливі зміни.
5. Планування адаптації до змін:
  - прогнозування дає змогу готувати заклад освіти до змін, вчасно реагувати на нові виклики та адаптуватися до них;
  - планування розвитку кадрового потенціалу та оновлення матеріально-технічної бази.

**Основною метою розроблення стратегії є** визначення напрямку, за яким буде рухатися заклад освіти з метою забезпечення якості освіти.

Інструментами стратегічного управління є:

- спільно визначена місія,
- стратегії та цілі діяльності;
- розроблення стратегічних та інших планів, проектів задля розвитку й поліпшення діяльності закладу та його окремих складових.

Відповідно до Конституції України, Законів України, нормативно-правових документів Мі-

ністерства освіти і науки України, Стратегії розвитку Полтавської області на 2021–2027 роки розроблено Стратегію розвитку освіти Полтавської області на 2023–2027 роки [7]. Стратегія ґрунтується на аналітичному звіті та SWOT-аналізі стану освіти в Полтавській області до повномасштабної збройної агресії РФ, аналізі впливу війни на сферу освіти в регіоні та пріоритизації проблем різних складників освіти. Документ визначає бачення, стратегічні та операційні цілі розвитку освіти на період 2023–2027 років, зокрема за такими ключовими напрямками: доступність освіти; кадровий потенціал; якість освіти; фінансування; сформованість системи управління освітою; комфорт і безпека; матеріально-технічне забезпечення.

Тому керівникам та шкільним командам варто враховувати цей документ при розробленні стратегій, визначенні стратегічних цілей із метою розвитку закладу освіти.

Розпочинаючи процес створення стратегії розвитку, пропонуємо розпочинати з розроблення місії, візії (бачення) та цінностей закладу.

Розгляньмо особливості місії. Місія закладу освіти – це коротке і чітке формулювання головної мети його існування, яке визначає його основні цінності, завдання та напрями діяльності. Місія описує, яким чином заклад освіти прагне впливати на учнів, спільноту та суспільство загалом, вказує на його освітню роль та призначення. Основними аспектами місії закладу освіти є:

- головна мета: місія відображає основну мету закладу, наприклад, забезпечення якісної освіти, виховання особистості або розвиток творчих і професійних здібностей учнів;

- цінності: місія підкреслює ключові цінності, які підтримує заклад, такі як повага, інклюзивність, інновації, розвиток критичного мислення, взаємоповага і відповідальність;

- цільова аудиторія: визначає, на кого спрямована діяльність закладу (учні, батьки, спільнота, суспільство загалом);

- напрями діяльності: місія може вказувати на освітні методи, підходи або програми, які реалізує заклад, щоб досягти своєї мети.

Наведемо приклад: «Місія нашого закладу освіти – формувати всебічно розвинену, соціально активну особистість із глибокими знаннями та навичками, необхідними для успішної реалізації в сучасному світі, шляхом створення інклюзивного та стимулювального навчального середовища».

Місія допомагає визначити загальну стратегію розвитку закладу та є орієнтиром для ухвалення управлінських рішень.

Візія (бачення) закладу освіти – це уявлення про те, яким заклад прагне стати в майбутньому. Це стратегічний орієнтир, що відображає амбі-

ції, ідеали та довгострокові цілі, до яких прагне освітній заклад. Візія допомагає формувати напрями розвитку та мотивує колектив на досягнення високих результатів. Основними аспектами візії (бачення) є:

- образ майбутнього: візія описує, як заклад прагне виглядати через певний час (5, 10, 20 років), і визначає його бажане місце серед інших закладів освіти;

- стратегічні цілі: вказує на ключові напрями розвитку, які заклад має намір реалізувати, наприклад, інноваційне навчання, високі академічні стандарти, лідерство у галузі освіти тощо;

- мотивація колективу: візія є натхненням для працівників, учнів і батьків, оскільки визначає загальні амбіції та сенс діяльності закладу;

- орієнтир для прийняття рішень: візія допомагає ухвалювати управлінські рішення, спрямовані на досягнення далекоглядних цілей.

Приклад візії: «Ми прагнемо стати провідним освітнім центром, який готує учнів до життя в глобалізованому світі, забезпечуючи їх інноваційними знаннями, навичками критичного мислення та підходами до навчання, які відповідають вимогам ХХІ століття».

Отже, місія – це те, що заклад робить «зараз», його призначення і цінності; візія – це те, чим заклад прагне стати в майбутньому, його довгострокова мета. Обидва ці поняття допомагають формувати стратегічний розвиток закладу та об'єднують колектив навколо спільних цілей.

Не менш важливим аспектом при розробленні стратегії є цінності закладу освіти: базові принципи та етичні орієнтири, що визначають поведінку й культуру шкільної спільноти, впливають на освітній процес і взаємодію між учнями, вчителями та батьками. Цінності формують фундамент, на якому будується діяльність закладу, і спрямовують досягнення його місії і візії. Приклад формулювання цінностей закладу освіти: «Наш заклад освіти ставить на перше місце повагу до особистості, інклюзивність, відповідальність за власний розвиток та співпрацю. Ми прагнемо до забезпечення якісної освіти, яка виховує критично мислячих, моральних і активних громадян суспільства».

Цінності є важливим елементом організаційної культури та забезпечують єдність мети і підходів серед усіх учасників освітнього процесу.

Наголосимо, що розроблення стратегії потребує не одноосібного планування й аналізу, а здійснюється за командного підходу із залученням усіх учасників освітнього процесу – учнів, батьків, педагогів, причому на всіх етапах – у роботі фокус-груп, опитуваннях, визначенні сильних та слабких сторін закладу, вивченні потреб учасників освітнього процесу, ініціюванні ідей подальшого розвитку тощо.

Інструментами, що допоможуть при розробленні стратегії, можуть бути: проведення фокус-груп різних учасників освітнього процесу, опитування, анкетування (зокрема онлайн), дискусії, обговорення, робота створених однорідних або змішаних творчих груп, до яких входять учні, батьки, педагоги, проведення SWOT-аналізу, PEST-аналізу, дерево рішень тощо.

Алгоритм розроблення стратегії розвитку закладу освіти передбачає низку покрокових дій (рис 1).

Коротко розгляньмо кожен з етапів.

Розпочинається розроблення стратегії з ініціативи керівника або інших учасників освітнього процесу щодо необхідності оновлення стратегії. Керівник закладу на цьому етапі ознайомлює колектив із нормативною базою та передумовами розроблення стратегії: які можливості виникають завдяки створенню такого документа, що стратегія дасть для закладу й учасників освітнього процесу. Зазначмо, що при розробленні стратегії важливим є не лише створення документа, а й власне процес розроблення, під час якого взаємодіють учасники освітнього процесу, формується сприятливий мікроклімат, розвивається організаційна культура, міцнішають зв'язки й позитивна комунікація між педагогами, учнями й батьками.

Наступним кроком є формування цільових (творчих, ініціативних) робочих груп. Це можуть бути однорідні групи, що формуються з батьків, учнів та педагогів, або, у разі високого рівня довіри між учасниками, змішані, – коли до складу входять і учні, і батьки, і педагоги в рівній кількості, наприклад, по 3 педагоги, 3 учні, 3 батьки. Групи краще формувати із 6–9 учасників, щоб вони були ефективними. Також варто сформувати групу для узагальнення напрацювань робочих груп, куди будуть входити по одному представнику від кожної групи. Кількість сформованих груп залежить від кількості учнів та педагогів у закладі. Так, у невеликих закладах освіти може бути сформовано 3–4 творчі групи, а в закладах

із великою кількістю учнів – від 5 до 7. Більшу кількість груп не варто формувати, оскільки важче буде узагальнювати їхні напрацювання.

Після формування груп проводимо опитування серед усіх учасників освітнього процесу. Для цього варто розробити опитувальники або скористатися вже готовими варіантами, наприклад, розробленими в «Абетці для директора» опитувальниками та анкетами. На цьому етапі допомогти в проведенні опитувань покликані створені творчі групи: учні можуть поширити опитувальники серед учнів та зібрати результати опитування, батьки – серед батьків. Також варто провести аналіз сильних і слабких сторін закладу, із цією метою можна скористатися методом «SWOT-аналіз». Цей метод допомагає керівникам закладів освіти бачити повну картину поточного стану закладу, виявляти ризики і можливості для розвитку, а також створювати стратегії для вирішення проблем і покращення діяльності.

«SWOT-аналіз» – це стратегічний інструмент, який використовується для оцінки поточної ситуації організації або проекту, зокрема освітніх закладів, шляхом аналізу чотирьох ключових елементів: сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) і загроз (Threats).

Сильні сторони (Strengths): внутрішні позитивні аспекти закладу, що дають йому перевагу, наприклад, висококваліфіковані педагоги, сучасна матеріально-технічна база, інноваційні методики навчання, стабільна репутація в громаді тощо.

Слабкі сторони (Weaknesses): внутрішні недоліки або обмеження, що можуть перешкоджати ефективній діяльності закладу: недостатнє фінансування, застаріле обладнання, низька мотивація працівників, слабка комунікація між учасниками освітнього процесу тощо.

Можливості (Opportunities): зовнішні фактори, що можуть бути використані для покращення ситуації або розвитку закладу, як-то: нові державні освітні програми, співпраця з міжнародними освітніми організаціями, інвестиції в інфраструктуру, розвиток технологій для навчання.

Загрози (Threats): зовнішні чинники, що здатні негативно вплинути на роботу закладу або його розвиток: зміни в законодавстві, демографічний спад, економічні кризи, конкуренція з боку інших освітніх закладів.

Над SWOT-аналізом працюють робочі групи за таким алгоритмом:

#### 1. Збір інформації:

– Проводять дослідження щодо поточного стану закладу, аналізують дані про внутрішні ресурси, роботу з учнями, педагогічний склад, взаємодію з батьками, фінансове становище.

#### 2. Оцінювання:



Рис. 1. Алгоритм розроблення стратегії розвитку закладу освіти

– Визначають сильні сторони закладу, що допомагають у досягненні поставлених цілей.

– Аналізують слабкі сторони, що гальмують розвиток.

– Оцінюють можливості, які можна використати для зростання та покращення.

– Визначають загрози, що можуть перешкодити реалізації стратегії закладу.

3. Аналіз: потрібно зіставити сильні та слабкі сторони з можливостями і загрозами. Це допоможе сформулювати стратегії для подальшого розвитку.

Після опрацювання збираємо результати кожної групи й узагальнюємо. Таким чином будуть напрацьовані напрями розвитку, що увійдуть у стратегічний план. Також можна зібрати робочі групи для напрацювання ідей для реалізації стратегії. У результаті такої роботи формується проєкт стратегії розвитку закладу освіти.

Рекомендуємо розробникам проєкту стратегії подати його на експертизу. Хто може стати експертами? На наш погляд, це можуть бути фахівці відділів/управлінь освіти, Центрив професійного розвитку педагогічних працівників, фахівці академії неперервної освіти, а також колеги з інших закладів освіти, батьки, педагоги, які не долучалися до роботи творчих груп. На цьому етапі доцільно отримати поради, зауваження, рекомендації та, таким чином, покращити документ.

Схвалення стратегії відбувається під час засідання педагогічної ради, де розглядається це питання. Проте варто врахувати, що членам педагогічної ради потрібно заздалегідь надіслати примірник стратегії для ознайомлення. Це сприятиме якісному обговоренню під час засідання змісту стратегії та усвідомленню педагогами визначених пріоритетів, власної причетності до реалізації стратегії. Після схвалення стратегії документ надаємо засновнику для затвердження. Після проведених процедур затвердження починаємо один із найважливіших етапів – реалізацію стратегії, залучаючи усіх учасників освітнього процесу.

**Висновки.** Отже, розроблення й реалізація стратегії розвитку закладу освіти є важливим і необхідним процесом, що дає змогу забезпечити його ефективне функціонування в умовах постійних змін. Успішна стратегія розвитку допомагає:

– досягати місії та візії закладу: визначення чітких цілей і шляхів до їхнього досягнення сприяє поступовому виконанню головної мети існування закладу та його перспективного бачення;

– забезпечувати якість освіти: систематичний аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз допомагає вдосконалювати освітні процеси, оптимізувати ресурси й підвищувати рівень освітніх процесів;

– забезпечувати адаптивність та інноваційність: гнучко реагувати на зовнішні виклики, ефективно використовувати можливості, упроваджувати нові технології та інноваційні методи навчання;

– оптимізувати управлінські процеси: стратегія допомагає керівнику закладу освіти ефективно розподіляти ресурси, координувати діяльність персоналу, налагоджувати співпрацю з громадою та зацікавленими сторонами;

– сприяти сталому розвитку: реалізація стратегії дає змогу досягти стабільного та довготривалого розвитку закладу, забезпечуючи не лише короткострокові результати, а й закладаючи фундамент для майбутніх успіхів.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Ліннік О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. 2-ге видання, перероб. і доп. Київ, Державна служба якості освіти, 2021. 350 с.

2. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38–39, ст. 380. Редакція від 06.10.2024. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 10.10.2024).

3. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.10.2020. № 463-III. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2020, № 31, ст. 226. Редакція від 24.03.2024. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення 10.10.2024).

4. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.

5. Пометун О., Середяк Л., Сущенко І., Янушевич О. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора. Тернопіль: Астон, 2005. 192 с.

6. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. Затверджено наказом Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21. URL : <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).

7. Стратегія розвитку освіти Полтавської області на 2023–2027 роки / В. В. Зелюк (кер. роб. групи). Полтава : ПАНО, 2024. 48 с.

8. Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*.

9. Elmore, R. F. (2007). *Instructional Rounds in Education: A Network Approach to Improving Teaching and Learning*.

10. Hamel, G. (2007). *The Future of Management*.

11. Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*.

13. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*.

13. Robinson, K., & Aronica, L. (2015). *Creative Schools: The Grassroots Revolution That's Transforming Education*.

#### REFERENCES

1. Bobrovskiy, M. V., Horbachov, S. I., Zaplotynska, O. O., Linnik, O. O. (2021). *Recommendations for Building an Internal Quality Assurance System in General Secondary Education Institutions* (2nd ed., revised and supplemented). Kyiv: State Service for Quality of Education. 350 p. [in Ukrainian].

2. On Education: Law of Ukraine of September 5, 2017, No. 2145-VIII. Official Bulletin of the Verkhovna Rada (VVR), 2017, No. 38-39, Art. 380. Edition as of October 6, 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (accessed on October 10, 2024). [in Ukrainian].

3. On Complete General Secondary Education: Law of Ukraine of October 16, 2020, No. 463-III. Official Bulletin of the Verkhovna Rada (VVR), 2020, No. 31, Art. 226. Edition as of March 24, 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (accessed on October 10, 2024). [in Ukrainian].

4. Marmaza, O. I. (2007). *Management in Education: A Roadmap for Leaders*. Kharkiv: Osnova. 448 p. [in Ukrainian].

5. Pometun, O., Seredyak, L., Sushchenko, I., Yanushevych, O. (2005). *Managing a Changing School: A Guide for the Modern Director*. Ternopil: Aston. 192 p. [in Ukrainian].

6. Professional Standard for Leaders (Directors) of General Secondary Education Institutions. Approved by the Order of the Ministry of Economy of Ukraine dated September 17, 2021, No. 568-21. URL: [<https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh-standartu.keriv.22.09.pdf>] (accessed: October 10, 2024). [in Ukrainian].

7. Zelyuk, V. V. (2024). *Strategy for the Development of Education in Poltava Region for 2023-2027* / V. V. Zelyuk (head of the working group). Poltava: PANO. 48 p. [in Ukrainian].

8. Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things*

Done.

9. Elmore, R. F. (2007). *Instructional Rounds in Education: A Network Approach to Improving Teaching and Learning*.

10. Hamel, G. (2007). *The Future of Management*.

11. Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*.

12. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*.

13. Robinson, K., & Aronica, L. (2015). *Creative Schools: The Grassroots Revolution That's Transforming Education*.

**Цитувати:** Королюк С.В. Стратегічне управління в новій українській школі: керівництво до дії. *Постметодика*. 2024. № 2. С. 58–64.

Koroliuk S.V. (2024). *Stratychichne upravlinnia v novii ukrainskii shkoli: kerivnytstvo do dii*. [Strategic management in the New Ukrainian School: a guide to action]. *Postmetodyka*. 2 (143). 58-64. [in Ukrainian]. URL: <https://ed.pano.pl.ua/handle/022518134/1870>