



” Лодатко Є. Розробка стратегії розвитку закладу освіти: ключові аспекти та підходи. *Освіта. Інноватика. Практика*, 2025. Том 13, № 8. С. 87-93. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol13i8-012>.

Lodatko Ye. Rozrobka stratehii rozvytku zakladu osvity: kliuchovi aspekty ta pidkhody [Development of an educational institution development strategy: key aspects and approaches]. *Osvita. Innovatyka. Praktyka - Education. Innovation. Practice*, 2025. Vol. 13, No 8. S. 87-93. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol13i8-012>.

УДК 37.014.2:005.21:005.342(045)

DOI: 10.31110/2616-650X-vol13i8-012

Євген ЛОДАТКО

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-4951-3259>

lodatko@gmail.com

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА ПІДХОДИ

Анотація. У статті розглядаються основні аспекти та підходи до розробки стратегії розвитку закладів освіти в Україні. Зокрема, приділяється увага важливості стратегічного планування в контексті сучасних освітніх реформ та вимог до забезпечення якості освіти. Стратегія розвитку закладу освіти розглядається як інструмент довгострокового управлінського процесу, що сприяє підвищенню ефективності роботи освітнього закладу через оптимальне використання ресурсів, інноваційних підходів та інтеграцію новітніх технологій у навчальний процес. Підкреслено, що дотепер стратегічне планування в освіті здійснюється переважно на державному рівні, а методи управління закладами загальної середньої освіти остаточно не сформовано, що актуалізує посилення інноваційного контексту управлінської діяльності без чого неможливе творення майбутнього. Враховано, що більшість дослідників акцентують увагу на тому, що стратегічне планування пов'язане з процесом розробки місії, стратегічних цілей освітнього закладу, що являють собою систему доволі формалізованих планів, зорієнтованих на виконання поставлених завдань з урахуванням тих змін, які відбуваються в соціумі та всередині організації. Тому ключові аспекти розробки стратегії розвитку закладу освіти мають охоплювати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування місії, бачення та цінностей закладу освіти, визначення стратегічних напрямків та цілей, розробка стратегії реалізації та плану дій, моніторинг і оцінка ефективності стратегії. У статті також обговорюється роль адміністрації закладу освіти як основного координатора стратегічного процесу. Зокрема, акцентується увага на необхідності адаптації стратегії до змін в законодавстві, економічних та соціальних умовах із залученням усіх учасників освітнього процесу та стейкхолдерів до розробки даного документу. Проаналізовано важливість розробки та реалізації стратегії розвитку закладу освіти, забезпечення комплексного підходу та постійного моніторингу виконання стратегічних планів для досягнення високих результатів в освіті, покращення якості освітнього процесу, створення відкритого, модернізованого, безпечного, інклюзивного закладу освіти в умовах реформування української освіти.

Ключові слова: стратегічне планування; стратегія; розвиток; аналіз; заклад освіти.

Yevhen LODATKO

Bohdan Khmelnytsky National University at Cherkasy, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-4951-3259>

lodatko@gmail.com

DEVELOPMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION DEVELOPMENT STRATEGY: KEY ASPECTS AND APPROACHES

Abstract. The article examines the key aspects and approaches to developing a strategy for the improvement of educational institutions in Ukraine. In particular, attention is given to the importance of strategic planning in the context of modern educational reforms and the requirements for ensuring educational quality. The strategy for developing an educational institution is considered a key tool in a long-term management process that contributes to increasing the institution's efficiency through the optimal use of resources, innovative approaches, and the integration of the latest technologies into the educational process. It is emphasized that, to date, strategic planning in education has been primarily carried out at the state level, and the management methods of general secondary education institutions have not yet been finalized, which highlights the need to strengthen the innovative context of management activity, without which the creation of the future is impossible. It is taken into account that most researchers focus on the fact that strategic planning is related to the process of developing the mission, strategic goals of an educational institution, which are a system of fairly formalized plans, oriented to the implementation of assigned tasks, taking into account the changes that occur in society and within the organization. Therefore, key aspects of developing a strategy for the development of an educational institution include: analysis of the external and internal environment, formation of the mission, vision, and values of the educational institution, definition of strategic directions and goals, development of an implementation strategy and action plan, monitoring and evaluation of the effectiveness of the strategy. The article also discusses the role of the administration of an educational institution as the main coordinator of the strategic process. In particular, attention is focused on the need to adapt the strategy to changes in legislation, economic and social conditions, with the involvement of all participants in the educational process and stakeholders in the development of this document. The importance of developing and implementing an educational institution development strategy, ensuring a comprehensive approach and constant monitoring of the implementation of strategic plans to achieve high results in education, improving the quality of the educational process, and creating an open, modernized, safe, and inclusive educational institution in the context of reforming Ukrainian education is analyzed.

Keywords: strategic planning; strategy; development; analysis; educational institution.

Постановка проблеми. Глибокі зміни в освітній політиці, суспільні запити та вимоги, з якими сьогодні зустрівся заклад освіти, зумовили актуальність розробки стратегії розвитку закладу освіти в сучасних умовах. Демографічна криза, війна, діджиталізація, зміна запитів батьків, інклюзія, безпека – все це вимагає адаптації освітнього середовища. Стратегія дозволяє відповідати на виклики та діяти на випередження.

Даний документ використовується не лише як управлінський документ, а як інструмент проактивного реагування на зміни та забезпечення сталого розвитку закладу освіти.

Відповідно до ст. 41 Закону України «Про освіту» [1] та ст. 37 Закону України «Про повну загальну середню освіту» [2] в кожному закладі освіти має бути розроблена стратегія або план розвитку як частина внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Адже стратегія розвитку дає можливість керівнику мати чітке бачення пріоритетів організації освітньої діяльності закладу освіти, стає «дорожньою картою» розвитку закладу освіти, допомагає уникати хаотичних рішень, забезпечує усвідомлене і послідовне планування, стає інструментом, який дозволяє зробити освітню політику закладу освіти цілісною, передбачуваною і результативною.

Проте за результатами інституційних аудитів Державної служби якості освіти України, більшість (69 %) українських шкіл мають стратегії розвитку, що включають SWOT-аналіз, місію, бачення, стратегічні цілі та план дій. У 24 % закладів документ не затверджено, у 16 % – стратегічного планування взагалі не здійснюється [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження стратегічного планування в освіті та можливостей використання стратегічного планування в освітній діяльності не одне десятиліття були предметом дослідження науковців, серед яких слід назвати Віктора Громового [4], Лідію Даниленко [5], Галину Єльнікову [6], Людмилу Калініну [7], Людмилу Карамушку [8], Олену Кравченко [9], Олександр Мармазу [10], Лілію Мартинець [11] та ін. Виходячи з того, що дотепер стратегічне планування в освіті здійснюється переважно на державному рівні, методи управління закладами загальної середньої освіти остаточно не сформовані і потребують посилення інноваційного контексту без якого неможливе активне творення майбутнього. Дослідники акцентують увагу на тому, що стратегічне планування пов'язане з процесом розробки місії, стратегічних цілей освітнього закладу, що являють собою систему доволі формалізованих планів, зорієнтованих на виконання поставлених завдань з урахуванням тих змін, які відбуваються в соціумі та всередині організації.

Євген Баженов, досліджуючи концептуальні питання стратегічного планування у освітній галузі, звертає увагу на необхідність обґрунтованого вибору «адаптивних стратегій і моделювання параметрів у внутрішньогалузевому середовищі з метою реалізації стратегічного потенціалу освітньої галузі та її розвитку в умовах глобальних викликів, [що вимагає] ... узгодження і взаємний компроміс у внутрішньогалузевому середовищі» [12, с. 98].

Ольга Лебідь, аналізуючи особливості стратегічного планування в контексті стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом, наголошує на необхідності «обґрунтування провідної ролі стратегічного планування в системі стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом; розкритті сутності стратегічного планування, виявленні причин та умов його виникнення; доведення важливості застосування стратегічного планування в діяльності загальноосвітнього навчального закладу» [13, с. 450].

Надія Любченко в результаті студіювання «технології стратегічного планування та проектного менеджменту в управлінні освітою об'єднаної територіальної громади й опорними школами» обґрунтовує «актуальність застосування інноваційного інструментарію в управлінні освітою об'єднаної територіальної громади (ОТГ) та опорними закладами освіти в умовах децентралізації влади в Україні в контексті визначених нормативно-правовими актами стратегічних завдань [та звертає увагу на] синергетичний ефект кластерної взаємодії суб'єктів об'єднаної територіальної громади з використанням технологій проектного менеджменту та стратегічного планування у контексті утвердження громадянського суспільства» [14, с. 36, 51].

Валентина Мельник, розглядаючи «основні етапи й положення стратегічного менеджменту в теорії управління, [розкриває] ... специфіку стратегічного планування діяльності шкіл в умовах динамічних змін у системі управління освітою України, [приходить до висновку, що] застосування на практиці системи стратегічного управління ЗНЗ може забезпечити [його] довгостроковий розвиток ... на засадах основного методологічного принципу стратегічного управління: рухатись від майбутнього до теперішнього» [15, с. 1, 6, 9]

На окрему увагу заслуговує підхід Майї Хитько, яка розглядала управлінський вимір стратегічного планування в освіті, який «визначається його належністю до формування та здійснення стратегії розвитку того чи іншого соціального об'єкта – організації, соціальної системи, держави... [При цьому] концепт стратегічного планування відображає значущість адекватного використання ресурсів державного управління щодо регулювання суспільного розвитку з розумінням його перспектив у межах моделей "інформаційного суспільства", "суспільства знання", "суспільства освіти"» [16, с. 124-

125]. Розгортаючи цю ідею більш докладно, дослідниця відзначає: «Що стосується стратегічного виміру розвитку освітньої сфери України, то і в цій галузі стратегічне планування виступає як один з найбільш значущих механізмів системного регулювання розвитку і діяльності освітніх суб'єктів, особливо враховуючи те, що освітні організації та загалом освітня сфера в умовах кризи не можуть розраховувати на суттєве збільшення ресурсів, яке країна може спрямувати для їх модернізації. Відтак саме стратегічне планування має допомогти за умов обмеженості ресурсів розвитку ефективно виконати завдання модернізації в освітній сфері» [16, с. 126]. Модернізації в освітній сфері вимагає від інституційних структур позиціонування якості освіти як ознаки розвитку держави, на чому наголошують Тимофій Десятов з Олегом Бардадимом [17].

Марко Бобровський, Сергій Горбачов, Олена Заплотинська розробили рекомендації щодо побудови та оцінювання внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти під час інституційного аудиту та розробленні стратегії розвитку закладу освіти [18].

Узагальнюючи позиції дослідників логічно відзначити, що сучасна стадія вивчення можливостей стратегічного планування й практики його застосування спонукають до розгляду перспектив його результативного використання для планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу» задля його соціального розвитку в умовах цифровізації освітньої діяльності та інших суспільних сфер.

Мета дослідження: розкрити ключові аспекти та підходи у розробці розвитку закладу загальної середньої освіти.

Методи дослідження: аналіз наукових, педагогічних і менеджерських джерел з інституційного аудиту закладів освіти з метою визначення стану розробленості проблеми; узагальнення педагогічного досвіду стосовно підходів до розроблення стратегії розвитку закладів освіти; систематизація та узагальнення ключових положень для формування висновків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розробка стратегії розвитку закладу освіти є надзвичайно важливим процесом, що визначає основні напрямки та пріоритети навчального закладу на середньо- та довгострокову перспективу. Стратегічне планування в освіті дозволяє не лише ефективно реагувати на зміни в освітньому середовищі, але й забезпечувати сталий розвиток, підвищення якості освіти та досягнення високих результатів у навчальному процесі. Оскільки освітні заклади функціонують у постійно змінюваних соціальних, економічних та технологічних умовах, стратегія розвитку повинна бути гнучкою та адаптивною, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність та відповідність сучасним вимогам. Для нашого дослідження проаналізовано різні підходи дослідників щодо визначення понять «стратегічне планування».

Володимир Луговий розглядає стратегічне планування як процес визначення цілей розвитку освітнього закладу на перспективу, шляхів та засобів їх досягнення з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх викликів [19].

Майя Хитько потрактовує стратегічне планування в освіті як систему дій, спрямовану на довгострокове бачення розвитку освітньої організації з метою «поліпшення якості освітньої діяльності, адаптацією освітньої галузі до ринкових умов (маркетизація освіти), використання системних, управлінських та технологічних інновацій для формування нового освітнього середовища, задоволення усіх потреб споживачів освітніх послуг, суттєвої диверсифікацією освітньої діяльності» [20].

Надія Бібік визначила, що стратегічне планування – це інструмент прогнозування й управління розвитком освіти, що забезпечує узгодженість між метою, ресурсами та очікуваними результатами на основі аналізу поточної ситуації [21].

Стратегічне планування, на переконання О. Лек'янченко, – це управлінська технологія, що охоплює аналіз, прогнозування, визначення цілей, стратегій і розробку планів діяльності освітньої установи у довгостроковій перспективі [22].

Ольга Сухомлинська стверджує, що у сфері освіти стратегічне планування означає перехід від оперативного реагування до випереджувального розвитку, коли головним є передбачення тенденцій, інновацій та зміна ролі закладу освіти в суспільстві [23].

Отже, в нашому дослідженні розглядаємо стратегічне планування як довгостроковий, системний процес визначення пріоритетів, цілей та засобів їх досягнення з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. В освіті стратегічне планування спрямоване на забезпечення сталого розвитку закладу освіти, підвищення якості освітніх послуг і конкурентоспроможності випускників.

Загалом, стратегічне планування в освіті передбачає:

- оцінку поточного стану закладу освіти, включаючи аналіз результатів навчальної діяльності, матеріально-технічного забезпечення, кваліфікації педагогічного колективу та інші важливі аспекти;
- визначення короткострокових та довгострокових цілей розвитку, що відповідають освітнім стандартам та вимогам суспільства;
- формування стратегії розвитку закладу освіти з розробленими заходами для досягнення визначених цілей, зокрема, вдосконалення навчального процесу, впровадження інноваційних технологій, розвиток матеріальної бази та професійного розвитку персоналу.

Стратегія розвитку закладу освіти є документом, що визначає основні напрямки та пріоритети розвитку закладу на найближчі кілька років або навіть десятиліть. Вона повинна бути результатом ретельного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на функціонування закладу, а також прогнозування розвитку освіти в майбутньому.

Відповідно до п. 4 ст. 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту» керівник закладу загальної середньої освіти має забезпечити:

- розроблення стратегії розвитку закладу освіти, враховуючи пропозиції всіх зацікавлених сторін;
- схвалення стратегії на засіданні педагогічної ради;
- затвердження стратегії розвитку закладу його засновником;
- виконання стратегії;
- звітування щороку на загальних зборах/конференції колективу про виконання стратегії розвитку [2].

Ураховуючи вищевикладене, керівник закладу освіти має створити команду з усіх учасників освітнього процесу по розробці стратегії розвитку закладу, обравши один з основних підходів (системний, цільовий, ситуаційний, партисипативний, інноваційно-орієнтований та ін.). Даний процес передбачає кілька ключових етапів, кожен з яких є важливим для досягнення успішного результату.

1. Аналіз зовнішнього середовища.

Першим етапом є всебічний аналіз зовнішнього середовища закладу освіти, що включає вивчення:

- законодавчих змін та освітніх реформ на національному та міжнародному рівнях;
- технологічних та інноваційних тенденцій у сфері освіти;
- соціально-економічних умов, які можуть впливати на фінансування закладу та доступність освітніх послуг;
- конкуренції з іншими закладами освіти та їхніх стратегій розвитку;
- потреб та очікувань батьків і учнів від закладу освіти.

З цією метою заклад освіти може використати методи PEST-аналізу, SWOT-аналізу, аналізу нормативного середовища, аналізу стейкхолдерів, ETOM-аналізу.

2. Аналіз внутрішнього середовища.

Наступним етапом є внутрішній аналіз самого закладу, тобто необхідно оцінити внутрішні ресурси, процеси, персонал, управління, навчальне середовище тощо. Він є основою стратегічного планування, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності закладу та визначити напрями для вдосконалення, що включає оцінку:

- навчальних результатів учнів та рівня їх задоволеності якістю освіти;
- матеріально-технічної бази, зокрема, стану будівель, наявності сучасних навчальних засобів, комп'ютерної техніки, мультимедійних ресурсів;
- кваліфікації педагогічного персоналу, рівня їх професійної підготовки та мотивації до розвитку;
- організаційної структури та управлінських процесів;
- фінансових можливостей та ресурсів закладу.

Найпоширеніші методи внутрішнього аналізу закладу освіти – SWOT-аналіз, оцінювання внутрішньої системи забезпечення якості освіти (ВЗЗЯО), рекомендоване Державною службою якості освіти України, метод «benchmarking», самооцінювання освітньої діяльності, анкетування та фокус-групи.

3. Формування місії, бачення та цінностей закладу освіти.

Ключовий етап стратегічного планування – формування місії, бачення та цінностей закладу освіти. Саме цей етап задає напрям розвитку та формує основу для ухвалення управлінських рішень. Ці поняття допомагають ідентифікувати заклад, визначити його унікальність, цілі та принципи роботи.

На думку Людмили Калініної місія – це мета, заради, якої існує освітня організація, чітко окреслена причина її існування та особлива роль [7].

Проаналізувавши літературу щодо формування місії, бачення та цінностей, розглядаємо місію як головну мету існування закладу освіти, бачення як уявлення про бажане майбутнє закладу освіти, цінності як базові принципи, якими заклад освіти керується у своїй діяльності. Названі компоненти мають бути лаконічними, зрозумілими для всіх учасників освітнього процесу та відображати освітній та соціальний сенс діяльності закладу освіти [24].

4. Визначення стратегічних напрямків та цілей.

На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища розробляються заклад освіти самостійно визначає стратегічні напрями та цілі розвитку закладу освіти, враховуючи місію та бачення закладу [25].

Законодавча база у сфері освіти не надає керівникам закладів освіти уніфікований перелік стратегічних напрямків розвитку закладу, так як кожний заклад мають враховувати свої особливості організації освітнього процесу та власні результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Проте Державна служба якості освіти України рекомендує охоплювати такі 4 чотири ключові напрями:

- 1) освітнє середовище – створення безпечного, комфортного, інклюзивного простору, який мотивує до навчання і відповідає потребам здобувачів освіти;
- 2) управлінські процеси – прозоре й ефективне керівництво, стратегічне й оперативне управління, кадрова політика, моніторинг та вдосконалення;
- 3) якість педагогічної діяльності – розвиток і підтримка професійності педагогів, вдосконалення методів навчання, інновації, добросовісність у викладанні;
- 4) система оцінювання навчальних досягнень учнів – об'єктивне, справедливе та прозоре оцінювання, що відповідає освітнім стандартам і сприяє особистісному розвитку [18].

Заклад освіти може визначити свої власні стратегічні напрями, такі як підвищення якості освіти, цифровізація освітнього середовища, інклюзивне навчання, партнерство з батьками та громадою, розвиток педагогічної майстерності, створення безпечного середовища та ін.

Відповідно до кожного напрямку визначаються стратегічні цілі, які повинні бути чітко визначеними, реалістичними та досяжними, а також орієнтованими на покращення результатів освітнього процесу та ефективність управління закладом. При цьому важливо забезпечити збалансованість цілей в різних напрямках:

- підвищення якості навчання та результативності учнів;
- вдосконалення професійної підготовки педагогів;
- поліпшення матеріально-технічної бази;
- розвиток інфраструктури закладу;
- поглиблене використання інформаційних технологій у навчальному процесі.

5. Розробка стратегії реалізації та плану дій.

На основі стратегічних цілей розробляється детальний план дій, що включає заходи для реалізації кожної з цілей. Це може включати:

- впровадження нових навчальних програм або методик;
- реалізацію професійних тренінгів і програм підвищення кваліфікації для вчителів;
- модернізацію навчальних класів, забезпечення їх сучасними технічними засобами;
- пошук нових джерел фінансування для забезпечення сталого розвитку;
- співпраця з іншими освітніми закладами та організаціями для обміну досвідом та ресурсами.

Визначаючи цілі, варто зазначити очікувані результати, етапи реалізації, ризики й механізми їх подолання, критерії моніторингу й оцінювання з метою забезпечення успішного аналізу реалізації стратегії розвитку закладу освіти.

6. Моніторинг і оцінка ефективності стратегії.

Один з важливих етапів у процесі стратегічного управління – це моніторинг і оцінка ефективності реалізації стратегії. Для цього необхідно визначити ключові показники ефективності (KPI), за якими будуть оцінюватися результати реалізації стратегії. Це можуть бути:

- підвищення середнього балу учнів;
- збільшення кількості учнів, що продовжують навчання після закінчення закладу;
- підвищення рівня задоволеності учнів і батьків якістю освітніх послуг;
- кількість і якість проведених професійних тренінгів для педагогічного складу.

Реалізація стратегії розвитку закладу освіти повинна бути чітко організована, щоб забезпечити успіх. Впровадження стратегії потребує чіткої координації та активної участі всіх учасників освітнього процесу, включаючи педагогів, адміністрацію, учнів та їхніх батьків. Основні підходи до впровадження стратегії включають:

- командний підхід: залучення всього колективу до процесу реалізації стратегії;
- поступова реалізація: впровадження стратегії за етапами, з фіксованими результатами на кожному етапі;
- гнучкість та адаптивність: можливість коригувати стратегію на основі отриманих результатів та змін у зовнішньому середовищі;
- підвищення рівня комунікації: регулярне інформування всіх зацікавлених сторін про хід виконання стратегії та отримані результати.

Зі швидким розвитком технологій, змін у суспільстві та науково-технічних досягненнях, заклади освіти повинні бути готовими до постійних змін. Тому стратегічне управління має бути адаптивним і орієнтованим на інновації, інтеграцію нових технологій у навчальний процес та розвиток партнерств з іншими освітніми та суспільними інститутами.

У майбутньому важливо не тільки зберігати стратегії розвитку, але й постійно їх оновлювати, включаючи у них нові методи навчання, інноваційні підходи до управління та сучасні технології.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Розробка стратегії розвитку закладу освіти є критично важливим кроком для забезпечення його сталого розвитку та підвищення якості освітніх послуг. Чітке стратегічне планування, адаптоване до сучасних викликів і вимог, дозволяє забезпечити ефективну реалізацію освітньої політики та досягти високих результатів у навчанні. Водночас

важливо, щоб стратегічний процес був гнучким, інклюзивним і орієнтованим на інновації, що дасть можливість закладу освіти не лише адаптуватися до змін, а й стати лідером в освітній сфері.

Стратегія розвитку закладу освіти дозволяє керівнику закладу системно керувати розвитком закладу освіти, використовується як орієнтир для розробки річного плану роботи, як основа для проведення самооцінювання якості освітньої діяльності, створює імідж прозорого, демократичного та сучасного закладу освіти, допомагає діяти проактивно та об'єднує всіх учасників освітнього процесу в єдину команду.

Конфлікт інтересів. Автори підтверджують відсутність фінансових, особистих чи інших інтересів, що можуть розглядатися як потенційний конфлікт інтересів щодо публікації цієї статті.

Фінансування. Робота виконана за відсутності фінансової підтримки з боку будь-яких організацій.

Доступність даних. Це теоретичне дослідження не передбачає використання додаткових наборів даних.

Використання штучного інтелекту. Інструменти штучного інтелекту не використовувались при написанні цієї роботи.

Список використаних джерел

1. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII (Із змінами, внесеними згідно із Законами № 4574-IX від 21.08.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page3#Text>
2. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16 січня 2020 року № 463-IX (Із змінами, внесеними згідно із Законами № 4574-IX від 21.08.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
3. Результати інституційних аудитів закладів освіти у 2024 році. *Державна служба якості освіти України – офіційний сайт*. URL: <https://sqe.gov.ua/instituciyni-audity-2024>
4. Громовий Віктор. Стратегічне планування якості освіти на рівні школи. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLXjCjuGhvAftqGBpnX5SzErwX0kNqFQLI>
5. Даниленко, Л.І. Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01. Київ, 2005. 478 с.
6. Єльнікова Г.В., Борова Т.А, Рябова З.В. та ін. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: колективна монографія. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.
7. Калініна Л. М. Стратегічне управління освітньою організацією: навчальний посібник. Ніжин: НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с.
8. Карамушка Л.М. Психологія управління: навчальний посібник. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
9. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері освіти: навчально-методичний посібник. Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2022. 117 с.
10. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Харків: Щедра садиба, 2017. 126 с.
11. Мартинець, Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навчальний посібник. Вінниця, 2018. 196 с.
12. Баженов Є.В. Концептуальне забезпечення стратегічного планування у освітній галузі. *Актуальні проблеми економіки: фаховий економічний журнал*, 2022. №1(252–253). С. 90–99.
13. Лебідь О.В. Стратегічне планування в контексті стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Молодий вчений*, 2016. № 11(38). С. 450–453.
14. Любченко Н.В. Технології стратегічного планування та проектного менеджменту в управлінні освітою об'єднаної територіальної громади й опорними школами. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*, 2019. Вип. 10(39). С. 36–59.
15. Мельник В.К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*, 2010. № 3. 21.
16. Хитько М.М. Управлінський вимір стратегічного планування в освіті. *Інвестиції: практика та досвід*, 2018. № 17. С. 124–129.
17. Десятков Тимофій, Бардадим Олег. Якість освіти – ознака розвитку держави. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки»*, 2024. Вип. 3. С. 21–27.
18. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ: Державна служба якості освіти, 2020. 240 с.
19. Луговий В. І. Теорія і практика стратегічного управління розвитком вищої освіти. *Освіта і управління*, 2018. №1(21). С. 5–14.
20. Хитько М. М. «Стратегічне планування в освіті» як поняття державного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 2020. Т. 31(70). № 2. С. 176–181. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/29>
21. Бібік Н. М. Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування в освітній практиці. *Педагогіка і психологія*, 2016. № 2. С. 3–9.
22. Лук'янченко О. І. Стратегічне планування як управлінська технологія в освіті. *Управління школою*, 2021. № 5. С. 11–18.
23. Сухомлинська О. В. Освіта: стратегічні пріоритети розвитку. *Педагогічна думка*, 2015. № 4. С. 9–14.

24. Лодатко Є. О. Освітні цінності в соціокультурному вимірі суспільства. *Вища школа: сучасні тенденції розвитку*: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Черкаси, 24 квітня 2015 р. Черкаси–Слов'янськ: Б.І.Маторін, 2015. С. 92–95.
25. Як створити стратегію розвитку школи і зробити заклад якісним – поради Держслужби якості освіти. *Нова Українська школа – офіційний сайт*, 2021. URL: <https://nus.org.ua/2021/04/06/yak-stvoryty-strategiyu-rozvytku-shkoly-i-zrobyty-zaklad-yakisnym-porady-derzhsluzhby-yakosti-osvity/>

References

1. Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 5 veresnia 2017 roku № 2145-VIII (Iz zminamy, vnesenymy zghidno iz Zakonomy № 4574-IX vid 21.08.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page3#Text> (in Ukrainian).
2. Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy vid 16 sichnia 2020 roku № 463-IX (Iz zminamy, vnesenymy zghidno iz Zakonomy № 4574-IX vid 21.08.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (in Ukrainian).
3. Rezultaty instytuttsiinykh audytiv zakladiv osvity u 2024 rotsi. *Derzhavna sluzhba yakosti osvity Ukrainy – ofitsiyni sait*. URL: <https://sqe.gov.ua/instituciyni-audyty-2024> (in Ukrainian).
4. Hromovy Viktor. Stratehichne planuvannya yakosti osvity na rivni shkoly. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLXjCjuGhvAftqGBpnX5SzErwX0kNqFQLI> (in Ukrainian).
5. Danylenko, L.I. Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu v zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh: dys. ... d-ra ped. nauk: 13.00.01. Kyiv, 2005. 478 s. (in Ukrainian).
6. Ielnikova H.V., Borova T.A., Riabova Z.V. ta in. Adaptivne upravlinnia: mizhhaluzevi zviazky, naukovo-prykladnyi aspekt: kolektyvna monohrafiia. Kharkiv: Machulin, 2017. 440 s. (in Ukrainian).
7. Kalinina L. M. Stratehichne upravlinnia osvitnoiu orhanizatsiieiu: navchalnyi posibnyk. Nizhyn: NDU imeni Mykoly Hoholia, 2013. 104 s. (in Ukrainian).
8. Karamushka L.M. Psykholohiia upravlinnia: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Milenium, 2003. 344 s. (in Ukrainian).
9. Kravchenko O.I. Stratehichne upravlinnia u sferi osvity: navchalno-metodychni posibnyk. Poltava: DZ «LNU imeni Tarasa Shevchenka». 2022. 117 s. (in Ukrainian).
10. Marmaza O.I. Menedzhment osvitnoi orhanizatsii. Kharkiv: Shchedra sadyba, 2017. 126 s. (in Ukrainian).
11. Martynets, L.A. Upravlinska diialnist kerivnyka navchalnogo zakladu: navchalnyi posibnyk. Vinnytsia, 2018. 196 s. (in Ukrainian).
12. Bazhenkov Ye.V. Kontseptualne zabezpechennia stratehichnogo planuvannya u osvitnii haluzi. *Aktualni problemy ekonomiky: fakhovyi ekonomichnyi zhurnal*, 2022. №1(252–253). S. 90–99. (in Ukrainian).
13. Lebid O.V. Stratehichne planuvannya v konteksti stratehichnogo upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom. *Molodyi vchenyi*, 2016. № 11(38). S. 450–453. (in Ukrainian).
14. Liubchenko N.V. Tekhnolohii stratehichnogo planuvannya ta proiektnoho menedzhmentu v upravlinni osvitnoiu obiednanoi terytorialnoi hromady y opornymy shkolamy. *Visnyk pislidyplomnoi osvity. Serii «Sotsialni ta povedinkovi nauky»*, 2019. Vyp. 10(39). S. 36–59. (in Ukrainian).
15. Melnyk V.K. Tekhnolohiia stratehichnogo planuvannya diialnosti zahalnoosvitnogo navchalnogo zakladu. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitnoiu*, 2010. № 3. 21 (in Ukrainian).
16. Khytko M.M. Upravlinskyi vymir stratehichnogo planuvannya v osviti. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 2018. № 17. S. 124–129. (in Ukrainian).
17. Desiatov Tymofii, Bardadym Oleh. Yakist osvity – oznaka rozvytku derzhavy. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Serii «Pedahohichni nauky»*, 2024. Vyp. 3. S. 21–27. (in Ukrainian).
18. Bobrovskiy M. V., Horbachov S. I., Zaplotynska O. O. Rekomendatsii do pobudovy vnutrishnoi systemy zabezpechennia yakosti osvity u zakladi zahalnoi serednoi osvity. Kyiv: Derzhavna sluzhba yakosti osvity, 2020. 240 s. (in Ukrainian).
19. Luhovyi V. I. Teoriia i praktyka stratehichnogo upravlinnia rozvytkom vyshchoi osvity. *Osvita i upravlinnia*, 2018. №1(21). S. 5–14. (in Ukrainian).
20. Khytko M. M. «Stratehichne planuvannya v osviti» yak poniattia derzhavnogo upravlinnia. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia*, 2020. T. 31(70). № 2. S. 176–181. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/29> (in Ukrainian).
21. Bibik N. M. Kompetentnisnyi pidkhd: refleksyvnyi analiz zastosuvannya v osvitnii praktytsi. *Pedahohika i psykholohiia*, 2016. № 2. S. 3–9. (in Ukrainian).
22. Luk'ianchenko O. I. Stratehichne planuvannya yak upravlinska tekhnolohiia v osviti. *Upravlinnia shkoloiu*, 2021. № 5. S. 11–18. (in Ukrainian).
23. Sukhomlynska O. V. Osvita: stratehichni priorytety rozvytku. *Pedahohichna dumka*, 2015. № 4. S. 9–14. (in Ukrainian).
24. Lодатко Ye. O. Osvitni tsinnosti v sotsiokulturnom vymiri suspilstva. *Vyshcha shkola: suchasni tendentsii rozvytku*: zbirnyk tez dopovidei Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Cherkasy, 24 kvitnia 2015 r. Cherkasy–Slov'iansk: B.I. Matorin, 2015. S. 92–95. (in Ukrainian).
25. Yak stvoryty stratehiu rozvytku shkoly i zrobyty zaklad yakisnym – porady Derzhsluzhby yakosti osvity. *Nova Ukrainska shkola – ofitsiyni sait*, 2021. URL: <https://nus.org.ua/2021/04/06/yak-stvoryty-strategiyu-rozvytku-shkoly-i-zrobyty-zaklad-yakisnym-porady-derzhsluzhby-yakosti-osvity/> (in Ukrainian).

| Матеріал надійшов до редакції: 03.09.2025 р. | Прийнято до друку: 06.10.2025 р. | Опубліковано: 30.10.2025 р. |



This work is licensed under a Creative Commons License Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).