

Поляк О.В.,
доцент кафедри педагогіки, психології
та теорії управління освітою
Комунального закладу «Інститут післядипломної
педагогічної освіти Чернівецької області»,
кандидат наук державного управління

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК НОВИЙ
УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЄКТ КЕРІВНИКА В УМОВАХ
РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТА ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК
В ОСВІТІ – 2030: АКЦЕНТИ – ІНСТРУМЕНТИ – РЕКОМЕНДАЦІЇ
(НА 2026/2027 НАВЧАЛЬНИЙ РІК)**

Ефективність управлінської діяльності керівника сучасного закладу освіти формується в умовах наявності у нього, зокрема, *стратегічного мислення, стратегічного підходу, стратегічного бачення, стратегічного менеджменту, стратегічного управління тощо* [1-4; 9-11]. «Стратегічне» у діяльності закладів освіти визначено правовими нормами законодавства України про освіту. Так стаття 29 Закону України «Про освіту» зазначає: наглядова (піклувальна) рада має право брати участь у визначенні *стратегії розвитку закладу освіти* [8]. Пункт 2 статті 37 Закону України «Про повну загальну середню освіту» визначає, що засновник закладу фінансує виконання *стратегії розвитку ЗЗСО*; пункт 4 статті 38 – розроблення та виконання *стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти тощо* [7].

Тож два закони України регулюють один із ключових механізмів діяльності закладу освіти – стратегію розвитку закладу освіти. Але ґрунтовніше зазначений аспект представлено у професійних стандартах керівника (директора) ЗЗСО [6] (Таблиця 1) та керівника (директора) ЗДО [5], що включає наступний набір інструментів.

**Набір інструментів у змісті профстандарту керівника ЗЗСО для
стратегічного управління закладом освіти**

№	Трудова функція чи дія	Назва стратегічного інструменту
1.	A2.2	здатність визначати <i>стратегію розвитку закладу освіти</i> , у тому числі <i>стратегію цифрової трансформації</i> , та здійснювати <i>стратегічне планування</i>
2.	A2.4 та B1.1	застосовується поняття « <i>стратегічні цілі</i> »
3.	A3	обумовлює <i>стратегічне управління персоналом</i>
4.	A2.2.33	для вироблення і коригування <i>стратегії</i>
5.	A2.5.31	підходи до <i>стратегічних завдань</i>
6.	A2.5.33	<i>стратегії, що зменшують опір</i> змінам серед персоналу та інших стейкхолдерів
7.	A2.5.Y2	використовувати і моделювати <i>стратегії, що зменшують опір</i> змінам серед персоналу тощо

Професійний стандарт керівника (директора) закладу дошкільної освіти (ЗДО) у трудовій функції А застосовує поняття «*стратегічне управління розвитком закладу освіти*». Щоправда, відмінності у найменуваннях інструментів простежуються у трудових діях: A2.2.32 – *стратегічна мета, стратегічна візія, стратегічна місія* ЗДО; A2.2.Y2 – *стратегічний план* ЗДО.

Отже, управління закладами освіти набуває можливостей *трансформування стратегічного механізму*, що стає важливим напрямом не лише для поствоєнного функціонування закладів освіти, а й для сьогоденного впровадження освітніх реформ. Адже навіть ШІ (штучний інтелект) констатує, що освітня система України на сучасному етапі проходить етап масштабної трансформації, спрямованої на євроінтеграцію, підвищення якості освіти та цифровізацію тощо (Таблиця 2).

**Основні реформи освіти (середньої, вищої, професійної) України
у першій чверті XXI століття (огляд від III)**

№	Назва реформи	Період тривалості
1.	Нова українська школа (НУШ)	2018-2023 роки
2.	Реформа профільної середньої освіти (12-річна школа), що включає створення академічних ліцеїв та професійних коледжів	Стартує від 2027 року
3.	Реформа вищої освіти: спрямована на автономію університетів, інтеграцію в європейський освітній простір	Черговий етап розпочався у 2024-2026 роках і зосереджений на укрупненні закладів через демографічну кризу та запровадженні державних грантів на навчання
4.	Реформа професійної (професійно-технічної) освіти: впровадження дуальної освіти	Розпочалася у 2024 році та увійшла в активну фазу з ухваленням нового базового Закону України «Про професійну освіту» (чинність від 25.09.2025)
5.	Цифровізація освіти: розвиток електронних платформ	Масштабно на державному рівні розпочалася у 2020 році
6.	Реформа управління освітою: зміна принципів фінансування науки та навчання	Від 2017 року – фінансова автономія; грантова автономія тощо

Розмаїття запропонованих у законах України та професійних стандартах *стратегічних інструментів* для закладів освіти важливе з точки зору їхньої ідентифікації для застосування у ході шести згаданих вище реформ в освіті, які тривають (див. Табл. 2). З іншого боку, чи запропонована МОН України структура «Стратегії розвитку закладу освіти» (стратегія РЗО) як обов’язкового управлінського документу, що визначає візію, місію та пріоритетні напрями роботи на 3-5 років, містить необхідний діапазон управлінських можливостей для реалізації таких реформ?

Щодо обґрунтованого вище констатую, що адміністративний персонал закладів освіти від 2017 року (прийняття нової редакції Закону України «Про освіту») зобов’язаний розробляти та затверджувати Стратегію як документ, в основі якого – відповідна структура з 5 елементів, зокрема: паспорт (візитна картка), стратегічне бачення, аналіз поточного стану (SWOT-аналіз), пріоритетні напрями та цілі (на роки), очікувані результати.

Оскільки від 2027 року – початку реформи профільної середньої освіти (12-річна школа) – заклади освіти формуватимуть нові редакційні змісти «Стратегії розвитку закладу освіти», безперечно змінюватиметься і стратегічне бачення (один із елементів Стратегії). У Таблиці 3 мною запропоновано порівняльний аналіз потреби змін *стратегічного бачення* керівників закладів освіти з урахуванням ключових навиків для другої чверті XXI століття відповідно до прогнозу World Economic Forum – 2030 [13].

Таблиця 3

Порівняльний аналіз потреби змін *стратегічного бачення* керівників закладів освіти з урахуванням ключових навиків для другої чверті XXI століття відповідно до прогнозу World Economic Forum – 2030

№	Мікро-елементи	Тлумачення категорії	Зразок станом на 2025-2026 н.р.	Запропонований автором варіант від 2026-2027 н.р. (з урахуванням профілізації)
1.	Місія	Головна мета його існування, чітко сформульоване призначення. Місія пояснює, навіщо школа, ліцей чи університет працює, яку користь приносить суспільству і що відрізняє цей заклад від інших	Створення безпечного освітнього середовища для розкриття потенціалу кожної дитини, виховання свідомої та відповідальної особистості	Створення освітньої інституції із розмаїттям партнерських взаємодій (педагоги – здобувачі освіти – дорослі – посадові особи та інші) на основі медіаграмотності та цифрових технологій, що сприяє розвитку компетентностей, необхідних для адаптивності у сензитивному суспільстві XXI століття
2.	Візія	Лаконічний образ того, якою бачить себе школа, ліцей чи університет у майбутньому. Це своєрідний «маяк», що відповідає на питання «Куди ми йдемо?» і «Якими ми хочемо стати для наших учнів та громади за 5-10 років?»	Заклад освіти майбутнього – це сучасний, інноваційний простір партнерства, де панує повага, висока якість знань та комфорт для всіх учасників освітнього процесу	Заклад освіти, що застосовує технології менеджменту та самоменеджменту для розв’язання міждисциплінарних та нестандартних проблем, в основі яких – глобальне та локальне мислення; підприємливість і здатність працювати в умовах невизначеності

3.	Цінності	Внутрішні орієнтири та переконання, які формуються в процесі навчання і визначають ставлення людини до себе, суспільства та світу. Вони є фундаментом для розвитку особистості та успішної самореалізації	- Дитиноцентризм - Академічна доброчесність - Безпека та інклюзивність - Партнерство (учні – вчителі – батьки) - Інноваційність та постійний розвиток	Розвиток критичного мислення, цифрової грамотності та взаємодії зі штучним інтелектом всіх педагогічних партнерів, які застосовують ефективну комунікацію, колаборацію та міжкультурну взаємодію в умовах безпеки, доброчесності та відповідальності
----	----------	---	---	--

Зміна рамок умов *стратегічного бачення* як елементу Стратегії через запропоноване мною наповнення (див. Табл. 3) визначає трансформаційний підхід формування її (Стратегії) напрямів з урахуванням паралельного ходу реформ в освіті, а в найбільшій мірі – реформи профільної середньої освіти від 2027 року, адже кожна із реформ потребує своєї стратегії на мікрорівні. Для візуалізації таких стратегій як окремих напрямів «Стратегії розвитку закладу освіти» в умовах реалізації освітніх реформ рекомендую скористатися науковими поглядами українських вчених, які пропонують більше тридцяти стратегій для різних цілей, у тому числі й освітніх [3, 11, 12].

Комунікації із керівниками закладів освіти Чернівецької області, а також проведені у 2025/2026 н.р. опитування під час курсів підвищення кваліфікації на базі Комунального закладу «Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області» свідчать про важливість апробації в умовах реформування освіти наступних стратегій: стратегії претендентів на лідерство; стратегії диференціації; стратегії скорочення; стратегії кадрової, стратегії корпоративної, стратегії маркетингової; стратегії операційної; стратегії організаційної; стратегії рекламної; стратегії фокусування; стратегії розвитку ринку (освітніх послуг) тощо.

Кожна із зазначених вище стратегій може бути структурним напрямом традиційної стратегії РЗО, що важливо в умовах підготовки до наступного старту реформ в Україні. Запропонована гіпотеза вісі для закладів освіти «*реформа – стратегія*» може бути наступною (Таблиця 4).

Гіпотеза вісі для закладів освіти: «реформа – стратегія» як нові рамкові умови формування напрямів реалізації Стратегії РЗО – 2027

№	Назва	Назва стратегії
1.	Реформа НУШ	Стратегія інноваційна
2.	Реформа профільної середньої освіти	Стратегія претендентів на лідерство Стратегія диференціації Стратегія диверсифікації
3.	Реформа професійної (професійно-технічної освіти)	Стратегія корпоративна Стратегія кадрова Стратегія розвитку ринку (освітніх послуг)
4.	Реформа цифровізації освіти	Стратегія фокусування Стратегія рекламна Стратегія ліцензування
5.	Реформа управління освітою	Стратегія маркетингова Стратегія операційна Стратегія організаційна Стратегія управління персоналом

Отже, питання *стратегічного* в управлінській діяльності сучасного керівника закладу освіти відбувається в умовах повноти правових норм щодо переліку елементів механізму завдяки законам «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» та професійним стандартам керівника (директора) ЗЗСО та ЗДО. Актуалізація застосування розмаїття стратегій важлива з точки зору екстраполяції на сучасних шість освітніх реформ, наступний етап яких для профільної середньої освіти відбуватиметься від 2027 року. Обґрунтоване свідчить, що керівникам сучасних закладів освіти належить навіть в умовах воєнного стану розробляти «Стратегію розвитку закладу освіти» як сукупність стратегій, кожна з яких може бути окремим напрямом у процесі реалізації реформ у системі освіти України.

Рекомендовано:

1. Зіставити стан компетентностей «стратегічне управління закладом освіти», «стратегічне управління персоналом» (у керівників (директорів) ЗЗСО), «стратегічне управління та розвиток закладу дошкільної освіти», «операційне управління закладом дошкільної освіти», «стратегічна комунікація» (у директорів (керівників) ЗДО) у 2025/2026 навчальному році та визначити

потребу їхнього вдосконалення для досягнення управлінських цілей у 2026/2027 н.р.

2. Під час розроблення нових редакцій «Стратегії розвитку закладу освіти» від 2027 року застосувати запропонований авторкою підхід, що, безперечно, посилить ефективність освітньої діяльності, способи взаємодії всіх учасників освітнього процесу, ефективність управлінських рішень та задоволення суспільних інтересів у сфері освіти (п. 5 ст. 70 ЗУ «Про освіту»); налагодить ефективну взаємодію сфери освіти і ринку праці тощо (п. 3 ст. 36 ЗУ) тощо.

3. Ідентифікувати наявні стратегічні інструменти та розширити їхню кількість, що удосконалюватиме стратегічний механізм розвитку закладу освіти в умовах реформ та змін, а також у післявоєнний період.

Список використаних джерел та літератури

1. Куриш Н.К. Алгоритм управління професійним розвитком вчителя Нової української школи. *Сучасні стратегії, цінності й пріоритети дошкільної та початкової освіти*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 24 лист. 2021 р. / наук. ред. В.В. Шинкаренко. Дніпро : КЗВО «ДАНО» ДОР», 2021. С. 62-66.

2. Куриш Н.К. Управлінські механізми забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти в умовах нових викликів. *Актуальні питання забезпечення стійкості системи управління освітою в умовах воєнного стану*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ – Краматорськ, 22 лют. 2024 р. Київ : Донецький обласний інститут післядипломної освіти, 2024. С. 36-40.

3. Поляк О.В. Стратегії – як окреслення перспективи функціонування поствоєнних закладів освіти України. *Modernization of today's science: experience and trends*: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the III International Scientific and Theoretical Conference, February 24, 2023. Singapore, Republic of Singapore: European Scientific Platform. С. 247-249. URL:

<https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/778> (дата звернення: 02.06.2026).

4. Поляк О.В. Удосконалення компетентності стратегічного управління закладом освіти в умовах воєнного стану. *Грааль науки: міжнародний журнал*. 2022. №14-15. С. 538-543.

5. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» : наказ Міністерства економіки України від 28.09.2021 №620-21. URL: <https://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/10/620-21.pdf> (дата звернення: 12.06.2026).

6. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» : наказ 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: 10.06.2026).

7. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 №463-IX. Станом на 17 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 01.06.2026).

8. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 №2145-VIII. Станом на 01 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 08.06.2026).

9. Редько С.І. Стратегічне мислення керівника-освітянина як чинник успішного розвитку сучасного закладу загальної середньої освіти. *Scientific Research: Theoretical Foundations and Practical Applications*: collection of the materials of the VII International scientific and practical multi-section conference, January 24-26, 2024 С. 502-507. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/48510/1/S_Redko_SRTFPA_SMK.pdf (дата звернення: 28.05.2026).

10. Стратегічний менеджмент : підручник / О.А. Сидоров та ін. Дніпро : Арт-Прес, 2024. 352 с.

11. Халимоник О.П. Стратегічне управління системою освіти в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №5. С. 109-113. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2018/25.pdf (дата звернення: 28.05.2026).
12. Яцура В., Бевз Р. Функція бачення у стратегічному управлінні в умовах непередбачуваності і швидких змін зовнішнього середовища. 2016. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2784/visnyk2016-268-275.pdf> (дата звернення: 31.05.2026).
13. Future of Work 2030. Як підготуватись до змін в Україні : дослідження / Зайцева-Чіпак Н.О., Саприкіна М.А., Гондюл О.Д. 2021. 124 с. URL: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/07/Future-of-Work-research-Ukr.pdf> (дата звернення: 29.05.2026).