

**МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Стратегічне управління навчальним закладом»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0732-зокс -3
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту
Колеснікова С. С.

Керівник: викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, д.філос., PhD
Магомедова Т.М.

Рецензент: завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук державного управління, професор
Бікулов Д.Т.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Колеснікова Світлана Степанівна _____

1. Тема роботи «Стратегічне управління навчальним закладом»

керівник роботи: Магомедова Т.М., викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, д.філос., PhD

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № _____ 888-с

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

2. НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ГІМНАЗІЇ № 11 ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ

3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЕКТУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ГІМНАЗІЇ № 11 ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень,
12 таблиць
15 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Магомедова Т.М.		
2	Магомедова Т.М.		
3	Магомедова Т.М.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент

_____ (підпис)

С.С. Колеснікова
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 61с., 12 таблиць, 15 рисунків, 33джерела.

Предметом дослідження є стратегічний розвиток загальноосвітнього закладу.

Об'єктом дослідження є Запорізька гімназія № 11 Запорізької міської ради, що здійснює освітні послуги.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є управління стратегій розвитку освітньої установи на прикладі загальноосвітнього закладу Запорізької гімназії № 11 Запорізької міської ради.

Відповідно до поставленої мети, в кваліфікаційній роботі магістра поставлені наступні завдання:

- розглянути теоретико - методологічні аспекти стратегічного управління навчальним закладом;
- визначити теоретичні засади стратегічного управління навчальним закладом
- отримати уявлення про сучасне стратегічне управління загальноосвітнього навчального закладу;
- дослідити напрямки стратегічного розвитку навчального закладу Запорізької гімназії № 11;
- проаналізувати розвиток ринку освітніх послуг в Україні;
- дати загальну характеристику Запорізької гімназії № 11;
- розглянути SWOT- аналіз та PEST- аналіз стратегічного планування Запорізької гімназії №11;
- запропонувати шляхи вдосконалення проекту Стратегії розвитку Запорізької гімназії № 11.

Методи дослідження – методи економічного аналізу, графічний, статистичний, порівнянь.

УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД, ОСВІТНІ ПОСЛУГИ, РЕГІОНАЛЬНИЙ РИНОК ОСВІТНІХ ПОСЛУГ, ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ, ОСВІТНЯ СФЕРА

ABSTRACT

Master's thesis: 61 pages, 12 tables, 15 figures, 33 sources.

The subject of the study is the strategic development of a general educational institution.

The object of the study is the Zaporizhia Gymnasium No. 11 of the Zaporizhia City Council, which provides educational services.

The purpose of the master's thesis is to manage the development strategies of an educational institution using the example of Zaporizhia Grammar School No. 11 of the Zaporizhia City Council.

In accordance with the set goal, the following tasks are set in the master's qualification work:

- consider the theoretical and methodological aspects of strategic management of an educational institution;
- to determine the theoretical foundations of strategic management of an educational institution
- to get an idea of the modern strategic management of a comprehensive educational institution;
- to investigate directions of strategic development of Zaporizhzhya Gymnasium No. 11;
- analyze the development of the educational services market in Ukraine;
- to give a general description of Zaporizhzhya Gymnasium No. 11;
- consider the SWOT-analysis and PEST-analysis of the strategic planning of Zaporizhzhya Gymnasium No. 11;
- to propose ways to improve the project of the Development Strategy of Zaporizhzhya Gymnasium No. 11.

Research methods - methods of economic analysis, graphic, statistical, comparisons.

MANAGEMENT, STRATEGY, EDUCATIONAL INSTITUTION, EDUCATIONAL SERVICES, REGIONAL MARKET OF EDUCATIONAL SERVICES, EUROPEAN INTEGRATION, EDUCATION

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ЗНЗ - загальноосвітні навчальні закладі

НЗ - навчальний заклад

ЗЗСО - заклад загальної середньої освіти

МОН - міністерство освіти і науки

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ.....	10
1.1 Теоретичні засади стратегічного управління навчальним закладом	10
1.2 Сучасне стратегічне управління загальноосвітнього навчального закладу.....	15
РОЗДІЛ 2 НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ГІМНАЗІЇ № 11 ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	20
2.1 Аналіз розвитку ринку освітніх послуг в Україні.....	20
2.2 Загальна характеристика Запорізької гімназії № 11 Запорізької міської ради Запорізької області	32
2.3 SWOT-аналіз та PEST-аналіз стратегічного планування Запорізької гімназії №11 Запорізької міської ради Запорізької області	38
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЕКТУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ГІМНАЗІЇ № 11 ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	46
3.1 Впровадження маркетингової стратегії в програму розвитку Запорізької гімназії №11.....	46
3.2 Визначення пріоритетних напрямів програми розвитку Запорізької гімназії №11.....	52
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	58

ВСТУП

Сучасний етап управління загальноосвітнім навчальним закладом вимагає використання науково обґрунтованих систем та звернення до досягнень теорії та практики управління. Одним із ефективних інструментів успішного управління є застосування методів стратегічного управління в діяльності загальноосвітніх навчальних закладів, особливо одного з найважливіших його елементів стратегічного планування.

Актуальність цього типу планування обумовлена трансформаційними процесами в усіх сферах сучасного суспільного життя, значним ступенем невизначеності щодо стану та змін життєвих, а також економічних, соціальних, політичних та екологічних факторів.

Широке використання стратегічного планування в управлінні організаціями призводить до підвищення інтересу вчених до його можливостей і переваг. Праці вітчизняних авторів, таких як О. В. Лебідь, І. А. Семенець-Орлова, О. К. Михасюк, А. Лобанов, А. М. Старєва, Г. В. Єльнікова, Г. Щекатунова, О. С. Кондур, М. В. Пахомова, В. П. Андрущенко, Н. Зінчук, А. В. Кондратьєва, В. Лунячек, Л. А. Мартинець, В. В., Стадник, О. О. Красовський, Є. С. Шкляр., А. В. Фурман та ін. розкривають механізм та особливості його основних елементів, серед яких важливе місце займає аналіз внутрішнього середовища організації.

Що стосується освіти, то можливість використання стратегічного планування демонструє Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М. Топузов, Н. Швадчак, М. В. Бобровський, С. І. Горбачов, О. О. Заплотинська, Т. В. Дуткевич, О. С. Толков та ін. Вони зазначають, що сьогодні стратегічне планування щодо діяльності загальноосвітніх навчальних закладів здійснюється переважно на державному рівні (через Міністерство освіти і науки України). Методи цього управління ще розробляються [1];

- акцентують, що інноваційний розвиток неможливий без стратегічного планування як засобу активного формування майбутнього [2];

- наголошують, що стратегічне планування – це процес розробки місії, стратегічних цілей, формалізованих у вигляді системи досить формальних планів, корекції та перегляду системи заходів щодо їх реалізації на основі систематичного контролю змін ззовні та всередині організації.

Інформаційне забезпечення: Державні стандарти України; законодавчо-нормативна база в сфері нормування праці в Україні; трудове законодавство України; фінансово-статистична звітність підприємства; спеціалізовані періодичні видання; праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються тематики дослідження; матеріали науково-практичних конференцій.

У першому розділі «Теоретичні та методичні основи стратегічного управління освітніх установ» розглянуті теоретичні засади стратегічного управління навчальним закладом. Визначено сутність сучасного стратегічного управління загальноосвітнього навчального закладу.

У другому розділі «Напрямки стратегічного розвитку навчального закладу Запорізької гімназії № 11 Запорізької міської ради Запорізької області», був зроблен аналіз розвитку ринку освітніх послуг в Україні, дана загальна характеристика гімназії, проаналізовано SWOT-аналіз та PEST-аналіз стратегічного планування Запорізької гімназії №11 Запорізької міської ради Запорізької області, на основі виявлених проблем були розроблені рекомендації з розробки стратегії розвитку освітнього закладу.

У третьому розділі було розглянуті шляхи вдосконалення проекту стратегії розвитку Запорізької гімназії № 11 Запорізької міської ради Запорізької області.

Робота містить 12 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел із 33 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

1.1 Теоретичні засади стратегічного управління навчальним закладом

В умовах сьогодення проблема ототожнення понять стратегічного менеджменту та стратегічного управління досі залишається невизначеною. Наприкінці ХХ століття деякі зарубіжні дослідники феномену стратегічного управління довели теоретичну безпідставність такого ототожнення. В основному це пояснюється наявністю подібних структурно-функціональних характеристик зазначених понять.

Звідси можна зробити висновок, що «стратегічне управління» в більш широкому розумінні слід розглядати як цілеспрямовану діяльність суб'єктів та об'єктів, спрямовану на досягнення конкретно визначених цілей організаційної структури. Відповідно, поняття «стратегічне менеджмент» використовується в контексті конкретного контролю людських дій з боку керівників у різних суспільних сферах (зокрема в освіті).

Такий підхід до стратегічного управління допускає широке застосування. Відповідно, стратегічне менеджмент є більш вузьким терміном і стосується лише управління персоналом (включаючи педагогічний склад) та управління його діяльністю в рамках певної організаційної структури. Звернемо увагу на дослідження стратегічного управління як системного засобу управління освітніми змінами [3].

І Ансофф вважається піонером концепції стратегічного управління. Концептуальним засадам теорії стратегічного управління присвячені праці сучасних учених П. Дракера, Т. Канчавелія, Г. Мінцберга, А. Томпсон, А. Чапрак, а особливо вітчизняні вчені В. Вознюка, Л. Довгана, В. Немцов, Л. Скібіцька та ін. [4].

Розберемо ключове поняття нашої наукової розвідки. Його ідентифікація логічно починається з розуміння сутності його складової – стратегії. Стратегія – це важливий, якісно орієнтований процес розвитку освітньої організації, метод реалізації якого розробляється планом, що визначає певну притаманну сприятливу позицію, тобто прогноз майбутнього стану організації для її подальшого розвитку [5].

Розробка стратегічного плану — це процес стратегічного планування, який зосереджується на довгостроковому плані. Проте весь комплекс планування - довгострокове, середньострокове, річне, оперативне, функціональне і технологічне - становить стратегічне планування [6].

Політика кожної установи інноваційного характеру, в тому числі й освітнього, завжди спрямована на безперервний розвиток шляхом впровадження стратегічного управління. Аналізуючи цю проблему, зазначимо, що управління освітою можна визначити як сукупність конкретних рішень і процесів, які впливають на реалізацію найбільш вигідних напрямів розвитку навчального закладу.

Суть стратегічного управління полягає в організації команди і в цілому всієї організаційної системи для досягнення поставлених довгострокових цілей [7].

Кожна організація, навіть освітня, має головним завданням досягнення різних цілей. Керівник навчального закладу враховує такі основні цілі в системі стратегічного управління, які наведені на рис. 1.1.[8].

Визначення цілей освітньої організації дає змогу сформулювати проекти та робочі плани для раціональних організаційних дій, реалізація яких потребує зусилля керівників і працівників (включаючи педагогічний склад) і в яких досягається загальний розвиток [9]:

- стратегічні цілі - відносяться безпосередньо до цілей розвитку закладу, досягнення яких супроводжується низкою процесів, конкретних заходів, характеристик внутрішніх і зовнішніх умов, результатом яких є

планування освітніх послуг закладу, що покращує його конкурентні позиції на ринку освіти та праці;

- тактичні цілі, пріоритетні цілі, визначення поставлених результатів конкретних процесів і дій, які необхідно реалізувати для досягнення стратегічних цілей з урахуванням уже досягнутого рівня розвитку на поточний момент;

- оперативні цілі відносяться до короткострокових завдань, необхідних для досягнення тактичних цілей, з урахуванням довгострокових цілей.

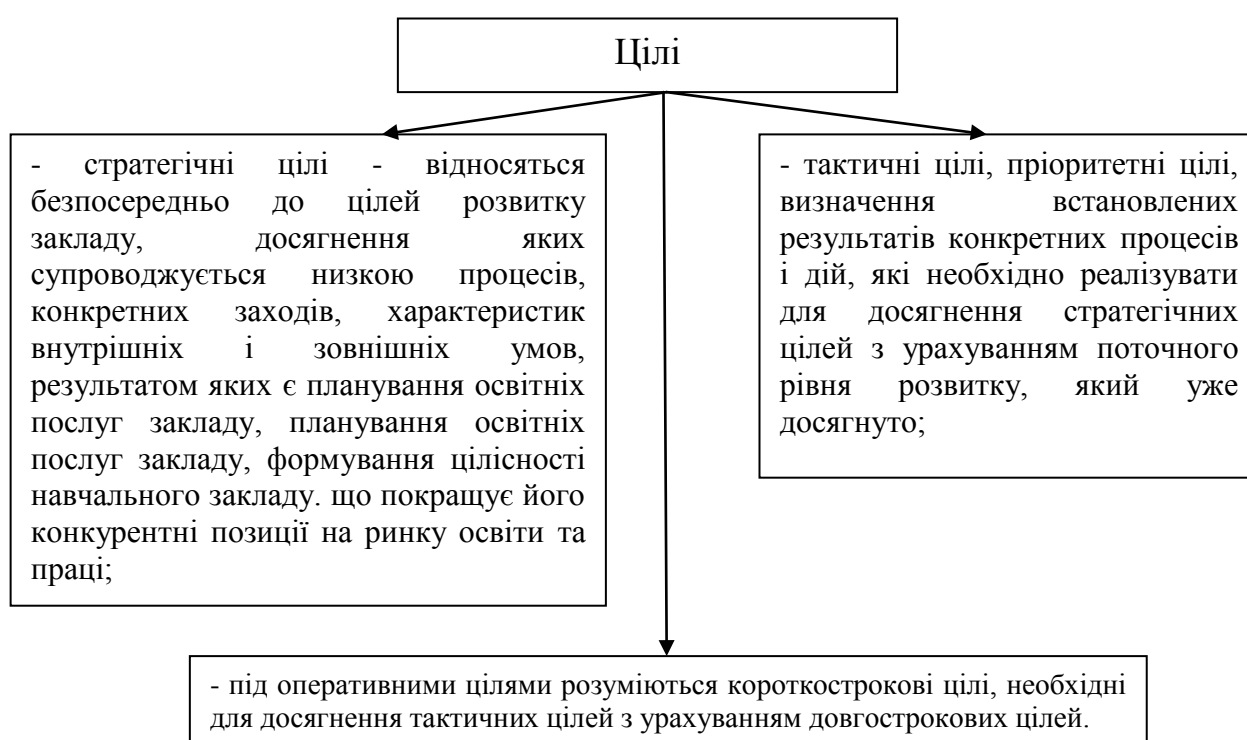


Рис.1.1 - Головні цілі стратегічного управління закладу освіти

Що стосується принципів стратегічного управління, то науковці вважають їх управлінською політикою, що міститься в загальних нормах, які регламентують план стратегічного управління та спрямована на досягнення конкурентоспроможності навчального закладу через збереження наявних і формування нових конкурентних переваг.

Освітні організації принципово відрізняються від господарських підприємств, основною метою яких є отримання прибутку. Тому навчальні

заклади вимагають різних принципів організаційної поведінки на всіх рівнях, які використовують керівники при формуванні та реалізації стратегічних рішень у різних умовах зовнішніх і внутрішніх впливів на організацію [10].

До принципів стратегічного управління належать рис.1.2. [11].

Таблиця 1.1 – Принципи стратегічного управління

№	Принцип	Пояснення
1	- регулярного моніторингу регіонального ринку праці	Постійна дослідницька діяльність з аналізу тенденцій та прогнозування стану ринку праці.
2	- безперервних інновацій	Постійна розробка та впровадження виробничих, організаційних і технологічних інновацій у навчальну діяльність.
3	- диверсифікації	Однотимчасний розвиток кількох і більше самостійних видів освітніх послуг
4	- синергії	Підвищення ефективності за рахунок використання взаємозв'язку і взаємопосилення різних видів освітньої діяльності.
5	- безперервності освіти	Забезпечення неперервності розвитку особистості на основі безперервності освітніх процесів, що реалізується через взаємозв'язок освітніх програм і послуг.
6	- доступності освітніх послуг	Наблизити освітні послуги до потенційного споживача, незалежно від віку, статі, раси, стану здоров'я, інвалідності, громадянства, національності, політичних, релігійних чи інших переконань, кольору шкіри, місця проживання, мови спілкування, походження, соціального статусу та майнового стану, а також інші обставини та ознаки.
7	- глобального управління якістю освіти	Управління якістю освіти на загальнодержавному рівні
8	- формування «кейсу» на основі стратегічного аналізу освітніх послуг	Аналіз професійної діяльності з точки зору споживачів освітніх послуг та конкурентного потенціалу випускників регіону.

Навчальний заклад повинен мати достатній ресурсний потенціал для забезпечення своєї роботи та мобільності в нестабільному зовнішньому середовищі. Саме брак ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, інтелектуальних) не дозволяє суб'єктам господарювання навіть за сприятливих зовнішніх умов успішно розробляти та реалізовувати стратегію.

Навчальний заклад повинен мати кадри для реалізації своїх завдань у сфері освітньої та наукової діяльності, а також у сферах маркетингу, фінансового менеджменту, стратегічного та операційного менеджменту.

Слід звернути увагу на організаційний та структурний стратегічний потенціал навчального закладу. Функціональні структури деяких вітчизняних навчальних заходів перевантажують вище керівництво вирішенням поточних проблем і не дозволяють повністю зосередитися на стратегічних завданнях організації.

Адаптивність забезпечує адаптацію навчальних закладів до змін на ринку освітніх послуг. Стратегія в даному випадку передбачає не тільки адаптацію до змін зовнішнього середовища, а й активну взаємодію та адаптацію до нових умов [12].

Фактори які впливають на процес реалізації стратегічного управління, то виділяємо наступні рис.1.2. [13].

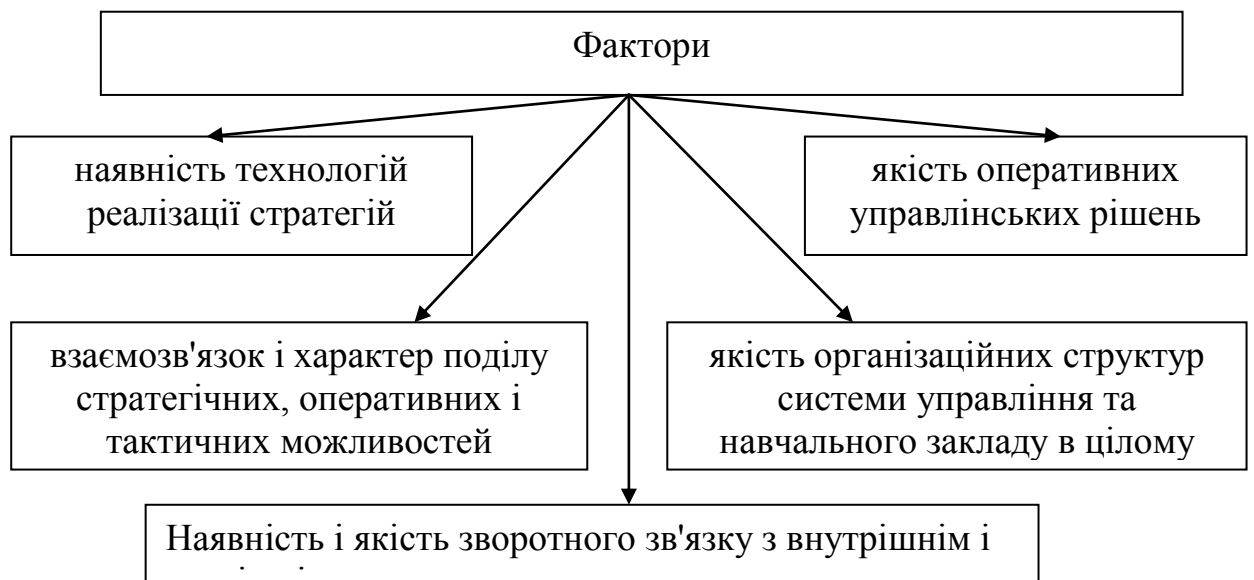


Рис. 1.2 - Фактори впливу на процес реалізації стратегічного управління

Теорія стратегічного менеджменту передбачає безперервний процес управління освітніми змінами як відповідь на виклики та динаміку зовнішнього середовища. Це можливість розробляти моделі, пропонувати

альтернативні рішення та вибирати ефективні шляхи розвитку організації, яка швидко реагує на суспільні потреби [14].

1.2 Сучасне стратегічне управління загальноосвітнього навчального закладу

В освітньому просторі України відбувається процес входження профільності в структуру загальноосвітніх навчальних закладів. Профілізація як форма диференційованого навчання означає врахування освітніх потреб, уподобань, здібностей учнів та створення умов для підготовки старшокласників відповідно до їх професійного самовизначення, що забезпечується зміною цілей, змісту, структури та організації навчального процесу.

Актуальність такого навчання зумовлена потребами сьогодення щодо посилення ключового завдання школи у професійній орієнтації учнів старших класів та створення умов для розвитку творчої особистості, здатної працювати й ефективно навчатися впродовж життя. Реалізація цих завдань через профільне навчання потребує оновлення змісту, методів, підходів, технологій та функцій управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Традиційною функцією управління загальноосвітнім навчальним закладом є планування. План - це найважливіше управлінське рішення, яке необхідно розробити, прийняти і реалізувати, щоб «прив'язати» його до конкретних виконавців. Для того, щоб план виконував функцію подальшого розвитку системи та переведення її в нову якість, необхідно починати планування з реального функціонування школи та максимально враховувати можливості її виконавців – педагогічний колектив [15].

Залежно від поставленого завдання керівник загальноосвітнього навчального закладу використовує різні види планування: перспективне, оперативне, короткострокове.

У рамках модернізації змістовних підходів до освітньої діяльності профільної школи необхідно привернути увагу до проблеми стратегічного, прогнозованого розвитку навчального закладу, що вимагає посиленого врахування функцій планування та використання, разом з іншими видами стратегічного планування.

Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всієї організації, спрямовані на розробку стратегій, формалізацію їх за допомогою документів стратегічного планування різних типів та організацію реалізації цих стратегічних планів, проектів і програм [16].

Метою стратегічного планування є прийняття важливих рішень та реалізація дій, спрямованих на покращення основного напрямку діяльності організації та забезпечення цілей та місії школи. Найбільш відмінною рисою стратегічного планування є процес розробки стратегії та орієнтація на кінцевий результат.

Використання методу стратегічного планування посилює роль інформаційного аналізу як однієї з основних функцій управління. З точки зору стратегічного планування, аналіз інформації потребує конкретизації стосовно об'єкта та послідовності його проведення, тому після визначення місії навчального закладу, цілей, вибору стратегії, аналізу зовнішнього середовища, проводять детальне обстеження та аналіз внутрішнього середовища [17].

Дослідники освітньої системи відзначають, що внутрішнє середовище організації – це сукупність компонентів, що складається з керівників організації, персоналу, фізичного робочого середовища, культури організації, що визначає місію, цілі та стратегії, перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу організації [18].

У контексті профільного навчання продуктивний аналіз кожного з цих компонентів забезпечує спрямованість, інтенсивність і специфіку змін діяльності, зумовлених викликами зовнішнього середовища, що постійно

змінюється. Проблема управління полягає в необхідності організації адекватної оцінки та аналізу потенціалу навчального закладу для забезпечення старшокласників якісною профільною освітою [19].

Оскільки внутрішнє середовище має постійний і безпосередній вплив на функціонування загальноосвітнього навчального закладу, метою його аналізу є поглиблене, всебічне вивчення з метою забезпечення керівництва інформацією, необхідною для вибору стратегії.

Тому дослідники зазначають, що, аналізуючи внутрішнє середовище, можна визначити: - переоцінює чи недооцінює себе організація; чи переоцінює чи недооцінює своїх конкурентів; яким вимогам навколишнього середовища вона приділяє занадто багато або занадто мало значення [20].

Фактори внутрішнього середовища відображають сильні чи слабкі сторони навчального закладу по відношенню до зовнішнього середовища. Завданням менеджменту є постійна підтримка відносин із зовнішнім середовищем у рівновазі з метою забезпечення тривалого існування [21].

Для вирішення цієї проблеми були розроблені відповідні методи аналізу внутрішнього середовища.

Одним із них є створення стратегічного балансу за допомогою методу SWOT-аналізу.

При аналізі політики соціальної системи (організації), особливо на етапі стратегічного планування її розвитку, використовується все частіше метод SWOT-аналізу, названий за першими літерами слова: S – сильні сторони, V – слабкі сторони, O – можливості, T – загрози.

Ідея методу полягає в тому, щоб докласти зусиль, щоб перетворити слабкі сторони в сильні і загрози в можливості, а також розвивати сильні сторони в межах можливостей. SWOT-аналіз проводиться за такою схемою:

- вивчення сильних сторін (переваги організації в усіх сферах);
- вивчення слабких сторін організації;

- вивчення факторів, що впливають на організацію (політичних, соціально-економічних, правових, технологічних тощо) з метою прогнозування загроз і своєчасно їх запобігати;
- вивчення можливостей організації (ресурсний потенціал, технологічний рівень),
- необхідні для запобігання загрозам, зменшення слабких сторін і збільшення сили;
- поєднання сильних сторін зі здібностями для розробки правильної стратегії [22].

SWOT-аналіз – це дослідження сильних і слабких сторін конкурентоспроможності організації, а також можливостей і загроз, характерних для певних умов ведення бізнесу, з метою виявлення максимальної кількості стратегічних проблем і подальшої реалізації стратегій [23].

Таким чином, за допомогою технології SWOT-аналізу можна спрогнозувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а потім побудувати мережу взаємозв'язків між ними, щоб сформулювати стратегію навчального закладу на майбутнє для реалізації профільного навчання та ефективного управління процесами професійного самовизначення.

Тому сильні сторони – це позитивні внутрішні тенденції та характеристики навчального закладу, які можна використовувати для досягнення стратегічних цілей. Вони також трактуються як внутрішні здібності або ресурси, які можуть визначати формування конкурентної переваги, що особливо важливо в умовах профільного навчання старшокласників та необхідності реалізації професійно-орієнтованих освітніх прагнень.

Термін «слабкі сторони» стосується внутрішніх характеристик навчального закладу, які негативно впливають на нього або обмежують його діяльність. Рекомендується включати заходи, які навчальний заклад здійснює

недостатньо якісно, ресурси та потенціал, які використовуються не повністю або використовуються неправильно.

Наступними елементами методу SWOT-аналізу є можливості та загрози діяльності. Рекомендується формувати уявлення про можливості та ризики діяльності навчального закладу, який організовує профільне навчання, на основі детального аналізу зовнішнього середовища. Можливості стосуються варіантів або альтернатив, які установа може використати для досягнення стратегічних цілей.

Управлінський аналіз внутрішнього середовища освітньої організації за допомогою методології, запропонованої моделлю стратегічного планування, розширить уявлення керівників про можливості та перспективи управлінського планування, забезпечить своєчасну інформацію про загрози та дозволить реалізувати місію навчального закладу в соціально-економічних, та політичних умовах [24]. .

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ГІМНАЗІЇ № 11 ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Аналіз розвитку ринку освітніх послуг в Україні

Сьогодні перед Україною стоїть багато викликів, які необхідно подолати. Особливо необхідно, з одного боку, створити умови для збереження освіти в умовах війни та вимушеної міграції та все ще існуючого впливу корупції, а з іншого – забезпечити євроінтеграційні процеси та врахувати тенденції глобалізації. Усе це породжує нагальну потребу пошуку нових підходів до розвитку освіти і науки, які мають відповідати всім вимогам сучасності та майбутнього, а також потребам українців.

Міністерство разом із майже 1700 експертами продовжує роботу над створенням Національної стратегії освіти і науки України; вже розроблено бачення майбутнього української освіти і науки. Бачення майбутнього ґрунтується на прагненні українців до євроінтеграції та забезпеченні важливих для нас загальнолюдських та європейських цінностей. Дитина, її життя, її безпека та доступ до освіти були і залишаються у центрі уваги держави, адже діти є найважливішими носіями змін і майбутнього.

За статистичними даними, на початок 2023 року функціонувало 13875 закладів дошкільної освіти, 12 976 закладів загальної середньої освіти, 670 закладів професійно-технічної освіти, 332 заклади вищої освіти, 740 закладів фахової передвищої освіти. Загалом у цих закладах навчалось близько 6,5 млн. здобувачів освіти та працювало майже 0,7 млн. науково-педагогічного складу.

Внаслідок збройної агресії російської федерації проти України станом на кінець липня 2023 року зруйновано 337 навчальних закладів, пошкоджено 3199.

Сьогодні навчальні заклади продовжують працювати над доукомплектуванням наявних житлових приміщень та шукають шляхи їх надання навчальним закладам з метою організації навчального процесу у змішаному та штатному режимах. В рамках підготовки до 2023/2024 н.р. в регіонах буде проведено обстеження наявних укриттів, на базі яких будуть проведені необхідні відновлювальні роботи та забезпечення відповідним обладнанням.

Повномасштабна збройна агресія росії проти України породила потребу у збільшенні видатків на оборону та фінансування українських військових. У цьому контексті скоротилися витрати на освіту. У 2022 році видатки зведеного бюджету на освіту становили 290,76 млрд грн (6,2% ВВП). На 2023 рік заплановано 302,25 млрд грн. (4,8% ВВП).

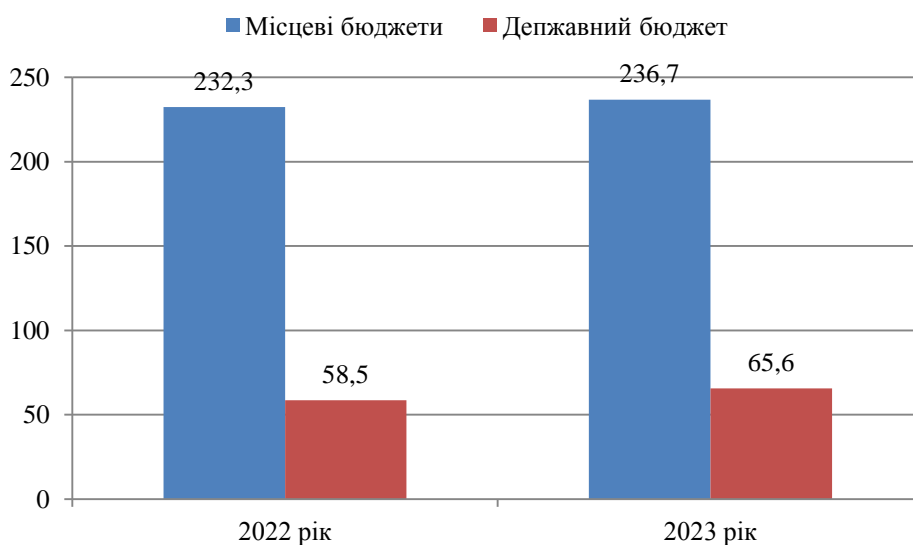


Рис. 2.1 - Видатки на освіту із державного й місцевих бюджетів (млрд.грн) протягом 2021–2023 рр. та відповідні зміни

На жаль, скорочення бюджетних видатків призвело до призупинення фінансування субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення НУШ на 2023 р..

Таблиця 2.1 - Видатки зведеного бюджету на освіту у 2022–2023 рр. (за рівнями освіти) [25].

Напрямок	Видатки, факт 2022 р., млрд грн	Чисельність здобувачів освіти, 2022 р., осіб	На одного здобувача, 2022 р., грн	Видатки, план 2023 р., млрд грн	Чисельність здобувачів освіти, 2023 р., осіб	На одного здобувача, 2023 р., грн
Дошкільна освіта	40,7	1111358	36629,53	51,4	739722	69550,45
Загальна середня освіта	145,3	4230358	34346,84	145,1	4041976	35898,28
Професійна (професійнотехнічна) освіта	15,5	243825	63571,73	17,3	230474	75049,68
Фахова передвища освіта	14,9	362485	41059,28	15,2	331488	45747,66
Вища освіта	45,9	973205	47116,50	48,3	1112965	43400,02
Позашкільна освіта та заходи з позашкільної роботи з дітьми	13,0	980789	13208,17	14,5	1011403	14361,04

На початку повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України Міністерство освіти і науки активізувало співпрацю з міжнародними партнерами та сформувало потужну міжнародну коаліцію для пошуку всебічної підтримки у розвитку української освіти і науки. За результатами цієї співпраці у 2023 році надано широкий спектр підтримки освітньо-науковій галузі України в рамках понад 160 проектів і програм із загальним обсягом фінансування близько 1,2 млрд євро.

Загалом відгукнулися понад 50 організацій та урядів іноземних держав, у тому числі спеціалізовані структури ООН, органи ЄС, уряди країн та міжнародні громадські організації. Підтримка була спрямована на школи (38 проектів і програм), вищу професійну освіту (24) та професійну підготовку (20).

Війна в Україні є стресом для всіх, хто бере участь у навчальному процесі. В таких умовах значно зростає роль психологічної служби в освітній системі, адже вона забезпечує своєчасну та систематичну психологічну та

соціально-педагогічну підтримку учасників освітнього процесу та сприяє створенню психологічно комфортного освітнього простору. Враховуючи, що 2022-2023рр. екстремальним він виявився для всіх учасників навчального процесу, погіршився психоемоційний стан учнів.

До психологічної служби надійшло 4 769 969 звернень рис.2.2



Рис.2.2 - Звернення до психологічної допомоги учасників освітнього процесу

Зараз, як ніколи, кожен, хто бере участь у навчальному процесі, потребує психологічної підтримки та супроводу. Тому працівники психологічної служби цілодобово надають послуги, налагоджують взаємодію з учасниками освітнього процесу за допомогою ІКТ, проводять консультації через додаток «Кабінет психолога/соціального педагога», забезпечують ІТ-підтримку тощо.

Останні роки українська освіта працює у надзвичайно складних умовах, спричинених спочатку пандемією COVID-19, а потім широкомасштабною збройною агресією РФ проти України. Внаслідок війни значно погіршилися умови навчання і виховання. Це, за висновками педагогів і науковців, призвело до значних втрат в освіті та поглиблення освітнього розриву у сфері загальної середньої освіти. Тому актуальним завданням сьогодні є якнайшвидше протидіяти цим тенденціям, а згодом згладити ситуацію та вивести її в позитивну динаміку [26].

Незважаючи на складні умови загальної війни з російською федерацією, навчальний процес в українських школах не припинявся. Пріоритетним напрямом своєї діяльності МОН вважає забезпечення права українських дітей на освіту в умовах надзвичайного стану та створення безпечних умов навчання для всіх, хто бере участь у освітньому процесі.

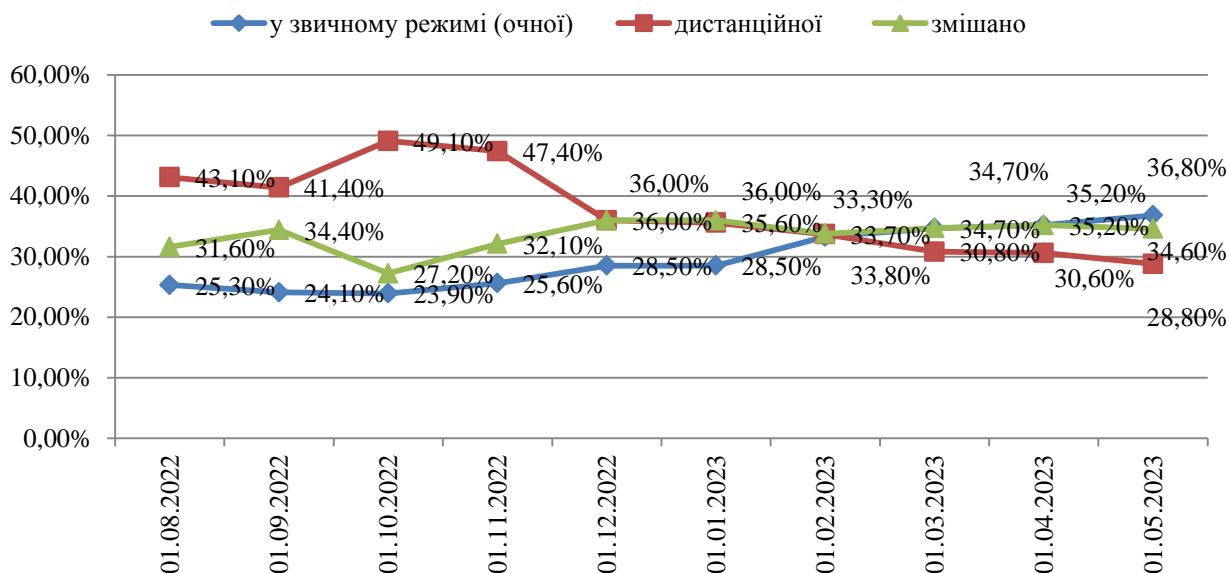


Рис.2.3 - Динаміка розподілу закладів загальної середньої освіти за формами організації освітнього процесу впродовж 2022/2023 н. р.

За даними Держстату, станом на 1 вересня 2022 року в Україні функціонувало 12976 закладів загальної середньої освіти. Кількість учнів, які розпочали навчання у 2022/2023 н.р. було 4041976 осіб, з них першокласників – 325408 осіб, учнів 11 (12) класів – 225975 осіб. Навчальний процес проходив у звичайному режимі (очна форма навчання), дистанційному (з використанням технологій дистанційного навчання) та змішаному (поєднання звичайного та дистанційного режимів навчання).

До російського вторгнення в Україну діяв 13991 навчальний заклад різних типів і форм власності, в яких навчалось 4,23 млн учнів. За даними МОН, з кінця 2022/2023 н.р. функціонувало 12930 навчальних закладів, у яких за різними формами навчання навчалось близько 4,04 млн. учнів. З початку російської війни проти України заклади загальної середньої освіти

зазнали руйнувань і пошкоджень, частина з них потрапила на тимчасово окуповані ворогом території.

За оперативними даними Міністерства освіти і науки, станом на 20 липня 2023 року зруйновано 190 об'єктів закладів загальної середньої освіти (у тому числі спеціальні та спеціалізовані заклади), пошкоджено 1619 закладів загальної середньої освіти. На тимчасово окупованій території разом з філіями опинилося 894 заклада загальної середньої освіти (станом на травень 2023 року).

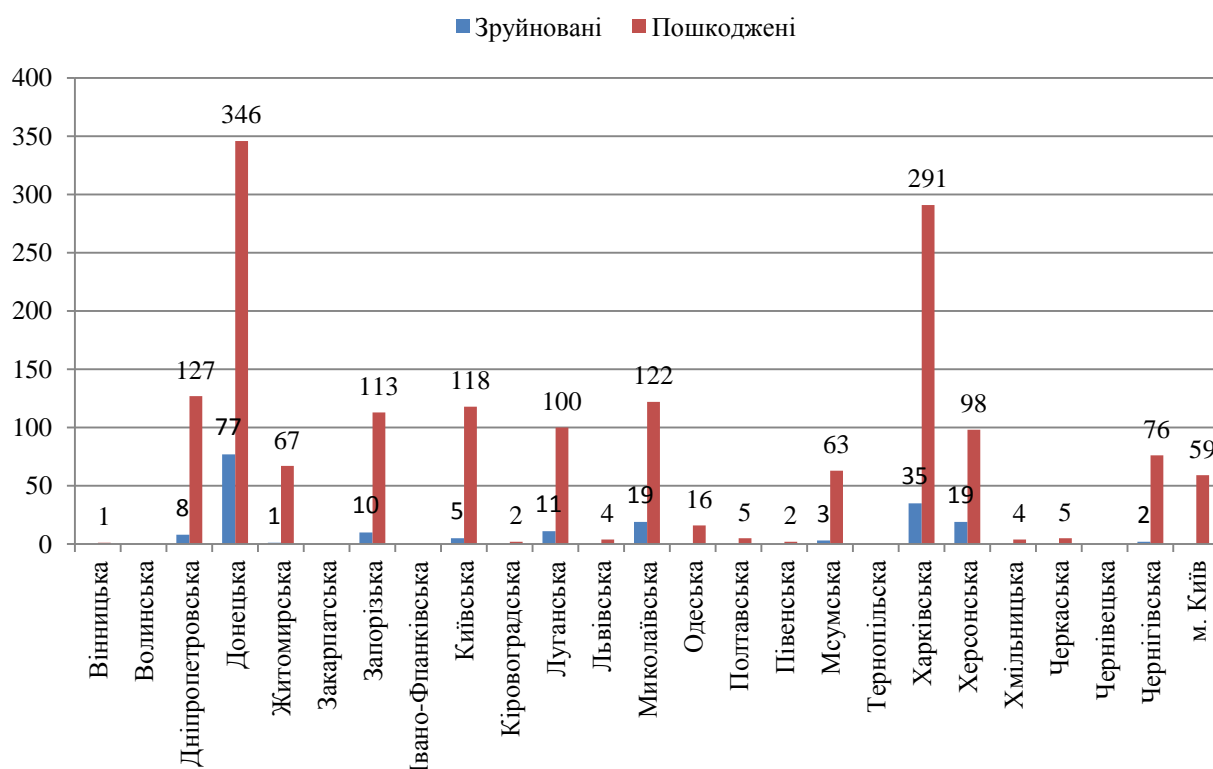


Рис.2.4 - Інформація про заклади загальної середньої освіти, що зруйновані або пошкоджені (станом на 20.07.2023), од.[26].

Найбільша частина руйнувань закладів загальної середньої освіти зафіксована в Донецькій, Харківській та Херсонській областях, пошкодження – у Дніпропетровській, Донецькій, Запорізькій, Київській, Луганській, Миколаївській, Харківській та Херсонській областях. На жаль, ця кількість постійно зростає.

Таблиця 2.2 - Регіональний розподіл закладів загальної середньої освіти, що надають освітні послуги внутрішньо переміщеним здобувачам освіти (станом на кінець 2022/2023 н. р.), осіб, од.

Регіон	ВП здобувачів освіти	Заклади загальної середньої освіти
Вінницька	5123	563
Волинська	2122	298
Дніпропетровська	11227	757
Донецька	40870	297
Житомирська	1847	350
Закарпатська	4052	383
Запорізька	9737	332
Івано-Франківська	4293	450
Київська	9943	589
Кіровоградська	3567	235
Луганська	9205	82
Львівська	6862	796
Миколаївська	2852	395
Одеська	6529	534
Полтавська	5579	484
Рівенська	2311	365
Сумська	2222	244
Тернопільська	2667	446
Харківська	7291	521
Херсонська	2900	295
Хмельницька	4901	466
Черкаська	4250	438
Чернівецька	3078	287
Чернігівська	2090	295
м. Київ	12096	581

У 2022/2023 н. році освіту за різними формами навчання отримали близько 4,04 млн учнів, а освітні послуги внутрішньо переміщеним особам надавали 10188 заклади загальної середньої освіти, кількість яких зросла з 52,3 тис. осіб у 2021/2022 н.р., до 164,7 тис. осіб на кінець 2022/2023 н.р. Також надано освітні послуги 71,8 тис. осіб, які здобували освіту з тимчасово окупованих територій.

Таблиця 2.3 Регіональний розподіл кількості учнів і викладачів, які продовжують проживати за кордоном (станом на 21.05.2023), осіб

Регіон	Учні	Педагогічні працівники
Вінницька	10600	70
Волинська	8666	95
Дніпропетровська	47921	755
Донецька	27572	1349
Житомирська	12325	340
Закарпатська	10982	142
Запорізька	33682	1832
Івано-Франківська	11884	445
Київська	22903	325
Кіровоградська	5311	48
Луганська	7359	243
Львівська	14135	243
Миколаївська	19684	537
Одеська	40286	1832
Полтавська	10608	116
Рівенська	10410	118
Сумська	12069	158
Тернопільська	9757	100
Харківська	62801	1827
Херсонська	25960	1661
Хмельницька	6918	48
Черкаська	9452	81
Чернівецька	9072	125
Чернігівська	8802	114
м. Київ	67318	427

За даними місцевих органів управління освітою у 2022/2023 н.р. з усіх регіонів України за кордон виїхало майже 649 тис. учнів; сьогодні це число впало приблизно до 506 тис учнів. Розподіл учнів за іноземними країнами проживання, оцінки яких склалися за період жовтень 2022 року – квітень 2023 року за IP-адресами країн, звідки учні відвідували сайт Всеукраїнської школи онлайн, наведено на рис. 2.5.

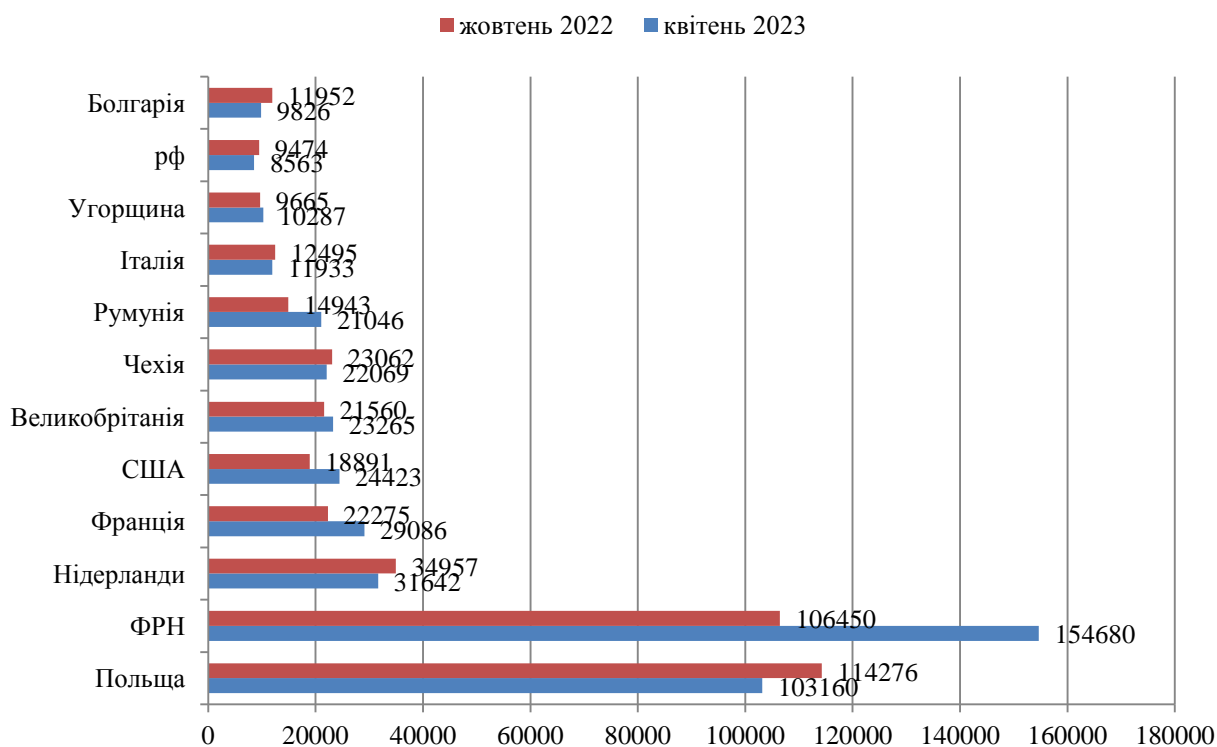


Рис. 2.5- Розподіл українських школярів за кордоном (жовтень 2022 р. – квітень 2023 р.), осіб

В умовах надзвичайного стану важливо забезпечити право дітей на безперервну освіту. Міністерство освіти і науки створює законодавчу базу, щоб українські школярі мали можливість повернутися в Україну та продовжити навчання. Зокрема, Міністерство затвердило Методичні рекомендації щодо окремих питань здобуття освіти у закладах загальної середньої освіти під час дії надзвичайного стану в Україні (наказ МОН від 15 травня 2023 року № 563). Рекомендації пропонують чотири моделі здобуття освіти дітьми, які вимушено перебувають за межами України.

Запропоновані варіанти передусім сприяють оптимізації організації освітнього процесу та зменшенню навантаження на дітей шляхом поєднання навчання у школі країни перебування та у навчальному закладі України. Надано рекомендації щодо можливості та способу врахування результатів навчання школярів, які знаходяться за рубіжом при проведенні підсумкового

оцінювання (семестрового, річного), особливо дітей з числа тимчасово переміщених осіб та з тимчасово окупованих територій.

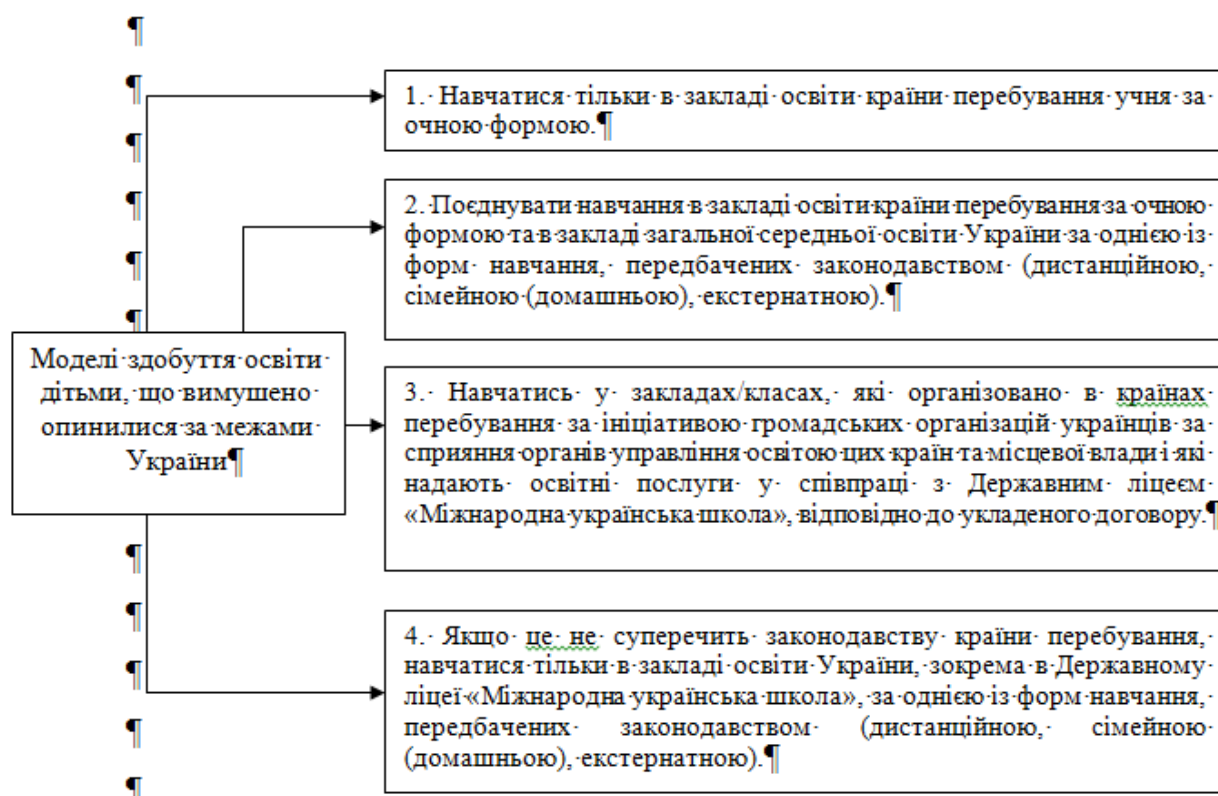


Рис. 2.6 – Освітні моделі для дітей, що вимушено опинилися за межами України [26]

Всього на 5 вересня 2021 року налічувалося 445367 вчителів, а на 5 вересня 2022 року – 402793 педагогічних працівників. За даними місцевих органів управління освітою у 2021/2022 н.р. за кордон виїхало майже 24 тис. учителів; сьогодні це число впало приблизно до 12 тис. педагогічних працівників. Як наслідок, є позитивна тенденція повернення вчителів додому

Незважаючи на збройну агресію російської федерації проти України, Державна служба якості освіти України організувала та провела другий та третій етапи атестації вчителів початкових класів у режимі надзвичайного стану[27].

Таблиця 2.4 - Статистика сертифікації педагогічних вчителів ЗЗСО у 2022–2023 рр.

Рік проведення сертифікації	Етапи сертифікації	Учителі початкових класів ЗЗСО, осіб		
		Гранична чисельність	Кількість зареєстрованих	Охоплено сертифікацією
2022	I етап	2500	1984	1855
	II етап			1326
	III етап			1317
2023	I етап	1500	1386	1344
	II етап			921
	III етап			911

Крім того, відповідно до вищезазначеного наказу МОН, у 2023 році участь у сертифікації зможуть узяти не лише вчителі початкових класів, а й математики та української мови та літератури, які забезпечують впровадження нового державного стандарту на I циклі базової середньої освіти.

Реєстрація цих учасників розпочнеться у серпні 2023 року, проходитиме у два етапи та триватиме з 1 по 11 серпня. Реєстрацію на атестацію припинять достроково, якщо вчителі математики та української мови та літератури сформують по 500 карток-заяв.

Відповідно до статті 10 Конституції України, державною мовою в Україні є українська мова. Закони України «Про освіту» статті 7, «Про повну загальну середню освіту» статті 5, «Про забезпечення функціонування української мови як державної» статті 21 визначають державну мову мовою освітнього процесу. Держава забезпечує всебічний розвиток і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя на всій території України [27].

Освітня платформа «Всеукраїнська школа онлайн» містить матеріали, які допомагають учням 5-11 класів мати рівний доступ до якісної шкільної освіти, зокрема української мови та літератури.

Діти, які проживають в Автономній Республіці Крим, місті Севастополі, населених пунктах Донецька, Луганська, Запоріжжя та Херсона,

на території яких органи державної влади тимчасово не здійснюють свої повноваження або здійснюють їх не в повному обсязі продовжують в установленому порядку навчання в закладах освіти на підконтрольній Україні території, відповідно до державних стандартів освіти та освітніх програм вивчають українську мову, проходять необхідне оцінювання.

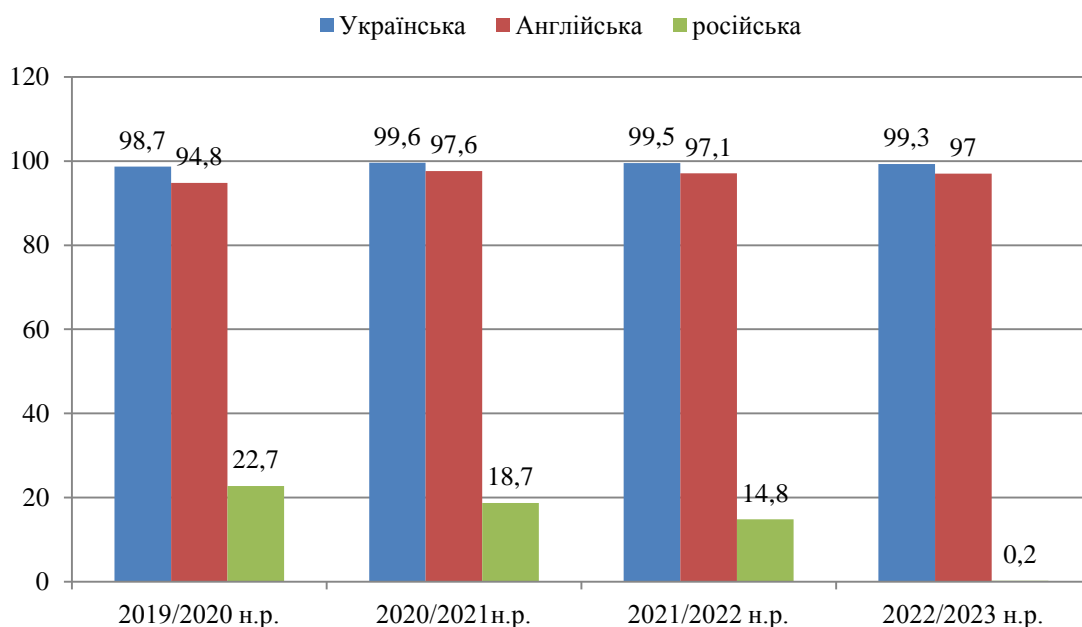


Рис. 2.7 - Динаміка частки учнів закладів загальної середньої освіти, які вивчали українську, англійську та російську мови, упродовж 2019/2020–2022/2023 н. рр., %

В Україні діє Державний ліцей «Міжнародна українська школа», який забезпечує умови для здобуття початкової, початкової та повної загальної середньої освіти в Україні, проходження державної підсумкової атестації, зовнішнього незалежного оцінювання громадян України, тимчасового або постійного проживання за кордоном та має відповідний досвід викладання української мови.

У квітні-травні 2023 року Державна служба якості освіти України спільно з Уповноваженим із захисту державної мови провела другий етап прикладного соціологічного дослідження з метою забезпечення функціонування державної мови в освітньому процесі ЗЗСО. Попередні

результати дослідження свідчать про підвищення інтересу респондентів до вивчення української мови внаслідок російської збройної агресії[28].

2.2 Загальна характеристика Запорізька гімназія № 11 Запорізької міської ради Запорізької області

Запорізька гімназія №11 Запорізької міської ради Запорізької області - це загальноосвітній навчальний заклад I-III ступенів з поглибленим вивченням окремих предметів відповідно до профілю, що забезпечує реалізацію права громадян на здобуття початкової, базової та повної загальної середньої освіти. Заклад освіти заснований на праві комунальної власності. Засновником закладу є Департамент освіти Запорізької міської ради [29].

Основною метою Запорізької гімназії №11 в застосуванні сучасних інформаційних технологій є забезпечення нового підходу до комп'ютеризації системи освіти, що передбачає реалізацію таких складових:

- створення умов для оволодіння учнями та вчителями сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями;
- підвищення якості навчання шляхом використання інформаційних ресурсів Інтернету;
- інтенсифікація освітнього процесу та активізація навчально-пізнавальної діяльності кандидата;
- створення умов для широкого впровадження нових інформаційних технологій у освітній процес (особливо в умовах надзвичайного стану);
- підвищення ефективності управління закладом освіти;
- створення умов для продовження роботи в електронному ресурсі «ІСУО», «КУРС.ШКОЛА».

Основними цілями Запорізької гімназії №11 є:

- забезпечення науково-теоретичної, гуманітарної та загальнокультурної освіти талановитої та здібної молоді;

- виховання громадянина України;
- виконання вимог Державного стандарту середньої загальної освіти, підготовка учнів до подальшого навчання та праці;
- виховувати у дітей любов до України, повагу до родини, повагу до національних традицій і звичаїв, державної мови, регіональних мов меншин та рідної мови, національних цінностей українського народу, а також свідомого ставлення до себе, оточення та довкілля, цінностей інших націй і народів;
- пошук і відбір для навчання творчо обдарованих і здібних дітей;
- формування особистості дитини, розвиток її творчих здібностей, набуття соціального досвіду;
- формування фундаментальних норм загальнолюдської моралі;
- створення сприятливих умов для самовираження особистості учнів у різних видах діяльності та їх повноцінного морально-психологічного та фізичного розвитку;
- надати учням можливість реалізувати свої індивідуальні творчі потреби;
- оновлення змісту освіти, розроблення та апробація нових педагогічних технологій, методів та форм навчання і виховання;
- виховувати в учнів повагу до Конституції України, державних символів України, прав і свобод людини і громадянина, самоповагу, відповідальність перед законом за свої вчинки та свідоме ставлення до відповідальності людини і громадянина;
- реалізація права студентів на вільне формування політичних та світоглядних переконань;
- сприяння свідомому ставленню до власного здоров'я та здоров'я інших громадян як найвищої соціальної цінності, виховання гігієнічних навичок та основ здорового способу життя, збереження та зміцнення фізичного та психічного здоров'я учнів.

У 2022/2023 навчальному році з метою інформування та комп'ютеризації ліцею проведено такі заходи:

- продовжувалася робота над постійним оновленням сайту гімназії та персональних сайтів педагогічних працівників.

- у освітньому процесі використовувалися програмні та навчальні електронні посібники з хімії, фізики, історії, географії, математики, природознавства та основ здоров'я;

- продовжено практичне впровадження проведення відкритих онлайн-занять, майстер-класів та позакласних заходів для вчителів - предметників з використанням комп'ютерних технологій;

- у всіх аудиторіях встановлені персональні комп'ютери або ноутбуки.

- мультимедійні дошки та проектори служать для забезпечення вищої якості навчання, проведення позакласних заходів, педагогічних рад, нарад, семінарів, конференцій.

Освітній процес у Запорізької гімназії №11 Запорізької міської ради забезпечують 61 педагогічний працівник, з яких два сумісники, та 22 технічних працівника, з яких один сумісник, всі вчителі працюють за фахом. (табл.2.5).

Таблиця 2.5 - Кількісні показники педагогічних працівників у Запорізької гімназії №11 Запорізької міської ради[29]

№	Відомості про педагогів	2022-2023
1	Постійно працюють	61
2	У тому числі сумісників	2

Стаж роботи педагогічних працівників Запорізької гімназії №11 Запорізької міської ради:

- від 1 до 3 років - 5 особи;
- від 3 до 10 років - 12 осіб;
- від 10 до 20 років - 4 осіб;
- понад 20 років - 40 осіб.

Педагогічний колектив Запорізької гімназії №11 працездатний, ініціативний, творчий. За даними 2022-2023 року в установі працює 90% - жінки і 10% - чоловіки (рис. 2.8).



Рис. 2.8 - Розподіл педагогічних працівників за статевою ознакою Запорізької гімназії №11 Запорізької міської ради[29]

Розподіл працівників за віковою ознакою Запорізької гімназії №11 Запорізької міської ради представлений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Розподіл працівників за віковою ознакою Запорізької гімназії №11 Запорізької міської ради[29]

	Вік	2022-2023	
		Кількість	%
1	До 30 років	5	8
2	31-40	12	20
3	41-50	14	23
4	51-55	9	15
5	Понад 55	21	34

У колективі 8% працівників мають вік від до 30 років, 20% у віці від 31 до 40 років, 23% у віці від 41 до 50 років, 15% у віці від 51 до 55 років та 34% складає понад 55 років. Працівники цих трьох вікових категорій (від 31 року до 50 та понад 55) складають кістяк всього колективу 77%. Найменше працівників у віці до 30 років - 8% .

Рівень освіти всіх працівників Запорізької гімназії №11 досить високий. Це обумовлено високими вимогами, що пред'являються до персоналу в установі.

Таблиця 2.7 – Освітньо-кваліфікаційний рівень педагогічних працівників Запорізької гімназії №11 у 2022-2023 рр. [29]

№	Звання та категорії	Кількість
1	Заслужений працівник освіти України	1
2	Заслужений вчитель України	-
3	Нагрудний знак «Василь Сухомлинський»	1
4	Кандидат наук	1
5	Вчитель новатор	1
6	Учитель-методист	31
7	Старший учитель	6
8	Спеціаліст «Вищої категорії»	39
9	Спеціаліст «I категорії»	8
10	Спеціаліст «II категорії»	7
11	Спеціаліст	5
12	Педагог-організатор	1
13	Соціальний педагог II кат.	-
14	Практичний психолог	1

Важливе значення для підвищення ефективності навчально-виховного процесу має належне забезпечення Запорізької гімназії №11 необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання та високий рівень продуктивності праці.

Зокрема, від забезпеченості закладу кадрами та ефективності їх використання залежить своєчасність вивчення всіх необхідних загальношкільних планів і програм, виконання запланованого на навчальний рік навчального плану.

Забезпеченість закладу педагогічними кадрами відбувалося за рахунок штатних працівників.

Основними мотивами розстановки педагогічних кадрів Запорізької гімназії №11 є:

- наступність в роботі вчителя;
- його педагогічний досвід і кваліфікація;

- характер взаємин суб'єктів освітнього процесу.

Освітньо-кваліфікаційний рівень педагогічного колективу та практичний досвід, визначають високий рівень працездатності, що є основною вимогою для реалізації державної політики у сфері освіти та впровадження інноваційних ідей для розвитку закладів освіти.

В гімназії проводилась системна робота щодо оснащення навчально-виховного процесу кваліфікованими кадрами та працювала над соціальною захищеністю вчителів.

Основними напрямками діяльності педагогічного колективу Запорізької гімназії №11 є:

- створення національної системи виховання і освіти, спрямованої на формування духовно вільної, творчої та гармонійно розвиненої особистості національно свідомих громадян;

- забезпечення умов для постійного перебування учнів під впливом духовної культури українського народу, для виявлення та розвитку їхніх природних здібностей;

- надихати учнів культурою та історією свого народу;

- створення умов, що дозволяють учням залишатися під безпосереднім формуючим впливом україномовного простору;

- здійснення естетичного та емоційного розвитку учнів з використанням засобів народної творчості;

- викладання державною мовою всіх навчальних дисциплін інваріантної та варіативної складових навчального плану гімназії (крім іноземних мов: англійської та німецької);

- підвищення культури української мови через систему самоосвітньої роботи всіх вчителів.

З цього можна зробити висновок, що Запорізької гімназії №11 має кадри відповідної кваліфікації та відповідного рівня освіти.

Протягом міжтестастійного періоду кадровий потенціал залишається стабільним, досягаючи досить високого рівня професіоналізму та

відповідальності за результати своєї праці. Відносно високе прагнення вчителів до підвищення свого професійного рівня та педагогічного пошуку створює необхідні умови для розвитку та просування.

2.3 SWOT-аналіз та PEST-аналіз стратегічного планування Запорізької гімназії №11 Запорізької міської ради

Враховуючи певні пріоритети діяльності Запорізької гімназії №11, найважливішим для навчального закладу є формування особистості інноваційного типу мислення та культури, формування акмеологічного освітнього простору враховуючи інноваційний розвиток освіти, запитів особистості, потреби суспільства та держави. Керувати цим розвитком можна лише за допомогою механізмів управління, приділяючи особливу увагу стратегічному управлінню.

Розглядаючи специфічні особливості стратегічного управління в Запорізької гімназії №11, вони полягають у тому, що замість попереднього управління, заснованого на моніторингу виконання завдань, запроваджується принципово нова концепція управління, яка базується на передбаченні можливих змін і майбутніх тенденцій. Моніторинг та прогнозування зовнішніх умов моделювання організаційних змін, що забезпечують оптимальне функціонування та сталий розвиток навчального закладу.

Стратегічний план ЗЗСО зазвичай охоплює тривалий період у 5 років, але щороку він коригується з урахуванням змін зовнішніх і внутрішніх умов функціонування при збереженні основних цілей.

Механізм стратегічного контролю діяльності Запорізької гімназії №11 складається з наступних етапів на рисунку 1.1.

Ефективність стратегічного управління Запорізької гімназії № 11 залежить від урахування внутрішнього потенціалу та ризиків зовнішнього середовища. Детальне дослідження внутрішнього середовища Запорізької гімназії №11 спрямоване на визначення фактичного рівня його

конкурентоспроможності шляхом порівняння відповідних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі потрібно отримати відповідь на запитання, що потрібно зробити, щоб діяльність Запорізької гімназії №11 була повністю адаптована до динамічного розвитку зовнішнього середовища.



Рис. 2.9 - Механізм стратегічного управління діяльністю Запорізької гімназії №11 Запорізької міської ради

Наступним кроком є побудова SWOT-матриці, в якій ліворуч будуються розділи сильних і слабких сторін, а у верхній частині – розділи можливостей і загроз.

На перетині розділів утворюються чотири поля:

- 1) сила і можливості;
- 2) сила і загрози;
- 3) слабкість і можливості;
- 4) слабкість і загрози.

Для кожної сфери, порівнюючи всі сильні та слабкі сторони з кожною можливістю та загрозою, стає можливим визначити синергетичний ефект можливої комбінації факторів. Коли ефект є, можна розробити стратегію для найбільш сприятливого варіанту синергії.

Матриця дозволяє сформулювати певну характеристику маркетингової діяльності навчального закладу, але її реалізація потребує виконання певного циклу дій (рис. 2.10).

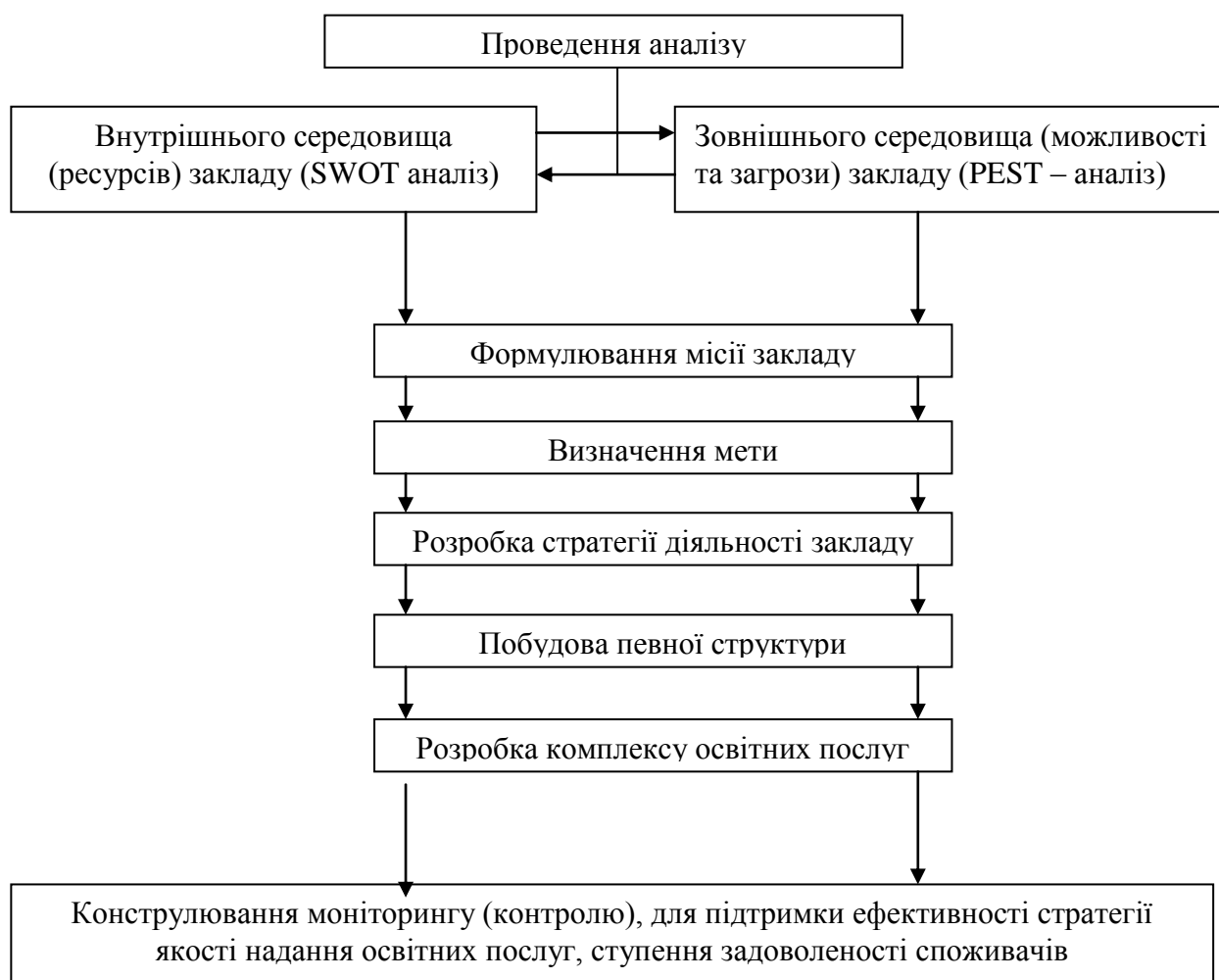


Рис. 2.10 - Цикл маркетингового управління Запорізької гімназії №11

Унаслідок проведеного SWOT-аналізу (табл.2.8) визначаються цілі діяльності навчального закладу й розробляється певна стратегія.

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз Запорізької гімназії №11 Запорізької міської ради

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
<ul style="list-style-type: none"> - позитивний імідж закладу освіти - високий рівень створення освітнього середовища в НУШ; - згуртована команда професійних толерантних та вимогливих педагогів; - злагоджена співпраця педагогів, дітей та батьків; - використання методик дистанційного навчання; - чіткий розподіл обов'язків між членами адміністрації; - якісне комплектування закладу педагогічними кадрами; 	<ul style="list-style-type: none"> - зацікавленість місцевої влади та спонсорів у розвитку освітнього закладу; - збереження й розвиток системи підвищення кваліфікації; - зростання попиту на компетентного випускника; - сприяти впровадженню інноваційних освітніх технологій з акцентом на практичність застосування набутих знань; - впровадження допрофільного навчання; - залучати батьків здобувачів освіти та випускників до розвитку закладу освіти; - співпраця з провідними вишами та компаніями щодо профорієнтації здобувачів освіти.
СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> - середній вік працівників - недостатня робота з обдарованими здобувачами освіти; - відсутність мотивації для здійснення науково-дослідницької діяльності здобувачів освіти; - недостатня диференціація та індивідуалізація навчання; - діяльність учнівського самоврядування; - низька укомплектованість бібліотеки періодичними виданнями; - несамостійність у пошуку нових ідей для вирішення власних професійних проблем у частини педагогічного колективу; 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення ціни на енергоресурси - несприятливі демографічні зміни - зниження контролю за дитиною з боку батьків; -зниження якості освіти через тривале навчання з використанням технологій дистанційного навчання; -низький рівень практичних навичок з природничих предметів (хімія, біологія, фізика); -ризики для здоров'я здобувачів освіти через особливості організації освітнього процесу (простір, навантаження, кількість дітей у класах) -недостатність коштів для реалізації основних напрямів Стратегії розвитку

Щоб знизити трудомісткість пошуку зв'язків між факторами, доцільно відмовитися від простого перебору всіх комбінацій на користь пошуку зв'язків між обмеженим набором значущих чинників.

Таблиця 2.9 - Зважена оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ Запорізької гімназії №11 Запорізької міської ради[30]

Стратегії фактору впливу	Вагомий коефіцієнт	Бальна оцінка	Сумарна оцінка
СИЛЬНІ СТОРОНИ			
- зацікавленість місцевої влади та спонсорів у розвитку освітнього закладу;	0,1	4	0,4
- збереження й розвиток системи підвищення кваліфікації;	0,2	3	0,6
- зростання попиту на компетентного випускника;	0,1	4	0,4
- сприяти впровадженню інноваційних освітніх технологій з акцентом на практичність застосування набутих знань;	0,1	3	0,3
- впровадження допрофільного навчання;	0,2	4	0,8
- залучати батьків здобувачів освіти та випускників до розвитку закладу освіти;	0,2	3	0,6
- співпраця з провідними вишами та компаніями щодо профорієнтації здобувачів освіти.	0,1	4	0,4
	1		3,5
СЛАБКІ СТОРОНИ			
- середній вік працівників	0,1	3	0,3
- недостатня робота з обдарованими здобувачами освіти;	0,2	2	0,4
- відсутність мотивації для здійснення науково-дослідницької діяльності здобувачів освіти;	0,1	3	0,3
- недостатня диференціація та індивідуалізація навчання;	0,2	1	0,2
- діяльність учнівського самоврядування;	0,2	2	0,4
- низька укомплектованість бібліотеки період. виданнями;	0,1	1	0,1
- несамостійність у пошуку нових ідей для вирішення власних професійних проблем у частини педагогічного колективу;	0,1	2	0,2
	1		1,9
МОЖЛИВОСТІ			
- зацікавленість місцевої влади та спонсорів у розвитку освітнього закладу;	0,2	2	0,4
- збереження й розвиток системи підвищення кваліфікації;	0,1	2	0,2
- зростання попиту на компетентного випускника;	0,2	4	0,8
- сприяти впровадженню інноваційних освітніх технологій з акцентом на практичність застосування набутих знань;	0,2	1	0,2
- впровадження допрофільного навчання;	0,1	4	0,4
- залучати батьків здобувачів освіти та випускників до розвитку закладу освіти;	0,1	3	0,3
- співпраця з провідними вишами та компаніями щодо профорієнтації здобувачів освіти.	0,1	2	0,2
	1		2,5
ЗАГРОЗИ			
- збільшення ціни на енергоресурси	0,1	2	0,2
- несприятливі демографічні зміни	0,1	3	0,3
- зниження контролю за дитиною з боку батьків;	0,2	2	0,4
-зниження якості освіти через тривале навчання з використанням технологій дистанційного навчання;	0,1	1	0,1
-низький рівень практичних навичок з природничих предметів (хімія, біологія, фізика);	0,2	2	0,4
-ризик для здоров'я здобувачів освіти через особливості організації освітнього процесу	0,1	2	0,2
-недостатність коштів для реалізації основних напрямів Стратегії розвитку	0,2	3	0,6
	1		2,2

Для визначення важливості кожного фактора, ймовірності можливостей і загроз, а також інтенсивності сильних і слабких сторін проведено їх зважену оцінку:

– у кожному блоці таблиці SWOT-аналізу визначено та оцінено однакову кількість факторів за ступенем їх важливості для функціонування гімназії;

– кожній тенденції дано оцінку (експертним методом) за п'ятибальною шкалою щодо її впливу на навчальний заклад;

– визначено загальний рейтинг кожного факторного блоку (табл. 2.9).

Загальний зведений рейтинг кожного блоку факторів показує ступінь їх впливу на роботу гімназії. Загальна підсумкова оцінка сильних сторін Запорізької гімназії №11 становить 3,5, а загроз – 2,2, що свідчить про значні резерви Запорізької гімназії №11 у протистоянні загрозам зовнішнього середовища.

Однак одного SWOT-аналізу недостатньо для визначення стратегії. Розглянемо інший вид аналізу - PEST аналіз (STEP). Назва PEST-аналіз походить від перших літер англійських слів «political-legal», «economic», «sociocultural» і «technological».

PEST – це аналіз або метод стратегічного аналізу. Це послідовний, покроковий факторний аналіз. Це корисний інструмент для розуміння ринку та позиції навчального закладу, його потенціал і напрямки дії. PEST-аналіз є інструментом для виявлення аспектів зовнішнього середовища, які можуть впливати на стратегію навчального закладу.

Використаємо спрощену форму методики проведення PEST-аналізу:

1. Для кожної з чотирьох груп чинників оберемо часткові фактори, які, на нашу думку, мають найбільший вплив на Запорізьку гімназію №11.

2. Кожен окремий фактор оцінюємо з точки зору його впливу на навчальний заклад («+» - «позитивно»; «-» - «негативно»).

3. Підраховуються всі позитивні та негативні результати, визначені для кожної групи факторів. Якщо є більше позитивних оцінок, то чинник

макросередовища є позитивним для навчального закладу і необхідно розробляти шляхи щодо запровадження його позитивного впливу. Якщо негативних оцінок більше, то чинник макросередовища є несприятливим для навчального закладу і необхідно розробляти шляхи щодо зниження його негативного впливу. Проаналізуємо ці фактори за допомогою PEST-аналізу (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - PEST-аналіз тенденцій макросередовища, що мають істотне значення для Запорізької гімназії №11 Запорізької міської ради[30]

Політика	Оцінка	Економіка	Оцінка
Урядова політика	+	Потреби споживача	-
Зміни законодавства	-	Підвищення рівня	+
Посилення державного галузевого регулювання	-	платоспроможного попиту	
Політична стабільність	+	Корупція	-
Зміни політичного курсу країни	-	Підвищення мінімального рівня зарплати	+
Відкритість освітнього простору	+	Економічна ситуація та тенденції	-
Протиріччя між усвідомленням суспільства в необхідності модернізації		Залишковий принцип формування бюджету освіти	-
Недосконалість законодавчої бази, громадське невдоволення політикою МОН України	-	Недостатність фінансування та нераціональність використання бюджетних коштів	-
Соціум	Оцінка	Технологія	Оцінка
Демографічний стан	-	Прискорення темпів науково-технічного прогресу	-
Зміни законодавства відносно соціальних факторів	+	Невідповідність технічних засобів до потреб суспільства	
Етнічні/релігійні фактори	+	Мережа Інтернет	+
Базові цінності	+	Безконтрольність вибору технологій та їх реалізації	-
Соціальне розшарування суспільства	-	Недостатність інноваційно-інвестиційного досвіду	-
Витискання вчителя із соціальної інфраструктури, низький соціальний статус		Інформація та комунікації	+
Споживацькі переваги	+	Потенціал інновацій	+

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що найбільш негативно на розвиток Запорізької гімназії №11 впливають політичні та економічні фактори. Серед виявлених факторів найвпливовішими є ті, що оцінюються негативно. Це свідчить про політичну нестабільність в країні, а також про низьку активність держави у сфері економічної підтримки вітчизняної освіти.

Ефективність функціонування Запорізької гімназії №11 визначається досконалістю внутрішнього середовища, що виявляється в раціонально оптимальній взаємодії всіх його елементів. Здатність навчального закладу забезпечити довгострокову ефективну роботу є його діяльностним потенціалом.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЕКТУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ЗАПОРІЗЬКОЇ ГІМНАЗІЇ № 11 ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Впровадження маркетингової стратегії в програму розвитку
Запорізької гімназії №11

Аналіз стану стратегічного управління Запорізької гімназії №11 Запорізької міської ради свідчить про те, що в гімназії №11 розроблена «Модель стратегічного управління діяльністю Запорізької гімназії №11 Запорізької міської ради (рис.3.1).

Ця модель є особистісно орієнтованою, що дозволяє розглядати навчальний заклад як системну цілісність, керуючи всією структурою. Залучення працівників до роботи дає кожному відчуття, що він має пряме відношення до управління навчальним закладом. Значно зростає обізнаність підлеглих щодо дій керівника, усвідомлення керівником потреб і проблем учасників освітнього руху.

Управлінська діяльність стає більш гнучкою, розподіляє відповідальність і посилює відмінність між колегіальним і адміністративним управлінням. Іншою складовою модернізації управління є орієнтація на результат; постійна обробка інформації, готовність передбачити результат при прийнятті нестандартних рішень.

Запровадження корпоративної моделі управління навчальним закладом показало, що вона є оптимальною моделлю для вирішення стратегічних завдань планування діяльності навчального закладу в рамках реформування освіти[31].



Рис.3.1 - Модель стратегічного управління діяльністю Запорізької гімназії №11 Запорізької міської ради

Пріоритетом маркетингової стратегії розвитку Запорізької гімназії №11, тобто його стратегічним вибором, має стати адаптація учнів і самого закладу до навколишнього суспільства через навчання.

Процеси об'єктивних змін у сфері політики, економіки, науки та культури не можуть не торкнутися системи освіти. Щоб у учнів виробити здатності творчо освоювати і, головне, перебудувувати нові способи діяльності в будь-якій із сфер людської культури, необхідне здійснення компетентно-діяльнісного підходу, збільшення частки самостійних робіт творчого, пошукового, дослідницького характеру.

Інноваційний розвиток Запорізької гімназії №11 базується на розширенні освітнього простору шляхом впровадження сучасних

інформаційно-комп'ютерних технологій, посилення соціально-культурних контактів та розвитку інформаційно-комунікаційної бази освітнього процесу.

У цих умовах актуалізується особистісний, інтелектуальний та комунікативний потенціал комунікативного потенціалу учнів і педагогів; активізація потреби в продуктивній взаємодії між усіма учасниками навчально-виховного процесу; розвиток освітньої діяльності, ефективне використання інформаційних технологій, які в цілому складають основу підвищення якості освіти в ліцеї.

Інформаційно-освітнє середовище Запорізької гімназії №11 збагачується розвитком проектно-дослідницького простору, що дає змогу розробляти та реалізовувати дослідницькі проекти різної тематики, в тому числі й такі, що сприяють розвитку соціальних та соціокультурних компетентностей. Проектно-дослідницька діяльність учнів та педагогів спрямовується на вирішення проблем громадського управління, підвищення якості освіти та організацію життєдіяльності колективу гімназії[32].

Основні завдання в системі маркетингу реалізуються за такими напрямками педагогічної діяльності рис.3.2:



Рис.3.2 Основні завдання в системі маркетингу педагогічної діяльності Запорізької гімназії №11

Для реалізації поставлених завдань забезпечено участь учнів у всіх значимих для гімназії подіях.

У вирішенні виховних завдань Запорізької гімназії №11 велику роль належить інституту класного керівництва. Класні керівники спрямовують свої зусилля на збереження у класі здоров'язберігаючого середовища, організацію класних справ, залучення учнів класу до участі у загальних справах, індивідуальну роботу з учнями, роботу з батьками. При активному сприянні класних керівників учні досягають результатів у освоєнні навчальних програм, у виконанні правил для учнів, пошуку способів самореалізації, в організації свого дозвілля.

Результати опитування учнів Запорізької гімназії №11 показали, що найбільш значущими мотивами діяльності гімназистів є цікава справа, набуття нових знань, умінь, спілкування з різними людьми та можливість зробити добру справу для інших.

Основним недоліком у діяльності класних керівників є, як і раніше, заходова спрямованість. Це вимагало змін у виховній практиці, що склалася, і призвело до необхідності розробки Програми розвитку виховної системи гімназії, метою якої є створення необхідної науково-методичної бази, організаційних, кадрових, інформаційних умов для розвитку виховної системи, для створення єдиного виховного простору, центром і головною цінністю якого є особистість дитини.

В основу програми закладено ідею гуманізації виховного процесу, особистісно-орієнтованого підходу у вихованні, а також ідею соціалізації особистості учнів та компетентнісного підходу у вихованні.

Результатом успішності виконання програми є рівень вихованості учня, який визначається в моделі (образі) випускника (ціннісні орієнтації, рівень сформованості ключових компетентностей, якості особистості, які повинні бути властиві випускнику гімназії) [33].

Пріоритетами педагогічної діяльності (у рамках маркетингової діяльності) у програмі визначено рис.3.3.

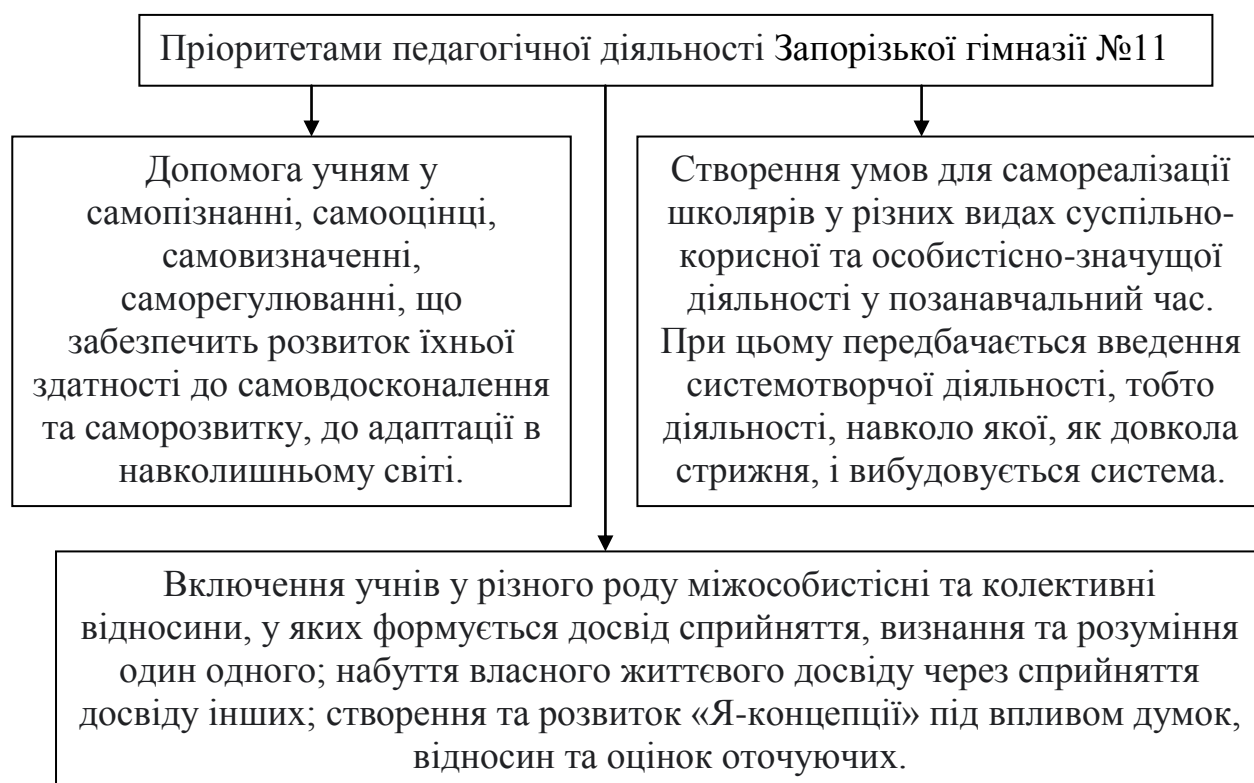


Рис.3.3 - Пріоритети педагогічної діяльності (у рамках маркетингової діяльності) Запорізької гімназії №11

В умовах гімназії такою діяльністю, безперечно, є інтелектуально-творча діяльність учнів, оскільки саме вона відображає колективну потребу; є престижною, значимою у власних учнів, педагогів, батьків. Саме ця діяльність є природною, органічною для ліцею та забезпечується відповідною матеріально-технічною базою.

Досвід здійснюваних відносин сприятиме формуванню готовності учня до комунікації на різних рівнях з метою досягнення соціального успіху: толерантність, терпимість до чужої думки, уміння ефективно співпрацювати з іншими людьми, вести діалог, шукати та знаходити змістовні компроміси.

Такий підхід до організації виховної роботи потребує її переведення на діагностичну основу.

Перетворення управління гімназії здійснювалося відповідно до проголошення принципу державної політики в галузі освіти, що позначає демократичний, державно-громадський характер управління освітою.

Діяльність адміністрації гімназії була спрямована на забезпечення активної та рівноправної участі в управлінні членів колективу Запорізької гімназії №11. З цією метою перетворено громадську структуру управління гімназії, а всі суб'єкти освітнього процесу наділені реальними повноваженнями.

Педагогічна рада Запорізької гімназії №11 аналізує та дає оцінку результатам роботи педагогічного колективу, визначає найбільш доцільні перспективи його діяльності, щорічно формулює завдання, які мають вирішувати педагоги гімназії.

У рамках загальної стратегії розвитку Запорізької гімназії №11 для підвищення якості освітнього процесу, можливості залучення більш кваліфікованих викладачів, підвищення результативності наукової роботи (і, як наслідок, збільшення популярності гімназії за рахунок наукових та прикладних досягнень випускників) необхідно не лише набрати учнів, які відповідають вимогам за знаннями, а й які володіють бажанням отримати знання та розвинути свої здібності.

Профілюючі заходи проводяться всім учнів. У рамках таких заходів кожному з учнів надається можливість детальніше дізнатися про своє місце навчання, познайомитися, в рамках інтелектуальних конкурсів, з його традиціями навчання, щоб він міг прийняти для себе обґрунтоване рішення про зацікавленість у даній освітній установі. Водночас, Запорізька гімназія №11 проводить власний аналіз учнів, щоб сегментувати їх за ступенем зацікавленості гімназії в них.

Отже, маркетингова стратегія Запорізької гімназії №11 полягає у наступному:

По-перше активна позиція Запорізької гімназії №11 щодо залучення учнів та отримання їх контактів та інформації про їхні інтереси.

По-друге, постійний аналіз аудиторії учнів та планування заходів відповідно до особливостей конкретного сегменту.

По-третє, чітке розуміння цілей та завдань кожного заходу, що дозволяє керівництву контролювати процес роботи приймальної комісії Запорізької гімназії №11 та прогнозувати набір учнів.

3.2 Визначення пріоритетних напрямів програми розвитку Запорізької гімназії №11

Свою місію колектив Запорізької гімназії №11 бачить у створенні найбільш сприятливого освітнього простору для здобуття учнів якісної освіти, що сприяє розвитку та соціалізації всіх дітей: талановитих, звичайних, які потребують корекції, з урахуванням їх схильностей та здібностей.

Завдання та пріоритетні напрямки роботи Запорізької гімназії №11 у 2023-2027 навчальних роках.

Продовжити роботу над створенням якісно нових умов для виконання Закону України «Про освіту», Закону України «Про загальну середню освіту», для реалізації Концепції національного виховання учнів, відродження національної духовності й залучення до її формування учнів, вчителів, батьків, громадськості, для продуктивної роботи Нової української школи.

Стратегія розвитку Запорізької гімназії №11 Запорізької міської ради включає три етапи.

Перший етап реалізації Стратегії Запорізької гімназії №11 (2023-2024)

Завдання:

- моніторинг роботи гімназії;
- аналіз стану освітнього процесу в гімназії з метою виявлення протиріч у його змісті та організації з урахуванням встановлених потреб учнів і педагогів;
- розробка освітньої програми, яка пропонує варіативний компонент відповідно до потреб і здібностей учнів;

- розробка пакету діагностичних матеріалів та засобів моніторингу впровадження інноваційних технологій;

- придбання сучасної комп'ютерної техніки, навчальних комп'ютерних програм, електронних версій підручників, програм комп'ютерного тестування;

- автоматизація навчального процесу (електронні документи, в тому числі моніторинг ефективності навчального процесу).

- вдосконалення матеріально-технічної бази гімназії;

- впровадження інформаційно-комунікаційних технологій продовжує покращувати якість навчання дітей.

- особлива увага приділятиметься перепідготовці вчителів та вдосконаленню їх комп'ютерної грамотності.

Зміст діяльності на першому етапі (2023-2024 н.р.):

Планується вивчення стану проблем гімназії, пов'язаних з реалізацією Стратегії розвитку, підвищення ІТ-грамотності вчителів, розвиток інноваційної діяльності, спостереження та дослідження конкретних явищ, узагальнення результатів дослідження та узагальнення результатів 1 етапу реалізації Стратегії розвитку.

Другий етап реалізації Стратегії розвитку Запорізької гімназії №11 (2024-2026 н.р.)

Завдання:

- модернізація матеріальної інфраструктури гімназії, методичне та кадрове забезпечення стратегічних заходів, спрямованих на розвиток коригуючої системи гімназії;

- розробка і впровадження інноваційних і вже використовуваних корекційних технологій навчання і виховання;

- Проводиться систематична робота, спрямована на розвиток комунікативних функцій і підвищення соціальної компетентності.

Зміст діяльності на другому етапі (2024-2026 н.р.):

Планується коргування Стратегії розвитку гімназії, виявлення шляхів і механізмів її реалізації, розробка інноваційних освітніх програм, їх апробація, підвищення кваліфікації вчителів, проведення локальних експериментальних досліджень для вивчення ефективності використання сучасних технологій навчання, участь у соціальних проектах, узагальнення результатів 2 етапу реалізації Стратегії розвитку.

Третій етап реалізації Стратегії Запорізької гімназії №11 (2026-2027 нр.)

Завдання:

- моніторинг і коригування результатів нововведень;
- аналіз результатів навчання, подальшого навчання та соціалізації випускників;
- планування нових факультативів та гуртків, що сприяють ширшій соціальній адаптації та культурному розвитку,
- покращення матеріальної та технічної бази гімназії.

Зміст діяльності на третьому етапі (2026-2027 н.р.):

Планується робота над систематизацією та узагальненням досягнутих результатів, визначення подальших перспектив розвитку гімназії, впровадження педагогічного досвіду застосування інноваційних освітніх методик та створенням узагальненої моделі професійної підготовки вчителів до інноваційної діяльності.

Таблиця 3.1 - Заходи щодо реалізації програми розвитку Запорізької гімназії №11 на період до 2027 року

№ з/п	Зміст роботи	Очікувані результати	Термін виконання	Відповідальні
1	2	3	4	5
1	Організація розробки та впровадження методичних рекомендацій щодо моніторингу оцінювання досягнень учнів	Розвиток талантів, здібностей, компетентностей, наскрізних умінь здобувачів освіти	2023-2027	Адміністрація, педагогічні працівники

Продовження табл.3.1

1	2	3	4	5
2	Забезпечення учнів підручниками	Створення оптимальних умов для здобуття освіти	2023-2027	Адміністрація, бібліотекар
3	Упровадження STEM та STEAM-освіти	Розвиток уміння інтегрувати набуті навички в повсякденне життя та перетворення інформації з однієї форми в іншу	2023-2027	Адміністрація, педагогічні працівники
4	Реалізація Концепції Нової української школи	Створення умов для набуття життєвоважливих компетентностей, формування наскрізних умінь в учнів	2023-2027	Адміністрація, педагогічні працівники
5	Залучення батьківської громадськості до стратегічного планування та до участі в освітніх проєктах	Підвищення рівня навченності та вихованості учнів, зміцнення матеріальної бази закладу освіти	2023-2027	Адміністрація, педагогічні працівники
6	Формування національної ідентичності здобувачів освіти	Супровід та підтримка обдарованості у дітей, зокрема формування в них життєвих стратегій у сучасному соціумі, обмін досвідом у практичній роботі з дітьми	2023-2027	Адміністрація, педагогічні працівники

Адміністрація та педагогічний колектив Запорізької гімназії № 11 докладає максимум зусиль, щоб навчальний заклад був для дітей школою радості, спокою та надії для батьків та місцем творчості для педагогів.

В умовах воєнного стану важливо забезпечити права дітей, які внаслідок повномасштабного вторгнення росії вимушено опинилися за межами України, дітей з непідконтрольних територій, населених пунктів на лінії зіткнення, звільнених територій на продовження освіти.

Надання можливості українським дітям, які проживають в інших країнах, продовжувати навчання за українською програмою; щоб українські діти не втрачали зв'язку з Україною і могли продовжувати навчання в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегічне управління в освітній системі дає змогу досягти таких результатів: сприяє досягненню поставлених цілей, створює позитивний імідж навчального закладу, формує ефективну стратегічну позицію, що забезпечує майбутню стійкість закладу в нестабільних умовах, забезпечує комплексний, систематичний огляд навчального закладу та його зовнішнього середовища.

Сприяти прийняттю стратегічних рішень шляхом використання спеціальних концепцій, методів і підходів до збору та обробки інформації, допомогти в управлінні змінами та впровадженні змін, надати можливість прогнозувати тенденції розвитку навчального закладу, приймати стратегічні рішення та стратегії реалізації.

Завданням стратегічного менеджменту отже є: досягнення цілей навчального закладу з урахуванням наявного потенціалу та вимог навколишнього середовища для досягнення стійкої конкурентної позиції. Оскільки подальші дослідження зосереджені на вивченні питань стратегічного управління в системі освіти, то для розкриття сутності категорій та принципів стратегічного управління необхідно дослідити стратегію розвитку навчального закладу в сучасних умовах.

Під час написання кваліфікаційної роботи магістра було зроблено низку певних висновків: розробка проекту стратегії розвитку Запорізької гімназії №11 необхідна не тільки для зміцнення своїх позицій та виходу на вищий рівень завдяки зміцненню своїх позицій на освітньому ринку, а й для успішного її розвитку.

Наприкінці представлено модель формування розвитку Запорізької гімназії №11, вивчено технологію розробки стратегії, структуру та схему її розробки, а також розглянуто проект її ефективності. Вивчено методичні аспекти стратегії розвитку та організаційної структури, детально розглянуто

покрокову методику розробки стратегії та структури, яка в результаті призводить до формування дерева стратегії установи - мети та стратегії керівника, усіх його заступників та керівників структурних підрозділів усіх рівнів ієрархії, всіх педагогічних працівників.

Свою місію колектив Запорізької гімназії №11 бачить у створенні найбільш сприятливого освітнього простору для здобуття ліцеїстами якісної освіти, що сприяє розвитку та соціалізації всіх дітей: талановитих, звичайних, які потребують корекції, з урахуванням їх схильностей та здібностей.

В результаті вивчення особливостей планування освітньої установи визначено оптимальну її форму - стратегічний план, який визначає загальну спрямованість (проект стратегії) розвитку освітньої установи на перспективу. У дослідженні наочно представлені процес програмного проектування розвитку освітньої установи, структура технічного завдання на розробку програми та структура самої програми. Вивчення програми розвитку Запорізької гімназії №11 на 2023–2027 роки дозволило детально розглянути процес здійснення програмного управління розвитком ліцею.

Місія Запорізької гімназії №11 - створення найбільш сприятливого освітнього простору для здобуття якісної освіти, що сприятиме розвитку та соціалізації всіх дітей: талановитих, звичайних, які потребують корекції, - з урахуванням їх схильностей та здібностей.

Головна мета - забезпечення якісної освіти на основі модернізації відповідно до МОН через створення необхідних умов для реалізації основної освітньої програми Запорізької гімназії №11 та отримання заданих результатів її освоєння, удосконалення системи моніторингу та діагностики успішності освіти, рівня професійної компетентності освітян.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Закон України "Про освіту". URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2145> (дата звернення 15.10.2023).
2. Лебідь О. В. Теоретичні та методичні основи формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури: дис. канд. пед. наук : 13.00.04 / Лебідь Ольга Валеріївна – Дніпро, 2018. – 697 с.
3. Семенець-Орлова І. А. Державне управління освітніми змінами в Україні: теоретичні засади. Монографія. – К.: ЮСТОН, 2018. – 420 с.
4. Стратегія розвитку освіти в Україні. Національна доктрина розвитку освіти в Україні у XXI столітті. URL: <https://studfiles.net/preview/5539372/page:27/> (дата звернення 18.10.2023).
5. Khalymonyk, O.P., "Problems of the functioning of financial control as a component of strategic management of the education system in Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats'. Naukovi rozvidky z derzhavnoho ta munitsypal'noho upravlinnia*, vol. 2, pp. 215–222.
6. Studfiles "Strategy for the development of education in Ukraine. *The National Doctrine of the Development of Education in Ukraine in the 20th Century*, URL: <https://studfiles.net/preview/5539372/page:27/>. (дата звернення 10.11.2023).
7. Михасюк О.К. Моделювання системи громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. № 67. Т. 1: збірник наукових праць. Видавничий дім «Гельветика», 2019. С. 92–96.
8. Михасюк О.К. Критерії ефективності громадсько-державного управління закладами загальної середньої освіти. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 5 Педагогічні науки: реалії та перспективи. Випуск 71 / М-во освіти і науки

України, Нац. пед. ун-т імені М.П. Драгоманова. Київ : Видавничий дім «Гельветика», 2019. С. 164–169.

9. Лобанов А. Принципи стратегічного управління підготовкою держави до оборони. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. Київ. 2018. № 1. С. 11–16.

10. Старєва А. М. Регіональний соціокультурний освітній кластер як організаційна умова вирішення проблеми оптимізації навчальних закладів. URL: http://narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/17/statti/stareva.htm. (дата звернення: 16.07.2023).

11. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні. Київ: ДАККО, 2017. 303 с.

12. Щекатунова Г. Інноваційний розвиток загальноосвітнього навчального закладу – вимога сьогодення. *Післядипломна освіта*. 2018. № 1. С. 40–46.

13. Кондур О. С. Модель цільової підготовки фахівців з управління якістю у закладах вищої освіти. Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів : збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Мукачеве, 16-17 травня 2019 р.). С. 156-157.

14. Пахомова М. В. Удосконалення державно-громадського механізму управління освітою як одного із чинників підвищення якості освітніх послуг. Регіональний розвиток – основа розбудови української держави: матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 09-10 квітн. 2018 р.). Дніпро : ДДУУ, 2018. С. 233-238.

15. «Нова українська школа – це школа для життя у XXI столітті – інтерв'ю з міністром освіти і науки України». URL: <https://hromadske.ua/posts/nova-ukrainska-shkola-tse-shkoladlia-zhyttia-u-xxi-stolitti-interviu-z-ministrom-osvity-i-nauky-ukrainy> (дата звернення: 20.10.2023).

16. Андрущенко В.П. Світанок Європи: проблеми формування нового учителя для об'єднаної Європи XXI століття Київ: Знання України, 2018. 1099 с.

17. Причини пишатись «Новою українською школою». URL : https://zaxid.net/7_prichin_pishatis_novoju_ukrayinskoju_shkoloyu_n1401728 (дата звернення: 20.10.2023).

18. Вища педагогічна освіта і наука України: історія, сьогодення та перспективи розвитку. Харківська область : монографія. Ін-т вищ. освіти АПН України, Асоц. ректорів пед. ун-тів Європи. Київ: Знання України, 2019. 431 с.

19. Зінчук Н. Маркетингові комунікації як фактор успіху навчального закладу на ринку освітніх послуг. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/17438/1/%D0%97%D1%96%D0%BD%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf> (дата звернення: 05.03.2023).

20. Кондратьєва А.В. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах нової української школи. Інноваційна педагогіка. 2019. Вип.12. Т.2. С. 89-92.

21. Луначек В. Нова українська школа: практична реалізація. URL: <http://osvita.ua/school/reform/53666/> (дата звернення 02.10.2023).

22. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.

23. Стадник В.В., Красовський О.О., Шкляр Є.С., Фурман А.В. Концепція менеджменту різноманітності в забезпеченні розвитку ринкового потенціалу підприємства в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 5. С. 235-242.

24. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія /Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М. Топузов / За наук. ред. Л. Калініної. Київ: Педагогічна думка, 2018. 224 с.

25. Освіта і наука України в умовах воєнного стану. *Інформаційно-аналітичний збірник* file:///C:/Users/Dvyhun/Downloads/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozv.povoyen.perspekt.22.08.2023.pdf

26. Мережа Український Освітніх Хабів (Цифрових Освітніх Центрив – DLC). URL: <https://eduhub.org.ua/>(дата звернення 02.10.2023).

27. Курс підвищення кваліфікації для освітян «Перша психологічна допомога учасникам освітнього процесу під час та після завершення воєнних дій». URL: <https://www.hryoutest.in.ua/courses/programa-pidvishchennyakvalifikaciji-psihologichnoji-pidtrimki-dlya-osvityan-ta-batkiv> (дата звернення 02.10.2023).

28. Електронні варіанти підручників / ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти». URL: <https://imzo.gov.ua/pidruchniki/elektronni-versiyi-pidruchnikiv/>(дата звернення 02.10.2023).

29. Офіційний сайт Запорізької гімназії №11 Запорізької міської ради Запорізької області. URL : <http://www.gymnasium11.zp.ua/> (дата звернення: 20.10.2023).

30. Вольвач А.П., Хімичева Г.І. Застосування методу PEST-Аналізу для визначення впливу факторів ризиків на освітню діяльність ЗВО. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2018, №9. С. 74-82.

31. Швадчак Н. Для керівників НУШ розробили програму підвищення кваліфікації: чого навчатимуть. URL: <http://nus.org.ua/articles> (дата звернення 12.10.2023).

32. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Державна служба якості освіти України. Державна служба якості освіти України. Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». 2020. 251 с.

33. Генеза провідництва в освіті: Колективна монографія / За ред. проф. І. Богданова. К.: Освіта України, 2020. 478 с. 18. Дуткевич Т.В., Толков О.С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти: Навчальний посібник. КНТ: Київ, 2020. 194 с.