

Захарін С.В.,

*доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник
відділу історії та філософії освіти
Інституту педагогіки НПН України,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1263-8170>*

СТРАТЕГІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

Анотація. У статті визначено стратегію діяльності освітнього закладу в сучасних реаліях. Розкрито завдання, які ускладнюються особливостями трансформацій на ринку освітніх послуг України. Акцентовано увагу на впровадженні принципів стратегічного управління до організаційної моделі закладів освіти. Підкреслено важливість умов існування освітнього закладу, як в нових реаліях функціонування закладу так і на рівні стратегічного управління цілі та завдання його розвитку.

Ключові слова: організаційні моделі закладів освіти, конкретні завдання, стратегічний потенціал, управлінські рішення, система освіти України.

У сфері освіти, як і в інших галузях людської діяльності, виявляються різнопланові ризики. Такі ризики можуть бути ідентифіковані та мінімізовані в процесі застосування керівництвом навчальних закладів відповідної методології стратегічного управління. Впровадження принципів стратегічного управління до організаційної моделі закладів освіти є об'єктивною необхідністю, оскільки вони є суб'єктами ринку освітніх послуг, на яких поширюється дія ринкових законів. Розвиток закладу освіти має відбуватися на основі реалізації принципів стратегічного управління, в процесі якого виробляється місія функціонування закладу, цілі та завдання його розвитку, проектується перспектива, в межах якої реалізуються стратегічні програми та вирішуються конкретні завдання. В той же час розроблення методології та методичних основ проектування стратегії розвитку закладу освіти є складною науково-практичною проблемою з огляду на те, що освітні послуги, які надаються навчальними закладами, вважа-

ються і суспільним, і приватним благом (суспільне - підвищення рівня освіченості населення, освоєння людьми нових знань та технологій, приватне - здобуття конкретними індивідами знань, що можуть використовуватися у повсякденному житті, а також у професійній діяльності). Вирішення цих важливих завдань ускладняється особливостями трансформацій на ринку освітніх послуг України. Як і в інших видах людської діяльності, у сфері освіти (в першу чергу – у сфері вищої освіти) існує помітна конкуренція та її атрибути – демпінг, реклама, “недружні атаки”. За цих умов навчальні заклади одночасно виступають не лише як виробники суспільного блага та виробники освітніх послуг для задоволення індивідуальних потреб, а й як ринкові суб’єкти. Окрім того, заклади державної та комунальної форм власності функціонують, маючи статус бюджетних установ. Окремі заклади освіти, будучи ринковими суб’єктами, націленими на максимізацію економічних результатів своєї діяльності, змушені вступати у конкурентну боротьбу за доступ до економічних ресурсів, протидіяти негативним чинникам зовнішнього та внутрішнього середовища. Також вони вживають заходів для зміцнення власного стратегічного потенціалу, удосконалювати механізми проектування управлінських рішень.

У результаті повномасштабної військової агресії російської федерації проти України, що почалася 24 лютого 2022 року, ворожій атаці були піддані всі сфери суспільного життя, і зокрема система освіти. Система освіти України опинилася в нових реаліях функціонування, а перед її менеджерами постали такі питання, які до нинішнього часу ніколи і ніким не вирішувались. З перших днів з урахуванням нових реалій війни вище державне керівництво та органи управління освітою цілком перебудували свою роботу, у тому числі в частині підтримки функціонування освітньої системи. У таких умовах заклади освіти, зустрівшись з новітніми жорсткими викликами та обмеженнями (обумовленими, зокрема, воєнним станом), змушені змінювати підходи до своєї діяльності, у тому числі на рівні стратегічного управління. Крім того, вищі навчальні заклади різних форм власності виступають провідниками національної ідеології та державної освітньої політики [1, с.122].

Розвиток закладу освіти має відбуватися на основі реалізації принципів та моделей стратегічного управління, в процесі якого вирабляється місія функціонування закладу, цілі та завдання його

розвитку, проектується перспектива, в межах якої реалізуються стратегічні програми та вирішуються конкретні завдання.

Заклади освіти України мають фрагментарну практику розробки стратегічних рішень, але вони здебільшого не оформлюються у вигляді окремого документу (стратегії). В процесі реалізації програм і заходів стратегічного управління навчальні заклади мають своєчасно реагувати на зовнішні виклики, при цьому з урахуванням проголошеної місії та статутних завдань знаходячи додаткові джерела для підтримки стратегічного розвитку. З метою налагодження успішного механізму стратегічного управління навчальним закладом необхідно організувати системну та цілеспрямовану роботу щодо моніторингу кон'юнктури ринку освітніх послуг, ідентифікації ринкових викликів, оцінки та результативної протидії різним ризикам.

Навчальні заклади у високо конкурентному середовищі змушені діяти як специфічні «освітні корпорації», які одночасно надають ринкові послуги та виробляють суспільні блага. Тому розроблення методології та методичних основ проектування стратегії розвитку закладу освіти є складною науково-практичною проблемою. Стратегія розвитку навчального закладу має передбачати розвиток конкурентних переваг – тобто тих значимих характеристик внутрішнього потенціалу, які істотно впливають на формування його конкурентної позиції. Конкурентну позицію навчального закладу можна сприймати як місце цього закладу на ринку освітніх послуг з точки зору формування привабливих для споживача елементів освітньої послуги. Завдання механізму стратегічного управління навчальним закладом – забезпечити зміцнення конкурентної позиції закладу за рахунок найбільш ефективного використання конкурентних переваг.

У період дії воєнного стану Державна служба якості освіти проводить інституційний аудит закладів освіти, безперервно здійснює державний нагляд щодо дотримання вимог законодавства закладами освіти, здійснює акредитацію освітньо-професійних програм фахової передвищої освіти, ведеться сертифікація педагогічних працівників, надаються консультації закладам освіти, проводяться співбесіди з керівниками закладів з проблем і практик організації освітнього процесу.

Міністерство освіти і науки України разом із міжнародними партнерами проводить цифрову трансформацію сфери освіт. Про-

ведено низку заходів: протидія кіберзагрозам, цифрова грамотність і гігієна, посилення захисту державних освітніх інформаційних систем; розвиток платформ дистанційної освіти та е-діловодства закладів освіти; розвиток вебплатформи дистанційного навчання «Всеукраїнська школа онлайн»; забезпечення програмно-апаратних інфраструктурних освітніх потреб учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану.

Виділено довгострокові пріоритети розвитку освіти в Україні: відновлення пошкодженої та зруйнованої інфраструктури, повернення вимушено переміщених учасників освітнього процесу й продовження політики реформування сфери освіти на всіх рівнях. На повоєнний період основними завданнями розвитку української освіти визначено: коригування освітніх програм відповідно до навчальних втрат, спричинених війною; відновлення освітнього процесу на охоплених війною територіях, а також інфраструктури навчальних і наукових закладів; забезпечення психологічної підтримки учасників освітнього процесу, запровадження програм їх психологічної реабілітації, адаптації, підтримки у воєнний і післявоєнний періоди; відновлення повномасштабного зовнішнього незалежного оцінювання при вступі й атестації студентів; продовження реалізації реформи НУШ.

ЛІТЕРАТУРА

6. 1. Захарін С.В. Освітній заклад: функціонування, організація безпеки та стратегія розвитку в умовах воєнного стану: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2024. 196 с. <https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/Monohrafiia-Zakharin-SV-2024.pdf>
7. 2. Романовський О.О. Роль вищих навчальних закладів у розробці і впровадженні інноваційних технологій (на прикладі США). Вісник КНУТД. 2012. № 4. С. 113-123.