

15. Tokarieva, A. V., & Chyzhykova, I. V., 2021. Suchasni pidkhody do formuvannia hromadianskoi kompetentnosti studentiv: mizhnarodnyi ta natsionalnyi konteksty [Modern approaches to the formation of civic competence of students: international and national contexts]. *Visnyk universytetu imeni Alfreda Nobelia. Seriya: Pedagogika i psykholohiia*, 1 (21), 88 – 93.
16. Shakhrai, V. M., 2008. Hromadianska kompetentnist osobystosti yak problema suchasnoho suspilstva [Civic competence of the individual as a problem of modern society]. *Ukrainskyi sotsium*, 2, 123 – 135.
17. Shevchuk, T. Ye., 2018. Hromadianska kompetentnist yak element formuvannia osobystosti maibutnikh fakhivtsiv [Civic competence as an element of personality formation of future specialists]. *Molodyi vchenyi*, 4 (56), 85 – 88.
18. Iaroshenko, V., 2016. Hromadianska kompetentnist yak umova formuvannia ukrainskoi politychnoi natsii [Civic competence as a condition for the formation of the Ukrainian political nation]. *Evropský politický a právní diskurz*, 3, 3, 78 – 83. Dostupno: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpol_2016_3_3_12>.
19. Council recommendation on key competences for lifelong learning, 2018. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:395443f6-fb6d-11e7-b8f5-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PDF>.
20. Definition and Selection of Competencies. Theoretical and conceptual foundations (DeSeCo), 2002. *Strategy paper on key competencies. An overarching frame of reference for an assessment and research program, OECD*. Available at: <<https://www.deseco.ch/bfs/deseco/en/index/02.parsys.34116.downloadList.87902.DownloadFile.tmp/oecddesecostrategydeelsaedcericd20029.pdf>>.
21. What are competencies? *International board of standards for training, performance and instruction*. Available at: <<https://ibstpi.org/competencies/#develop>>.

DOI: <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2023-63-75>

УДК 378.1

Мартинець Лілія Асхатівна,

доктор педагогічних наук, професор, декан факультету,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля
Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4736-5467>

liliamart7@gmail.com

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ФАКУЛЬТЕТУ

Анотація. У статті розглядається актуальність стратегічного розвитку закладів освіти. Стратегічне управління є управлінням закладом освіти, за яким: гарантовано виконання сформульованої місії та поставлених цілей; забезпечено успішну діяльність у довгостроковій перспективі; забезпечено гнучку реакцію на зміни внутрішнього середовища; організація має змогу відповіді на виклик зовнішнього оточення; людський потенціал сприймається як основна цінність організації; діяльність організації орієнтована на задоволення запитів споживачів. Наголошено, що розвивальну спрямованість управлінню надавав, перш за все,

системний характер пошуку шляхів оновлення освітньої системи та способів адекватного управління нею. Інструментом управлінського впливу було визначено програму розвитку аграрного факультету Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля.

Визначено сутність поняття «програма розвитку аграрного факультету» як засобу спрямування та інтеграції зусиль колективу на підвищення ефективності роботи структурного підрозділу та університету загалом, що розробляється на підставі глибокого аналізу стану освітньої системи й визначає основні шляхи її модернізації; узагальнений довгостроковий план реалізації місії та досягнення мети спільнотою факультету. Підкреслено, що в основу програми покладено цінності, що втілюються в життя факультету: гуманізм, якість, національна свідомість, професіоналізм, креативність. Наголошено, що відкритість, інклюзивність, право на критику та увага до критики – основні принципи діяльності факультету.

Обґрунтовано, що запровадження програми розвитку аграрного факультету проходило в два етапи: визначення місії факультету; розробка програми розвитку. Серед наявних форм стратегічного аналізу при вивченні стану освітньої системи факультету було обрано SWOT-аналіз як один із найпоширеніших видів аналізу в сучасному маркетингу. SWOT-аналіз надав можливість з'ясувати та структурувати сильні й слабкі сторони освітньої організації, а також її потенційні можливості та загрози, що досягається за допомогою порівняння внутрішніх сил і слабких сторін свого структурного підрозділу з можливостями зовнішнього середовища.

Для встановлення зв'язків між сильними й слабкими сторонами освітньої системи аграрного факультету, а також можливостями й загрозами, що існують в його оточенні, представлено SWOT-матрицю.

Ключові слова: програма розвитку; стратегія; цінності; SWOT-аналіз; стратегічні цілі.

1. ВСТУП / INTRODUCTION

Актуальність проблеми. В умовах сьогодення проблема стратегічного розвитку закладів освіти набуває актуальності з кількох причин:

- відбулася зміна в цілях освіти;
- вища школа здійснює інтеграцію до європейської освітньої системи;
- змінюються цінності освіти;
- поширюються міжнародні освітні зв'язки тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковому осмисленню проблеми управління розвитком закладів освіти сприяють роботи з теорії соціального управління (М. Альберт, М. Мескон, А. Файоль, Ф. Хедоурі та ін.), праці в галузі освітнього менеджменту українських учених (В. Бондар, В. Григораш, Л. Даниленко, Г. Єльнікова,

Л. Карамушка, Л. Калініна, О. Мармаза, Л. Мартинець, В. Маслов, В. Пекельна, Т. Сорочан, Є. Хриков та ін.).

Глобальні виклики XXI століття та зміни в суспільно-політичному житті України останніх років гостро поставили питання про необхідність зміни підходів щодо управління закладами освіти. Серед сучасних моделей управління освітніми системами найпоширенішими є ті, що орієнтують заклад освіти на розвиток, інноваційну діяльність. Разом з тим, незважаючи на інтенсивне дослідження проблем ефективності управління закладами освіти, питання управління їхнім розвитком сьогодні достатньо розроблені тільки для закладів загальної середньої освіти. Як відзначають Г.Цехмістрова й Н. Фоменко, дослідження вітчизняних учених спрямовані переважно на обґрунтування окремих питань управління закладом загальної середньої освіти, організацію діяльності його керівника, планування роботи. Управління закладами вищої освіти як соціально-педагогічними системами, побудованими на широкій автономії та демократичному підґрунті, де формується особистість, здатна до саморозвитку й самовдосконалення, не знайшло належного наукового обґрунтування й базується в основному на нормативно-правових та інструктивних документах.

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета статті – обґрунтувати етапи розробки програми розвитку аграрного факультету.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення таких **завдань**: визначити сутність поняття «програма розвитку аграрного факультету»; розкрити завдання за стратегічними цілями.

3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH FINDINGS

Стратегічне управління – це такий вид управління закладом освіти, за яким:

- гарантовано виконання сформульованої місії та поставлених цілей;
- забезпечено успішну діяльність у довгостроковій перспективі;
- забезпечено гнучку реакцію на зміни внутрішнього середовища;
- організація має змогу відповіді на виклик зовнішнього оточення;
- людський потенціал сприймається як основна цінність організації;
- діяльність організації орієнтована на задоволення запитів споживачів.

Стратегічне управління організацією покликане забезпечити не лише її функціонування, а й розвиток у майбутньому. Такий підхід зумовив спрямування всіх управлінських дій на оновлення освітньої системи, спільної діяльності всіх учасників освітнього процесу щодо досягнення поставлених цілей.

Розвивальну спрямованість управлінню надавав перш за все системний характер пошуку шляхів оновлення освітньої системи й способів адекватного управління нею. Інструментом управлінського впливу було визначено програму розвитку аграрного факультету Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля.

Програма розвитку аграрного факультету – це засіб спрямування та інтеграції зусиль колективу на підвищення ефективності роботи структурного підрозділу та університету загалом, що розробляється на підставі глибокого аналізу стану освітньої системи та визначає основні шляхи її модернізації; узагальнений довгостроковий план реалізації місії та досягнення мети спільнотою факультету.

В основу програми покладено цінності, що втілюються в життя факультету.

Гуманізм – ми створюємо доброзичливу атмосферу у стосунках між викладачами, здобувачами вищої освіти, працівниками, випускниками.

Якість – факультет встановлює і працює над дотриманням якості викладання та навчання.

Національна свідомість – співробітники факультету є патріотами України, спілкуються державною мовою. Водночас повага до інших культур, традицій і мов є важливою складовою нашої свідомості.

Професіоналізм – працюємо над створенням умов щодо формування професіоналів в агросфері, продовольстві, ветеринарній медицині.

Креативність – надаємо здобувачам вищої освіти можливості отримати не лише набір професійних знань, умінь і навичок, але й набір компетентностей, які дозволять бути гнучкими, креативними і пристосованими до мінливого професійного середовища та ринку праці.

Відкритість, інклюзивність, право на критику та увага до критики – основні принципи діяльності факультету.

У нашому дослідженні запровадження програми розвитку аграрного факультету проходило в два етапи:

I етап – визначення місії факультету;

II етап – розробка програми розвитку.

Визначення місії як головної цілі структурного підрозділу, що розкриває причину його існування, здійснювалося на підставі стратегічного аналізу – змістовного опису об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямів його розвитку [2].

Серед наявних форм стратегічного аналізу при вивченні стану освітньої системи факультету, що брали участь у дослідженні, було обрано SWOT-аналіз як один із найпоширеніших видів аналізу в сучасному маркетингу. SWOT-аналіз надає можливість з'ясувати та структурувати сильні й слабкі сторони освітньої організації, а також її потенційні можливості та загрози, що досягається за допомогою порівняння внутрішніх сил та слабких сторін свого структурного підрозділу з можливостями зовнішнього середовища.

Для встановлення зв'язків між сильними й слабкими сторонами освітньої системи аграрного факультету, а також можливостями й загрозами, що існують у його оточенні, було складено матрицю-SWOT, яку представлено на рисунку 1.

Поле «Сила»	Поле «Можливості»	
	S	O
	W	T
Поле «Слабкості»	Поле «Загрози»	

Рис. 1. Матриця SWOT

Розглянемо результати SWOT-аналізу на прикладі аграрного факультету Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля.

Метою аналізу зовнішнього середовища були відповіді на запитання:

1. Чи існує необхідність змін у якісних характеристиках цілей освіти?
2. Чи існує необхідність уведення нових спеціальностей?
3. Чи існує необхідність збільшувати або зменшувати кількість випускників за спеціальностями, за якими ведеться підготовка на факультеті?
4. Чи є поза закладом інновації, упровадження яких змогло би потенційно поліпшити результати його роботи?
5. Чи задовольняють результати роботи факультету викладачів і замовників освітніх послуг?

У процесі пошуків відповідей було виокремлено основні компоненти зовнішнього макро- й мікросередовища, які наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Компоненти зовнішнього середовища

Макросередовище	Мікросередовище
<ul style="list-style-type: none"> – політико-правові чинники; – соціально-економічні чинники; – чинники державного контролю; – демографічні чинники; – чинники природного середовища; – соціально-культурні чинники; – науково-технічні чинники; – чинники розвитку інфраструктури ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> – споживачі освітніх послуг; – потреби споживачів послуг; – регіональні ринки закладу; – органи управління освітою; – цінова характеристика ринку; – конкуренти закладу; – ділові партнери, посередники ЗВО; – засоби масової інформації; – чинники попиту ринку праці.

Погоджуючись із думкою Д. Горобця, що ступінь впливу макрооточення на різні організації залежить від розходження у внутрішньому потенціалі цих організацій і макрооточення створює тільки загальні умови знаходження організації в зовнішньому середовищі й у більшості випадків не має специфічного характеру [1, с. 35], зосередимо увагу на вивченні впливу на розвиток факультету та університету загалом компонентів мікросередовища.

Основними споживачами освітніх послуг аграрного факультету є випускники шкіл, гімназій, ліцеїв, коледжів міста Київ та міст Київської області, а також Харківської, Донецької, Луганської областей. Останніми роками зменшилася кількість вступників за такими спеціальностями, як геодезія та землеустрій, харчові технології, технологія виробництва і переробки продукції тваринництва. Це дало підставу виділити одну з найголовніших проблем факультету, яку необхідно вирішувати, – організація й управління профорієнтаційною діяльністю.

Значний інтерес у контексті нашого дослідження становить питання впровадження інновацій на факультеті. Найбільш вагомим в аспекті інноваційної діяльності став висновок про реалізацію грантових проєктів, що допоможе суттєво розвивати факультет. Аналіз цінової характеристики ринку показав, що платні послуги університет здійснює відповідно до платоспроможності населення, за вартістю вони не відповідають іншим закладам освіти.

Наявність конкурентних закладів освіти вимагає від колективу аграрного факультету виявлення можливостей підвищення престижу закладу освіти й привабливості для потенційних здобувачів за рахунок реклами та популяризації наукових, методичних, навчальних і виховних заходів. Основними засобами масової інформації, через які факультет може здійснювати інформування населення, є місцеві та обласні газети, місцеве та обласне телебачення. Але, як відзначено під час аналізу, висвітлення подій здійснюється не систематично, а має хаотичний характер.

Результати опитування виділили ще одну проблему – впровадження в освітній процес інноваційної технології саморозвитку особистості здобувача та викладача. Виділені проблеми в зовнішньому середовищі можна розглядати і як загрози, що негативно впливають на діяльність університету, і як можливості, що відкривають перспективи розвитку закладу за умов подолання цих проблем, що повертає нас до аналізу внутрішнього середовища, оскільки характер проблем зовнішнього середовища закладу освіти залежить від стану його освітньої системи [3].

Аналіз внутрішнього середовища дає змогу відповісти на запитання:

- Що нас задовольняє в наявній системі?
- Які сильні й слабкі сторони нашої освітньої системи?
- Яка значущість виявлених недоліків?
- Які сильні сторони факультету використано недостатньо?

До компонентів освітньої системи належать: цілі й результати освіти, її зміст, організація освітнього процесу, педагогічні технології, система оцінки та контролю, науково-педагогічний колектив тощо [4]. Виявлені сильні та слабкі сторони аграрного факультету і можливості й загрози зовнішнього оточення склали SWOT-матрицю. У відповідних полях матриці було зазначено реально отримані результати вивчення освітньої системи (див. рис. 2).

<ul style="list-style-type: none"> – доступність можливостей підвищення фахового рівня викладачами; – можливість використання інтелектуального потенціалу наукових і культурних центрів ЗВО; – наявність вибору освітніх програм; – дистанційне навчання; – можливість ознайомлення з досвідом роботи інших ЗВО; – інтеграція до європейського й світового освітнього простору; – кредитно-модульна система; – доступ до ресурсів Інтернет; – володіння та впровадження в освітній процес ІКТ; – попит на аграрні спеціальності; – налагоджена система роботи колегіально-дорадчих органів факультету (методична комісія, вчена рада); – організація та проведення консультаційно-методичних семінарів на факультеті для учасників освітнього процесу; – реалізація міжнародних грантових проектів як внесок факультету в розвиток Університету; – залучення до освітнього процесу фахівців-практиків, експертів галузі. 	<ul style="list-style-type: none"> – наявність концепції й чітко визначених цілей факультету; – реалізація програмно-цільового підходу в управлінні факультетом; – система вивчення освітніх потреб соціуму; – студентське самоврядування; – зростання готовності споживачів до отримання платних послуг; – розширення спектру додаткових послуг, з урахуванням запитів стейкхолдерів, партнерів по проектам; – підвищення рівня конкурентоспроможності факультету; – стимулювання праці співробітників за досягнення високих результатів; – розширення зв'язків із громадою, пошук міжнародних і вітчизняних партнерів.
S	O
W	T
<ul style="list-style-type: none"> – недостатня активність викладачів у проведенні наукових досліджень; – формальне ставлення до самоосвіти частини викладачів; – слабкий рівень організації профорієнтаційної роботи; – незацікавленість частини викладачів у популяризації свого досвіду в пресі, педагогічних виданнях; – дефіцит вільного часу для самоосвіти і підвищення загального культурного рівня викладачів; – відсутність кафедрального аудиторного фонду для проведення занять зі здобувачами; – зменшення навчального навантаження викладачів кафедр; – відсутність співробітників факультету на місці локації Університету; – відсутність необхідної матеріально-технічної бази для здійснення освітнього процесу; – низький розвиток мережі додаткових платних послуг; – стереотипи НПП, пов'язані з рівнем надання освітніх послуг; – низька виконавча дисципліна на деяких кафедрах факультету. 	<ul style="list-style-type: none"> – загальна криза економіки й суспільства; – втрата інтересу випускників до низки спеціальностей факультету; – негативний вплив ЗМІ на ціннісні орієнтації молоді; – недостатній рівень залучення науковців до організації наукової роботи здобувачів; – конкуренція з боку інших закладів освіти; – рівень матеріального забезпечення здобувачів; – проблемність у працевлаштуванні; – обмеженість фінансування.

Рис. 2. SWOT-матриця стану освітньої системи аграрного факультету

Проведення SWOT-аналізу дало можливість визначити стратегічні проблеми, кожна з яких у подальшому стала пріоритетним напрямом роботи факультету, а також окреслити шляхи їх вирішення. На підставі результатів SWOT-аналізу робочою групою було визначено:

- майбутній образ факультету, яким його хотіли би бачити здобувачі, викладачі, стейкхолдери;
- місію аграрного факультету;
- стратегічні цілі, досягнення яких забезпечить набуття факультетом визначеного образу;
- пріоритетні проблеми, що мають бути вирішені через інноваційні проекти.

Визначення місії факультету, як відомо, є одним із основних етапів стратегічного планування. У широкому розумінні місія – це філософія й призначення, сенс існування будь-якої організації. У вузькому розумінні місія – це твердження, яке розкриває сенс існування організації, у якому проявляється відмінність цієї організації від подібних до неї [5].

До чинників, які визначають місію аграрного факультету, ініціативна робоча група віднесла:

- наявність ресурсів (людських та матеріально-технічних);
- специфічні особливості роботи факультету;
- стан зовнішнього середовища;
- стиль поведінки та діяльності педагогів;
- історичні особливості аграрного факультету.

Вивчення бажаного майбутнього та місії факультету здійснювалося через опитування викладачів, здобувачів. Анкета містила такі запитання:

- Яким Ви бачите аграрний факультет, його основне призначення?
- Що Ви би хотіли змінити?
- Які, на Вашу думку, найбільш ефективні шляхи бажаних змін?
- Хто ми, що ми робимо й куди прямуємо?
- Чи співвідносяться Ваші ідеї з провідними тенденціями розвитку освіти?
- Чи наявні внутрішні та зовнішні умови для здійснення провідних ідей розвитку факультету? Визначте їх.
- Яким є ступінь позитивних змін, запропонованих Вами?
- У чому виражається ефект змін?
- У які терміни можуть бути реалізовані запропоновані зміни?

За результатами опитування було визначено таку місію аграрного факультету: збереження та примноження цінності аграрного факультету через освіту, дослідження та громадську діяльність.

Бачення факультету: розвиток аграрного факультету шляхом імплементації відповідних вимог щодо рівня якості освітніх послуг.

Формулювання місії дало можливість:

- побачити образ бажаного майбутнього факультету;
- визначити стратегічні напрями діяльності;
- спрямовувати діяльність колективу факультету на досягнення мети;

- модернізувати модель управління факультетом;
- побачити діяльність аграрного факультету збоку;
- змінити загальну культуру аграрного факультету;
- залучити до прийняття важливих рішень весь колектив;
- сформувати позитивний імідж аграрного факультету;
- ураховувати чинники зовнішнього середовища у своїй діяльності.

Реалізація місії аграрного факультету передбачала досягнення таких стратегічних цілей:

- якість освіти: відновлення освітнього процесу та освітньої діяльності;
- наука і дослідження: збереження та розвиток наукового потенціалу;
- розвиток Університетської спільноти: цінності, комунікації, репутація потенціалу;
- інтернаціоналізація освітньої, наукової та суспільної діяльності.

Отже, місію факультету як соціальної системи було конкретизовано цілями, які й спрямовували вектори розвитку стратегії в подальшій роботі.

На другому етапі запровадження програми розвитку аграрного факультету відбувався процес розробки програми, який передбачав такі кроки:

- створення описово-аналітичної частини програми;
- визначення списку найголовніших проблем, які треба вирішити для реалізації бачення;
- вибір найголовніших стратегічних проблем.

Важливим для етапу розробки програми розвитку був вибір стратегії, який становить основний зміст стратегічного управління. Як уже було зазначено, стратегія – це конкретний довгостроковий план досягнення конкретної довгострокової мети, а вироблення стратегії – це визначення мети та складання довгострокового плану [6].

Вироблення стратегії відбувалося в такий спосіб:

- цілепокладанням точно було визначено кінцевий бажаний стан, який потрібно досягти через тривалий проміжок часу;
- зафіксовано, що необхідно зробити для того, щоб досягти цього кінцевого стану;
- складено план дій з урахуванням інтервалів (років, семестрів тощо), реалізація якого має привести до досягнення кінцевої мети [7; 8].

Стратегія факультету полягає в оптимізації та вдосконаленні умов для розвитку факультету шляхом професійного зростання кожного учасника освітнього процесу в умовах війни та післявоєнного відновлення з акцентом на збереження та примноження вже існуючого особистого та колективного доробку.

Визначимо завдання за стратегічними цілями.

Стратегічна ціль 1. Якість освіти:

- відновлення освітнього процесу та освітньої діяльності;
- посилення кадрового потенціалу факультету, дотримуючись прозорих критеріїв під час укладення контрактів із науково-педагогічними працівниками;
- поширення застосування програм дуальної освіти з реалізацією частини освітнього процесу в реальній практичній діяльності;

- збільшення кількісного складу здобувачів освіти;
- збільшення частки аудиторних годин у загальній кількості аудиторних годин, впродовж яких викладання навчальних дисциплін здійснюється англійською, французькою та німецькою мовами.

Стратегічна ціль 2. Наука і дослідження:

- збереження та розвиток наукового потенціалу
- збільшення обсягу надходжень до спеціального фонду за результатами наукових і науково-технічних робіт за проектами міжнародного співробітництва, господарськими договорами та за результатами надання наукових послуг;
 - активізація наукової роботи серед викладачів та здобувачів. Подання впродовж року щонайменше одного наукового проекту на національні конкурси від кафедр;
 - збільшення кількості проіндексованих публікацій НПП у виданнях, які реферуються у науково-метричних базах Web of Science та Scopus;
 - пошук додаткових можливостей для відновлення лабораторій.

Стратегічна ціль 3. Розвиток Університетської спільноти: цінності, комунікації, репутація потенціалу

- підтримання відкритого діалогу з усіма учасниками освітнього та наукового процесів факультету;
- упровадження фасилітації в якості базового дорадчого інструменту в процесі прийняття рішень;
- зміцнення партнерства між факультетом та територіальними громадами в інтересах взаємовигідного розвитку;
- збільшення кількості інформації (новин або статей) для сайту та соціальних мереж Університету.

Стратегічна ціль 4. Інтернаціоналізація освітньої, наукової та суспільної діяльності

- участь факультету у міжнародних, національних та регіональних проектах (дослідницьких, освітніх, соціальних та інших);
- збільшення частки здобувачів вищої освіти та штатних науково-педагогічних працівників, які беруть участь у програмах міжнародної академічної мобільності;
- залучення органів студентського самоврядування факультету до реалізації вітчизняних/міжнародних проектів, соціально важливих і волонтерських проектів;
- залучення іноземних фахівців до покращення якості освіти та освітнього процесу.

4. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

Дослідницька робота щодо управління розвитком аграрного факультету дозволяє стверджувати, що ефективність цього процесу зростає, якщо буде впроваджено програму розвитку, яка спирається на засади стратегічного менеджменту, а саму ідею розвитку факультету підтримує науково-педагогічний колектив, співробітники та здобувачі факультету.

Програма розвитку факультету є засобом спрямування та інтеграції зусиль колективу на підвищення ефективності роботи структурного підрозділу та університету загалом, що розробляється на підставі глибокого аналізу стану системи освіти й визначає основні шляхи її модернізації; узагальнений довгостроковий план реалізації місії й

досягнення мети спільнотою факультету. Програма розвитку факультету становить цілісну сукупність інноваційних проектів, розроблених з різних напрямів діяльності факультету. Запровадження програми розвитку факультету, в основу якої покладено цінності гуманізму, якості, національної свідомості, професіоналізму, креативності, проходило в два етапи: визначення місії аграрного факультету, розробка програми розвитку. Визначення місії, стратегічних цілей факультету та стратегії розвитку було здійснено на підставі SWOT-аналізу як одного з найбільш ефективних і поширених видів аналізу в сучасному маркетингу.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми теорії та практики управління розвитком факультету закладу вищої освіти. **Перспективним** є розгляд проблем взаємодії факультету з закладами фахової передвищої освіти, розширення міжнародних зв'язків, самоуправління здобувачів вищої освіти тощо.

5. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Даниленко, Л., Карамушка, Л., 2003. *Освітній менеджмент: навчальний посібник*, Київ: Шкільний світ, 400.
2. Горобець, Д.В., 2010. Організаційно-педагогічні умови управління розвитком педагогічного коледжу: *дисертації кандидата педагогічних наук: 13.00.06, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, Луганськ*, 295.
3. Мартинець, Л.А., 2018. Теорія і практика управління освітнім середовищем професійного розвитку вчителів у загальноосвітньому навчальному закладі: *дисертації доктора педагогічних наук: 13.00.06, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Черкаси*, 513.
4. Маслов, В. І., Олійник, В.В., 2009. Закономірності управління як теоретична основа керівництва навчальними закладами. *Педагогічний дискурс*, 5, 145-149.
5. Крижко, В. В., 2005. *Теорія і практика менеджменту в освіті: навчальний посібник*. Київ: Освіта України, 256.
6. Карамушка, Л. М., 2003. *Психологія управління: навчальний посібник*. Київ: Міленіум, 344.
7. Дмитренко, Г. А., 1996. *Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу*. Київ: ІЗМН, 140.
8. Мармаза, О. І., Касьянова, О. М., Григораш, В. В., 2003. *Управління навчальним закладом: навчально-методичний посібник: у 2 ч., ч. 1*, Харків: Ранок, 160.

DEVELOPMENT OF THE DEVELOPMENT PROGRAM OF THE FACULTY OF AGRICULTURE

Lilija Martynec,

Doctor of Pedagogic Sciences, Professor, Dean of the Faculty,
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4736-5467>
liliamart7@gmail.com

Abstract. The article considers the relevance of the strategic development of educational institutions. The essence of the concept of «agrarian faculty development program» as a

means of directing and integrating the team's efforts to increase the efficiency of the work of the structural division and the university as a whole, which is developed on the basis of an in-depth analysis of the state of the educational system and determines the main ways of its modernization, is defined; a generalized long-term plan for the implementation of the mission and the achievement of the goal by the faculty community.

It is emphasized that strategic management is a type of management of an educational institution, according to which: fulfillment of the formulated mission and set goals is guaranteed; successful operation is ensured in the long term; flexible response to changes in the internal environment is ensured; the organization is able to respond to the challenge of the external environment; human potential is perceived as the main value of the organization; the organization's activities are focused on satisfying consumer requests.

It is noted that the strategic management of the organization is designed to ensure not only its functioning, but also its development in the future. This approach caused the direction of all management actions to update the educational system, the joint activities of all participants in the educational process to achieve the set goals.

It is emphasized that the program is based on values embodied in the life of the faculty: humanism, quality, national consciousness, professionalism, creativity. It was emphasized that openness, inclusiveness, the right to criticism and attention to criticism are the main principles of the faculty's activity.

It is emphasized that the implementation of the agricultural faculty development program took place in two stages: defining the mission of the faculty; development of a development program.

Keywords: development program; strategy; values; SWOT-analysis; strategic goals.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Danylenko, L., & Karamushka, L., 2003. *Osvitnii menedzhment* [Educational management]: navchalnyi posibnyk, Kyiv: Shkilnyi svit, 400.
2. Horobets, D.V., 2010. Orhanizatsiino-pedahohichni umovy upravlinnia rozvytkom pedahohichnoho koledzhu [Organizational and pedagogical conditions of managing the development of a pedagogical college]: *dysertatsii kandydata pedahohichnykh nauk: 13.00.06, Luhanskyi natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka, Luhansk*, 295.
3. Martynets, L.A., 2018. Teoriia i praktyka upravlinnia osvithim seredovyschem profesiinoho rozvytku vchyteliv u zahalnoosvitnomu navchalnomu zakladi [Theory and practice of managing the educational environment of professional development of teachers in a general educational institution]: *dysertatsii doktora pedahohichnykh nauk: 13.00.06, Cherkaskyi natsionalnyi universytet imeni Bohdana Khmelnytskoho, Cherkasy*, 513.
4. Maslov, V. I., & Oliinyk, V.V., 2009. Zakonomirnosti upravlinnia yak teoretychna osnova kerivnytstva navchalnymy zakladamy [Laws of management as a theoretical basis for management of educational institutions]. *Pedahohichniy dyskurs*, 5, 145-149.
5. Kryzhko, V. V., 2005. *Teoriia i praktyka menedzhmentu v osviti* [Theory and practice of management in education]: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Osvita Ukrainy, 256.
6. Karamushka, L. M., 2003. *Psykhologhiia upravlinnia* [Psychology of management]: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Milenium, 344.

7. Dmytrenko, H. A., 1996. *Stratehichnyi menedzhment: tsilove upravlinnia osvitoiu na osnovi kvalimetrychnoho pidkhodu* [Strategic management: target management of education based on a qualitative approach]. Kyiv: IZMN, 140.

8. Marmaza, O. I., Kasianova, O. M., & Hryhorash, V. V., 2003. *Upravlinnia navchalnym zakladom* [Management of an educational institution]: navchalno-metodychnyi posibnyk: u 2 ch., ch. 1, Kharkiv: Ranok, 160.

DOI: <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2023-75-83>
УДК 37.01

Liliya Morska,

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Professor of the Department of Foreign Languages,
Ivan Franko National University
Lviv, Ukraine;
Professor, Institute of Pedagogy,
the University of Rzeszów,
Rzeszów, Poland
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4916-3834>
liliya.morska@gmail.com

Tetiana Storchova,

Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor, Associate Professor of the
Department of the English Language
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University,
Kamianets-Podilskyi, Ukraine
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4830-2062>
storchova.tetyana@kpnu.edu.ua

**CHALLENGES IN CREATIVITY DEFINITION AND MEASUREMENT:
EDUCATIONAL IMPLICATIONS**

Abstract. The article examines the complex nature of creativity with the goal to project implications for educational settings, starting from its historical evolution, and the challenges associated with its definition and measurement. The study aims at reviewing the main approaches to defining the concept of creativity with a particular focus on educational settings application. Creativity, once attributed to divine sources, is now recognized as a multifaceted human capacity encompassing cognitive, conative, and environmental factors. The research spans various definitions and assessments, including personality and biographical inventories, behavioral tests, and both objective and subjective evaluations of creative outputs. Creativity theories are highlighted, emphasizing creativity's presence across multiple domains. Despite the plethora of testing methods, the paper critiques the dichotomous view of creativity as