

ВИБІР СТРАТЕГІЇ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ – ВИБІР МАЙБУТНЬОГО

Н. А. Тягай

Сучасний світ та процеси, що відбуваються в ньому, надзвичайно швидко змінюються. Запровадження інновацій – технологічних, організаційних, інформаційних, а також вплив багатьох інших чинників створюють враження про неможливість оцінки майбутніх перспектив, а відтак майже унеможливають планування. Справді, спланувати діяльність організації в складному та динамічному оточенні дуже важко, однак це можливо і необхідно. Кожен керівник, організовуючи процес планування діяльності організації, постає перед вибором ефективних технологій планування.

Перспективи сучасного навчального закладу залежать від готовності до змін учасників навчально-виховного процесу, від визнання необхідності свідомого управління змінами, їх передбачення, регулювання, пристосування до постійно змінюваних зовнішніх умов.

Тому очевидною стає потреба в розробленні стратегічного планування діяльності закладу. Головною відмінністю стратегічного планування від планування класичного є можливість адекватної реакції на зміни в зовнішньому середовищі та відповідна корекція процесів внутрішніх. Із таких позицій виходила ініціативна група зі стратегічного планування розвитку міста Комсомольська у 1997 р., яка підготувала до затвердження на громадських слуханнях один із перших в Україні стратегічний план розвитку м. Комсомольська. Свої стратегічні плани розробили і підприємства міста, серед яких Водопровідне управління водно-каналізаційного господарства, Комсомольськтеплоенерго та інші. Для них стратегічний план – основа інвестиційної діяльності, орієнтир для розвитку окремих галузей господарства, залучення мешканців до планування перспектив розвитку підприємств, міста. Досвід стратегічного планування у Комсомольську надихнув педагогічний колектив школи на створення власного стратегічного плану розвитку.

Комсомольська ЗОШ І-ІІІ ступенів № 1 із поглибленим вивченням економіки і права – перший навчальний заклад, заснування якого збіглося із становленням молодого наддніпрянського міста Комсомольська. У 2012 р. школа відзначатиме п'ятдесятиріччя. Якою її хочуть бачити учні, педагоги, батьки через три, п'ять, десять років? Яке місце серед освітніх закладів міста, регіону вона має посідати? Яку роль школа має відігравати в громаді? На ці та інші запитання має відповісти стратегічний план розвитку школи. Розробляючи проект плану розвитку школи, ми виходили з того, що він має бути конкретним, цілеспрямованим, досяжним та зосередженим на кількох найважливіших для закладу пріоритетах. Особливістю підготовки стратегічного плану розвитку школи є те, що до участі у його розробленні ми залучили не тільки адміністрацію школи, а і вчителів, учнів, батьків та партнерів навчального закладу, які візьмуть участь і у його реалізації.

Модель стратегічного планування діяльності навчального закладу може стати тим важелем, що допоможе вдосконалити вже наявні форми та методи роботи колективу школи і зосередити увагу на довгострокову перспективу розвитку навчального закладу.



У статті розкривається процес створення стратегічного плану розвитку Комсомольської ЗОШ І-ІІІ ступенів №1, який забезпечить вдосконалення вже існуючих форм та методів роботи колективу школи і зосередить увагу на довгостроковій перспективі розвитку навчального закладу.

В статті освещается процесс создания стратегического плана развития Комсомольской ЗОШ I-III ступеней №1, который обеспечит усовершенствование существующих форм и методов работы коллектива школы и позволит сосредоточить внимание на долгосрочной перспективе развития учебного заведения.

This article is about the processes of making strategic plan of the development Komsomolsk school №1. Our plan is allowed us to improve common forms and methods of school staff's working and gives us some useful information of long-term development of the instruction.

Однією із перших спроб проаналізувати та запропонувати нову модель закладів освіти в умовах оновлення суспільства була колективна наукова праця російських учених Ю. А. Конаржевського, К. О. Нефедової, Т. І. Шамової.

Значну увагу проблемі стратегічного планування та стратегічного управління в закладах освіти приділяють українські науковці Г. А. Дмитренко, Л. І. Даниленко, Г. В. Сльникова, Л. М. Карамушка, О. І. Мармаза та ін. Вони звертаються до загальних питань менеджменту організацій [3; 4], до стратегічного планування як засобу активного творення майбутнього [2; 211]; до особливостей стратегічного планування та адаптивного управління, психології управління змінами.

Вивчаючи технологію стратегічного планування та його основні етапи, ми використали елементи процесу стратегічного планування, що запропоновані ще в минулому столітті основоположниками менеджменту Майклом Месконом, Майклом Альбертом і Франкліном Хедоурі (рис. 1).

Досить значна кількість науковців вважає за потрібне починати формування та аналіз діяльності будь-якої організації з таких суттєвих категорій, як "бачення", філософія існування, цінності організації, місія.

Працюючи над формулюванням місії школи, ми врахували чіткі правила вибору місії організації, які дають змогу досить жорстко пов'язати об'єктивні та суб'єктивні її сторони. Це забезпечення відкритого розроблення та обговорення мети серед учнів, батьків, вчителів; оцінка та обговорення альтернативних варіантів мети у межах організації. Ось один із запропонованих варіантів місії, який мав найбільше схвальних відгуків:

"Школа – сприятливе середовище для розвитку здібностей кожного учня".

Таке визначення місії школи ґрунтується на тих напрацюваннях, які вже

має школа. Традиційним пріоритетом навчального закладу є особистісно орієнтований підхід до кожного учня, що має підтримку серед учнів, вчителів та батьків і сприяє зростанню авторитету школи. Сформулювавши місію, організація знаходить свій особливий шлях в освітньому просторі, який відрізняє та виокремлює її з-поміж інших.

Міжнародна теорія та практика висунули та вдосконалили широкий спектр методів формулювання та аналізу цілей: "мозкова атака", "альтернативні сценарії майбутнього", "кібернетичні сесії", "вправи дилетантів", "метод Дельфі" тощо [3; 114]. Досвід показав, що використання сукупності методів дає змогу висунути цілі, що відповідають вимогам щодо цілей розвитку та цілей управління.

Усі цілі встановлюються на основі місії, позицій, які організація має в зовнішньому середовищі, та інших факторів, що відбивають бажаний стан організації, яких треба досягти. Завдання організації – це її заяви про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію.

Встановлення цілей є першою фазою у процесі планування. Тому ефективність планування багато в чому залежить від якості реалізації цієї фази. Для формулювання цілей ми створили фокус-групи, які так сформулювали цілі навчального закладу:

- ♦ через три роки Комсомольська ЗОШ І-ІІІ ступенів № 1 – визнаний лідер на ринку освітніх послуг;
- ♦ розвиток освітніх послуг та підвищення їх якості відповідно до запитів громади;
- ♦ системне запровадження інноваційних методик навчання і виховання;
- ♦ розвиток умов для розвитку обдарувань кожного учня закладу;
- ♦ збереження і примноження традицій закладу, заснованих на національних та патріотичних засадах;
- ♦ розвиток партнерських відносин між учасниками навчально-виховного процесу, між школою та її оточенням;



Рис. 1. Процес стратегічного планування

♦ створення комфортних умов навчання та перебування у закладі для всіх учасників навчально-виховного процесу.

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до всіх учасників навчально-виховного процесу, визначити внесок кожного у стратегічний успіх організації взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою "дерева цілей", де встановлюються конкретні, вимірні задачі, що лежать в основі конкретних видів діяльності. "Дерево цілей" – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії, дає уявлення учасникам процесу про те, що потрібно робити кожному, щоб досягти мети.

Після того як визначені місія і цілі, настає етап аналізу і вибору стратегії. На цьому етапі приймається рішення з приводу того, як, якими засобами організація буде домагатися досягнення цілей (рис. 2.).

Отже, стратегія:

♦ дає визначення основних напрямів і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

♦ є способом встановлення взаємодії організації із зовнішнім середовищем;

♦ формується на основі узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації; постійно уточнюється в процесі діяльності;

♦ є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системою характеристикою напрямів розвитку організації.

Для такої складної системи, як школа, вибір не може бути обмежений однією стратегією. Мова може йти про формування стратегічного набору – певного переліку взаємопов'язаних стратегій: стратегії навчально-виховного процесу, фінансової, кадрової, ресурсної тощо. Так, наприклад, стратегія відносно персоналу передбачає добір, заміщення, закріплення, просування, навчання, перекваліфікацію, оцінку, звільнення кадрів тощо.

На шляху реалізації стратегії трапляються перешкоди та небезпеки. Чим краще їх бачить організація, тим більше у

неї шансів досягти успіху. Для з'ясування таких перешкод та небезпек виконуються два наступні кроки стратегічного планування: зовнішній та внутрішній аналіз. Подальший етап стратегічного планування – діагностичний, який включає аналіз навколишнього середовища та внутрішніх можливостей організації.

Аналіз навколишнього середовища має на меті виявити потенційні загрози та можливості, з якими організація може стикнутися у майбутньому. Зовнішнє середовище, у якому знаходиться сьогодні наш заклад, сприятливим назвати важко. Ми склали перелік майбутніх загроз з урахуванням їх значення і ступеня впливу на організацію. Серед них: зміни в потребах споживачів освітніх послуг; несприятлива економічна ситуація та скорочення обсягів фінансування, суттєве підвищення вартості енергоносіїв, погіршення матеріального забезпечення закладу; негативні демографічні зміни та скорочення чисельності учнів у навчальному закладі; рівень законодавчих вимог та часті зміни нормативного регулювання в освіті, обмеження автономії навчального закладу тощо. Вплинути на ліквідацію цих загроз школа не може, а ось зменшити їх негативний вплив на розвиток організації реально.

Наступний крок – аналіз внутрішнього потенціалу організації, а саме: навчально-виховного процесу, персоналу, методичного забезпечення, фінансів, культури та іміджу для того, щоб виявити її сильні і слабкі сторони. Сильні сторони – це особливі, унікальні, оригінальні властивості організації або, щонайменше, якості, які відрізняють її від інших. До сильних сторін нашої організації ми віднесли високий рівень компетентності з ключових питань; позитивний імідж учнів та випускників; розробку ефективних функціональних стратегій та обґрунтованого "стратегічного набору"; активне застосування інноваційних освітніх та виховних технологій; утримання стабільної чисельності учнів в умовах демографічної кризи; ефективний творчий менеджмент; якісний кадровий склад та здатність реалізувати компетентні та конкурентоспроможні можливості педагогічних кадрів; позитивний морально-психологічний клімат; розширення можливостей для реалізації здібностей кожним учнем, збільшен-

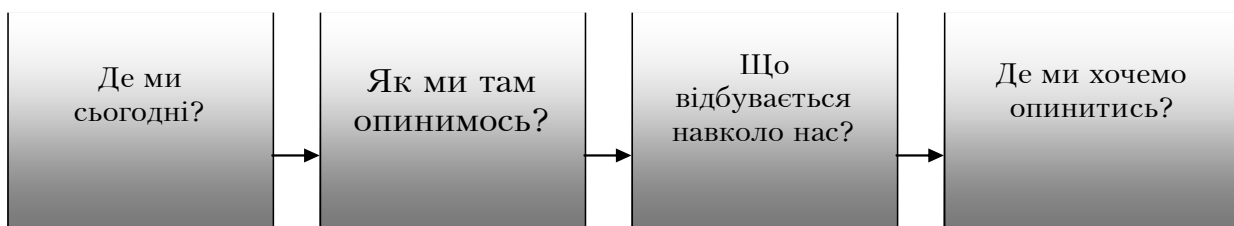


Рис. 2. Основні питання визначення стратегії

ня кількості гуртків спортивного та естетичного спрямування, підвищення результативності участі учнів та вчителів в інтелектуальних та творчих конкурсах, покращення матеріально-технічної бази тощо. На нашу думку, має бути розроблена технологічна схема збирання, обробки та аналізу даних про внутрішній стан закладу освіти.

Слабкі сторони – це якості, яких не вистачає організації. Робота над слабкими сторонами школи спонукала і учнів, і вчителів, і батьків до роздумів над тими факторами, що ускладнюють діяльність закладу, зменшують його привабливість. Це недостатня обізнаність про ринок освітніх послуг і потреб щодо нього учнів та їх батьків, про стан та потреби ринку праці; недостатньо вивчена та врахована система ефективних рекламних заходів, недостатні фінансові ресурси для ефективного розвитку навчального закладу.

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного SWOT-аналізу. За допомогою технології SWOT-аналізу досліджуються і встановлюються взаємозв'язки між сильними та слабкими сторонами, можливостями та загрозами для формування у перспективі стратегії навчального закладу.

Таким чином, сильні сторони – це позитивні внутрішні тенденції та характеристики навчального закладу, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Їх ще трактують як внутрішні можливості чи ресурси, які можуть зумовити формування конкурентної переваги навчального закладу.

Власний аналіз потенціалу навчального закладу дає можливість оцінити ті ресурси, які заклад має для власного розвитку, і запланувати залучення додатко-

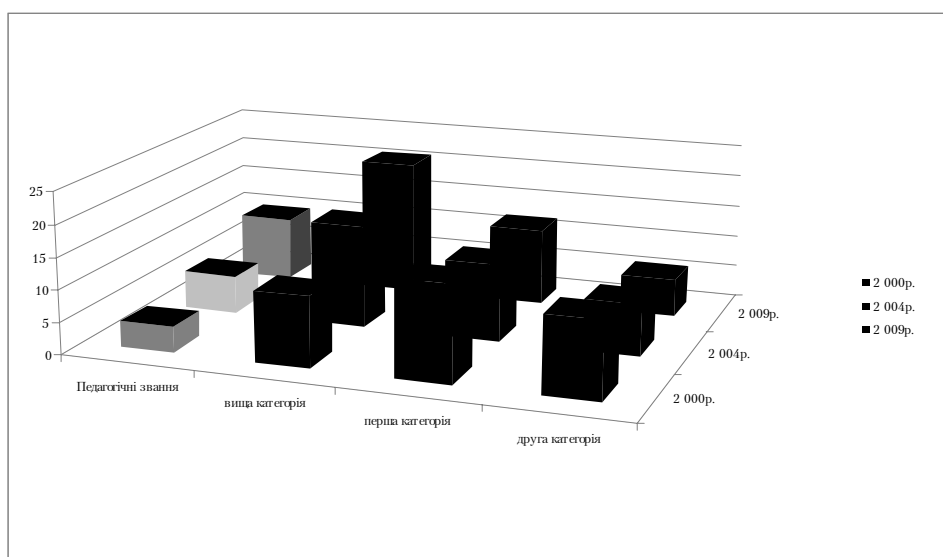
вих ресурсів. Кадровий аналіз Комсомольської ЗОШ № 1 свідчить про високий професійний рівень керівників усіх структурних підрозділів, які мають відповідну освіту, досвід роботи, мотивацію.

Динаміку якісного складу педколективу відображає діаграма 1.

Педагогічний колектив, адміністрація школи активно використовують в практиці роботи нові технології. Для запровадження та реалізації плану будуть застосовані нові управлінські технології: технології контролю, технології фінансового менеджменту, технології управління персоналом. Значною мірою вони використовуються в адмініструванні закладу. Напрацьовано педагогічні технології, що забезпечують високу якість навчального та виховного процесу у закладі (проектні технології, інформаційні технології, розвивальне навчання тощо).

Комсомольська ЗОШ I-III ступенів № 1 є юридичною особою і може певною мірою самостійно планувати свою фінансову стратегію. Водночас заклад фінансується з державного і місцевого бюджетів і цілком залежить від того, яке фінансове забезпечення отримає від держави. Школа має серйозну підтримку від спонсорів. Протягом п'яти років щороку школа отримувала спонсорські внески від 50 000 до 100 000 грн. Суттєвим внеском є батьківські кошти, які складають близько 30 000 грн щорічно. Школі виповниться 50 років, і за час її експлуатації жодного разу не виконувався капітальний ремонт.

Школа має досить потужні інформаційні ресурси: щороку доповнюється новою літературою шкільна бібліотека, збільшується обсяг інформаційно-довідкової літератури. У методичному кабінеті школи створено медіатеку, де зібрані методичні розробки вчителів та електронні матеріали для проведення уроків. Про-



Діаграма 1. Динаміка якісного складу педагогічного колективу ЗОШ № 1 м. Комсомольська

Місія школи – створення найбільш сприятливих умов розвитку для всіх дітей з урахуванням їхніх схильностей та здібностей,



Рис. 3. Постер Комсомольської ЗОШ № 1 "План розвитку школи. Активна школа - компетентний учень"

довжується процес інформатизації навчального закладу. У школі є комп'ютерний клас, кабінет інноваційних технологій, комп'ютерами оснащені шкільна бібліотека, окремі кабінети, кабінети адміністрації, бухгалтерії. З кожного комп'ютера є вихід в Інтернет.

Процес планування має своє логічне завершення в плані. План – це офіційний документ, у якому сконцентрована система взаємопов'язаних показників прогнозу розвитку організації для досягнення поставленої мети.

Розрахований план стратегічного розвитку на 3 роки і має бути виконаний до п'ятидесятиріччя школи – знакової події в житті закладу. Він проходить публічне обговорення та процедуру узгодження з учнівським та педагогічним колективами школи, батьківською громадськістю. Його реалізація передбачає залучення цих груп до спільної праці, а підсумком стратегічного плану має стати підвищення якості знань учнів, удосконалення навчально-виховного процесу, перехід на вищий ступінь розвитку закладу. При складанні плану розвитку школи були враховані основні напрями стратегічного плану розвитку м. Комсомольська, участь у розробці якого брали участь вчителі та батьки закладу.

Партнерами школи є громадські організації "Центр муніципального розвитку" та "Ліга партнерів за розвиток Комсомоль-

ська", Батьківська рада міста, засоби масової інформації.

Для реалізації плану розвитку школи створений координаційний центр, до складу якого увійшли керівники робочих груп, адміністрація школи, науковці, консультанти. Проведено два семінари-тренінги, які підготували учасників до участі в процесі реалізації плану. Семінари провела І. В. Ковра – незалежний консультант із стратегічного планування, яка також консультує процес стратегічного планування в школі. Для аналізу проблем та формулювання пріоритетів були сформовані фокус-групи, у яких проводилася ґрунтовна робота над визначенням:

- ♦ майбутнього образу школи, якою її хочуть бачити учні, вчителі, батьки;
- ♦ стратегічних цілей, досягнення яких забезпечить набуття школою визначеного образу;

- ♦ логічних послідовних заходів, спрямованих на досягнення цих цілей.

Ефективний план роботи – це контрольований план. За виконанням плану розвитку школи передбачено такі види контролю:

- поточний контроль;
- щорічний аналіз виконання плану розвитку школи та розгляд його на засіданні ради школи, щорічний перегляд та корекцію окремих положень плану за результатами щорічного аналізу;

- в) корекція плану;
- в) підбиття підсумків виконання плану через три роки.

На етапі розробки планів ми передбачили процедури внесення змін (за яких умов, хто, у який термін і в якому порядку має право внести зміни). Внесенню коректив передують контрольно-перевірні операції, які не лише констатують ступінь виконання або невиконання запланованих дій, а й співвідносять заплановані заходи зі станом внутрішнього та зовнішнього середовища, що дає змогу оцінити їх актуальність.

Критерії результативності діяльності закладу будуть визначатися на основі внутрішніх показників динаміки його розвитку, кваліметричного підходу, моніторингових досліджень, показників рейтингової оцінки діяльності закладу, опитувань громадської думки учасників навчально-виховного процесу.

У плані розвитку школи сформульовані цілі та пріоритети навчального закладу. Для визначення досягнення цілей плану робочі групи та координаційний центр випрацюють критерії досягнення цілей.

У ході здійснення плану розвитку школи будуть використані різні форми контролю.

Моніторинг навчально-виховного процесу здійснюється періодично і постійно. Періодично – це ліцензування, атестація як зовнішня перевірка навчального закладу. Постійний контроль за станом навчального процесу здійснюється директором, заступниками директора, методичними комісіями і передбачає моніторинг стану навчально-методичного забезпечення, кадрового складу, організації навчального процесу (розклад занять, ведення поточної документації, виховна робота тощо).

Моніторинг діяльності навчального закладу охоплює збір потрібної інформації, підготовку звіту та презентацію його перед учасниками навчального процесу. У звіті буде представлений реальний стан діяльності навчального закладу, рівень розбіжності результатів навчального процесу і передбачених норм, стандартів, освітніх цілей. Для цього буде використана модель моніторингу розвитку навчального закладу (автор Сухович Г. А.) Для моніторингу управлінської діяльності плануємо використати методичний інструментарій освітнього моніторингу – кваліметричні варіативні моделі, які дають змогу оцінити якість різних напрямків діяльності суб'єкта [4; 99].

Стратегічний план розвитку Комсомольської ЗОШ № 1 – перший досвід для педагогічного, учнівського, батьківського колективів, які працювали над його ство-

ренням. Спільна робота об'єднала учасників навчально-виховного процесу навколо мети – розвитку навчального закладу і виявила проблеми, пов'язані з недостатністю інформації про стратегічне планування в освітньому закладі, браком методик оцінки планування, його моніторингу, наукового керівництва процесу. Результати виконання плану розвитку школи залежать від низки зовнішніх і внутрішніх факторів, до яких відносимо: зміни в навчальних планах, забезпечення інформаційною літературою та засобами навчання, застосування сучасних методик і технологій навчання, а також суб'єктивних факторів: склад педагогічних працівників та учнів.

У результаті розробки і запровадження моделі стратегічного планування Комсомольська ЗОШ I-III ступенів № 1 очікує отримати нову форму – відкриту соціальну систему, адаптовану до змін, головною метою якої є всебічний розвиток дітей у навчально-виховному процесі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Національна доктрина розвитку освіти у XXI столітті // *Освіта України*. - 2001. - № 1. - С. 22 - 25.
2. Бондар В. І. *Управлінський аспект плану роботи школи* / В.І. Бондар // *Підручник для директора*. - 2006. - № 1. - С. 4 - 6.
3. Дмитренко Г. А. *Стратегічний менеджмент у системі освіти: [навч. посібник]*. / Г.А. Дмитренко - К. : МАУП, 1999. - 176 с.
4. Єльнікова Г. В. *Моніторинг діяльності керівника школи* / Г.В. Єльнікова // *Директор школи, ліцею, гімназії*. - 2003 - №1. - С. 97 - 102.
5. Калініна Л. М. *Стратегія інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу* // *Стратегії управління закладами освіти в умовах формування інформаційного суспільства: [зб. наук. праць]* // *Ін-т педагогіки АПН України; За ред. Р. П. Вдовиченка, Л. М. Калініної*. - К.; Миколаїв : Видавництво "Гліон", 2008. - Вип. 1. - С. 147-198.
6. Карамушка Л. М. *Психологія управління: [Навч. посіб.]*. / Л.М. Карамушка - К. : Міленіум, 2003. - 344 с.
7. Корецький М. Х., *Стратегічне управління: [навчальний посібник]* / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 240 с.
8. Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. *Основы менеджмента. [Пер. с англ.] (общ. ред. и вступ. Ст. Л. И. Евенко)*. - М. : Дело. 1997. - 704 с.
9. *Освітній менеджмент: [навчальний посібник]* / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушка. - К. : Шкільний світ, 2003. - 400 с.
10. Ренькас Б. М. *Стратегічне планування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом* // *Педагогічний процес: теорія і практика. [Зб. наукових праць]* Вип. 2. - К. : Вид-во "ЕКМО", 2009. - С. 238 - 247.

Стаття надійшла в редакцію 09.02.10 ■