

Тема: «Управлінська діяльність з питань формування стратегічних напрямків роботи ЗДО»

*Для корабля, у якого немає курсу,
жоден вітер не буде попутним
Сенека*

Зважаючи на високу конкуренцію серед закладів дошкільної освіти нашого міста основне завдання керівника - нарощувати і розвивати трудовий потенціал його організації, щоб успішно реалізувати стратегію розвитку і забезпечити високу конкурентоспроможність організації. Але перш ніж розпочинати роботу по складанню стратегії розвитку вашого закладу, потрібно визначити його стратегічні напрямки роботи. На результати діяльності будь-якої організації впливає безліч різних чинників і без розуміння ступеня їх впливу неможливо виробити вірний стратегічний напрямок розвитку закладу.

Для початку пропоную розібратись з деякими поняттями.

ГЛОСАРІЙ

Стратегічні напрями	Даний компонент стратегії розкриває шляхи досягнення стратегічних цілей організації
Стратегічне планування	Це процес довготривалого планування в організації, що включає в собі визначення цілей організації, опрацювання програми їх реалізації та вибір методів втілення цієї програми в життя. Стратегія визначається головною стратегічною ціллю та проміжними цілями, які дозволяють досягнути головної. Стратегія також визначає, звідки взяти ресурси для досягнення цілей і як їх розподілити
Стратегічний план	Це письмовий документ, опрацьований в рамках процесу стратегічного планування який описує напрями діяльності організації, бачення її розвитку у довготривалій перспективі (3-5 років), стратегічні цілі та завдання, описані конкретними термінами (що повинно бути зроблено, коли, ким, яким чином), а також методи їх досягнення. Стратегічний план базується на результатах зовнішнього та внутрішнього оцінювання, розробленого шляхом консенсусу колективу
Бачення	Уявлення керівництва про те, якою буде організація в майбутньому за ідеальних умов, за допомогою цього поняття можна відрізнити одну організацію від іншої на основі їхніх відмітних рис, напрямків діяльності і шляхів розвитку
Стратегічні цілі	Стратегічні цілі визначаються на основі SWOT-аналізу і для кожної організації вони свої. Стратегічними називаються головні, пріоритетні цілі організації. Вони визначають шлях, яким рухатиметься організація
Фокус-група	Організація дослідження за допомогою збору групи для обговорення поставленого завдання
Дерево цілей	Структурована сукупність цілей організації, побудована за ієрархічним принципом (розподілена по рівнях) – візуальне уявлення досягнення цілей. Принцип, згідно з яким головна мета досягається за рахунок сукупності другорядних і додаткових цілей. Цілі повинні бути важливими, конкретними, досяжними, а також бути узгодженими між собою і мати чітко визначені часові рамки
Завдання	Детальний план досягнення стратегічної цілі

Етапи стратегічного планування

Етап 1. Аналіз зовнішнього оточення та внутрішніх ресурсів

Етап 2. Визначення стратегічних напрямків та бачення

Етап 3. Розробка цілей та завдань, написання стратегічного плану

Етап 4. Реалізація плану

Етап 5. Процес моніторингу, оцінки результатів, перегляд плану

Для чого потрібно стратегічне планування?

Як вже було сказано вище, сучасні заклади освіти стикаються із цілою низкою проблем, зумовлених прискореними змінами у всіх аспектах суспільного життя. Тому сьогодні, традиційне планування вже не завжди є достатнім. Наявність стратегічного плану не лише допоможе сфокусувати увагу працівників на виконанні основної мети, але й стимулюватиме мислення, орієнтоване на майбутнє, яке базуватиметься на спільному баченні своєї місії. Співпраця між членами організації є більш ефективною, коли кожен її член працює над виконанням одних й тих же цілей, поділяючи спільні цінності.

Першочергове питання, на яке потрібно дати відповідь перед тим як розпочати процес стратегічного планування, це питання - потрібно робити це чи ні. До тих пір, поки не буде чесної відповіді на нього з урахуванням існуючого статусу організації та ставлення до цього процесу усіх членів організації, насамперед, керівництва, сам процес може стати приреченим на неуспіх ще до початку самого планування.

Тому дуже важливо перед самим процесом планування чесно дати відповіді на наступні запитання:

- Для чого створюється стратегічний план?
- Яким чином він зможе допомогти нам?
- Чи буде він кращим за систему планування, яку ми використовуємо зараз?
- Чи віддані цій справі люди, які займають керівні посади?
- Скільки він буде нам коштувати у сенсі витрат часу та зусиль персоналу?
- Хто повинен увійти до складу команди планування?
- Чи має хтось досвід стратегічного планування?
- Як ми думаємо - чи можемо ми це зробити?

Після того, як ви дасте позитивні відповіді на ці запитання, ви сміло можете розпочинати процес. Щоб зосередити зусилля та розробити письмовий документ, працювати потрібно невеликою групою людей, щоб кожен відчував свій внесок, як у процес, так і у результат. Тому важливо, щоб члени команди вміли працювати разом, були віддані

процесу та користувалися повагою серед колег.

А тепер давайте розберемо кожний етап більш детально.

Стратегічне планування дає можливість:

визначити

- цінності організації;
- її теперішній стан та оточення;
- фактори, пов'язані з досягненням бажаного майбутнього;

досягти

- відповідальності і компетенції персоналу одночасно;
- єдиної організаційної колективної мети;

покращити діяльність організації.

Етап 1. Аналіз зовнішнього оточення та внутрішніх ресурсів

Щоб визначитись із стратегічними напрямками та розпочати розробляти стратегічний план, необхідно провести стратегічний аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників які впливають на діяльність закладу та оцінити ризики та можливості саме вашого закладу.

Зверніть увагу!

Наскільки успішно буде реалізовано стратегічний план залежить від можливості організувати внутрішнє оточення, яке буде включати в себе ресурси організації, якість та кількість персоналу, структуру та технології надання освітніх послуг, а також корпоративну культуру та принципи

В організаціях люди часто мають різні точки зору та судження, часто по різному бачать перспективи розвитку своєї організації, по різному оцінюють її потенціал. Тому, для досягнення консенсусу, оцінювання краще проводити групою. Така спільна діяльність може стати дієвим фактором розвитку команди, оскільки забезпечує поінформованість кожного в існуючій ситуації, збільшує відданість працівників у розробці подальших дій. Щоб вірно визначити стратегічні напрямки діяльності вашого закладу потрібно дуже ретельно проаналізувати фактори зовнішнього впливу, а це досить складне завдання і може представляти деякі труднощі.

В цьому вам допоможуть декілька ефективних методів стратегічного аналізу:

SWOT-аналіз	Мета SWOT-аналізу (Strength - сила, Weak - слабкість, Opportunity - можливість і Threat - загрози) - визначити сильні і слабкі сторони організації, встановити їх зв'язки із зовнішніми можливостями і загрозами.
SNW - аналіз	Цей метод дозволяє зробити аналіз як окремого напрямку діяльності закладу так і організації в цілому. Оцінці піддаються сильні (Strength), нейтральні (Neutral) і слабкі (Weakness) сторони (позиції).
Побудова матриць «Ймовірність/ Вплив»	Матриці «Ймовірність / Вплив» будуються окремо для позиціонування можливостей зовнішнього середовища організації і для позиціонування загроз зовнішнього середовища організації
Метод «5 x 5»	Даний метод дослідження використовується на етапі стратегічного аналізу діяльності організації для аналізу макро- і мікрооточення. Він був запропонований для визначення найбільш значимих елементів зовнішнього середовища
Метод 6-3-5	Завдання методу - систематизація процесу знаходження ідей щодо розвитку системи управління персоналом.

Докладніше про кожен із методів можна дізнатися в Додатку 1 «Методи стратегічного аналізу».

Також вам в нагоді стануть опитувальники, проведення інтерв'ю, збори батьків, техніки Дельфі. Працювати над цим може як одна творча група так і декілька фокус-груп, які вивчатимуть та аналізуватимуть окремі питання.

Типовими запитаннями, які ставляться для оцінки зовнішнього середовища, є наступні:

- Якою є наша громада на сьогоднішній день?
- Чи є демографічні зміни? Які?
- Яким є вплив існуючих тенденцій на майбутнє громади?
- Які інші організації надають послуги громаді?
- Які послуги вони надають? Кому?
- Які потреби існують на сьогоднішній день? Які потреби можуть виникнути завтра?

Коли дасте відповіді на ці запитання і окреслите всі переваги та загрози можна переходити до наступного етапу.

Етап 2. Визначення стратегічних напрямків та бачення

Основна роль керівника на цьому етапі – правильно визначити стратегічні напрямки на основі проведеного аналізу. Значний вплив на їх формулювання будуть мати як раз зовнішні виклики, як наприклад:

- зростаючий попит батьків та державна політика у сфері інклюзивної освіти
- висока конкуренція між закладами міста в зв'язку з критичною демографічною ситуацією та міграцією населення
- запит батьків на отримання освітніх послуг високої якості та додаткових послуг в одному закладі та інші.

Всі ці фактори потрібно ретельно проаналізувати та врахувати в вашому Стратегічному плані. В межах одного міста або регіону стратегічні напрямки розвитку можуть бути однакові у всіх закладів, але шляхи їх досягнення ймовірно будуть відрізнятися.

Основними стратегічними запитаннями є:

1. Де ми зараз?
2. Де ми хочемо бути?
3. Як нам туди потрапити?

Після того як стратегічні напрямки визначено, можна переходити до формування бачення майбутнього вашого закладу. Це також колективна робота. На цьому етапі потрібно спонукати працівників бути якомога більш творчими та ідеалістичними, щоб вони якомога більше перейнялися почуттям обов'язку та аналізом перспектив, що перед ними виникають.

Уявляючи ідеальний образ вашого закладу слід відповісти на наступні запитання:

- Як буде виглядати ваш заклад через 5-15 років?
- Які напрями та послуги користуватимуться попитом?
- Хто на той час працюватиме разом з вами?
- Якою буде кваліфікація та освітній рівень цих людей?
- Що впливатиме на їхні стосунки та поведінку?

- На які цінності тоді спиратиметься заклад?
- Яким буде культурний рівень закладу?
- Чи буде подобатися вам працювати в цьому закладі в майбутньому?
- Як будуть характеризувати працівники свій заклад в очах інших?
- Як ставитимуться до закладу: педагоги та інші працівники? батьки та діти? громадськість?

Існує декілька підходів до розвитку бачення майбутнього. Різні фахівці рекомендують використовувати підхід сценарію або підхід критичних запитань.

Сценарний підхід	Підхід критичних запитань
<ul style="list-style-type: none"> • Розробка декількох альтернативних уявлень щодо бачення організації в майбутньому; • Здійснення оцінки цих уявлень з точки зору відповідності до місії організації, потреб громади, фінансової спроможності; • Обговорення з членами організації; • Обрання найоптимальнішого варіанту; • Реалізація; • Перегляд та корекція в разі потреби. 	<ul style="list-style-type: none"> • Фокусування уваги на проблемах, з якими стикається організація; • Визначення критичні точок в роботі організації, їхньої пріоритетності; • Визначення найкращих шляхів їх вирішення; • По мірі того, як визначається найкраще вирішення даної проблеми, стратегія організації на майбутнє стає чіткою.

Етап 3. Визначення цілей та завдань, написання стратегічного плану

В ідеалі стратегічні цілі повинні бути SMART (від англ. smart - розумний):

- чітко вказувати напрям розвитку
- бути реалістичними
- бути орієнтованими на результати

S (specific) - Визначеність.	Цілі повинні виражати точно те, чого ви прагнете досягти
M (measurable) - Вимірність.	Якомога більше цифр! Занотуйте не лише кількість користувачів, а й кількісно розпишіть стандарти якості. Пам'ятайте, що «Все» або «100 %» - це певне число, що позначає досягнення багатьох, але далеко не всіх цілей
A (achievable) - Досяжність.	Прагніть до найвишого, але не ризикуйте зірватися, намагаючись схопити мрію. Врахуйте ту найвищу планку, яку ви зможете подолати, відтак спробуйте зробити додаткове зусилля і стрибнути трохи вище
R (realistic) - Реалістичність.	Порівняйте вашу мету з наявними у вас ресурсами. Цілі, певно, відображають вашу мрію. От і рухайтесь у напрямку її досягнення з тим, що ви маєте зараз. Завтра з'являться інші ресурси, які вам потрібні
T (timely) - Своєчасність.	Пам'ятайте про те, коли саме ви маєте намір досягти ключових результатів та проміжних цілей за планом

Визначити цілі, задачі та ресурси для їх досягнення вам допоможе метод «Дерево цілей»

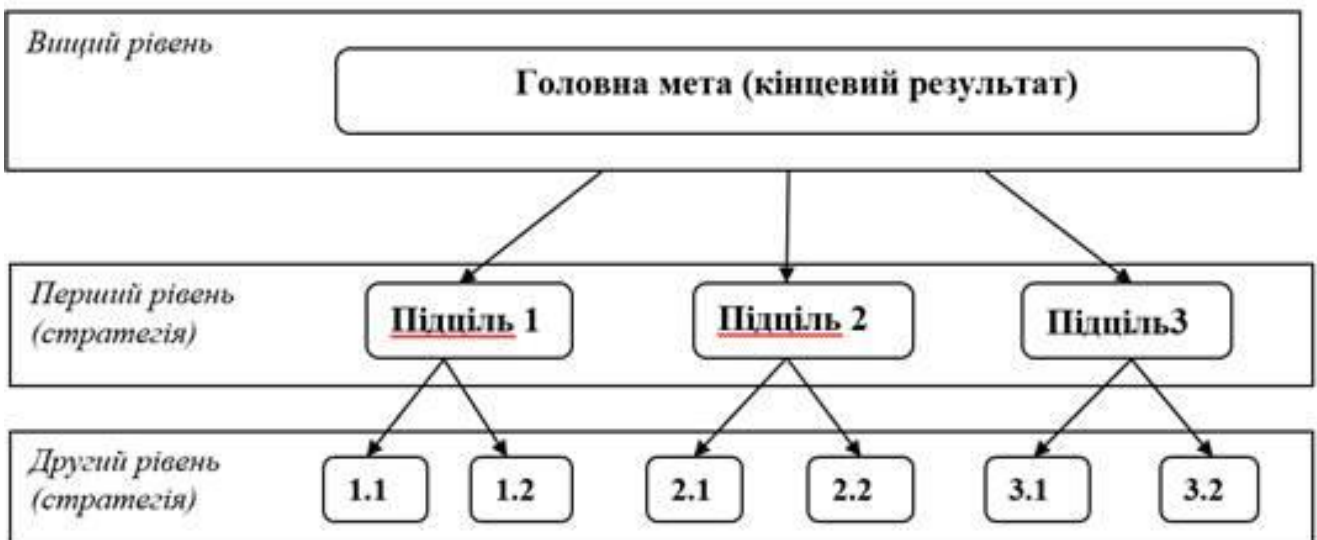
Зверніть увагу!

Не буває «правильних» або «неправильних» стратегічних цілей. Те, що прийнятно для однієї організації, може бути неприйнятним для іншої, навіть якщо в них однакові стратегічні напрямки

Метод дерева цілей вважається одним з найбільш ефективних методів планування завдань. Зобразивши плани у вигляді графіка ми можемо побачити з якими проблемами доведеться зіткнутися в майбутньому, і які додаткові ресурси будуть потрібні, щоб досягти задуманого.

Дерево цілей дозволяє:

- Скоординувати діяльність всіх структурних підрозділів організації.
- Пов'язати обов'язки посадових осіб і підвищити їх взаємну відповідальність.
- Здійснювати чіткий контроль виконавської дисципліни, встановивши конкретні завдання і терміни реалізації.
- Забезпечити високий ступінь керованості процесів.
- Підготувати заклад до раптових змін.
- Досягти ефективності інформаційного забезпечення процесів управління - процесу розробки, прийняття і контролю реалізації управлінських рішень.



Завдання. Після визначення стратегічних цілей вже досить легко визначити завдання. Завдання мають бути узгодженими із стратегічними цілями, а останні мають відповідати стратегічним напрямкам діяльності організації.

Після визначення завдань потрібно проаналізувати, що необхідно для їх виконання. Є такий приклад, коли маршали прийшли до Наполеона з планами нової кампанії проти Пруссії або Іспанії, а той мовчки їх вислухав і запитав лише одне: «Скільки коней потрібно для цієї кампанії?» З'ясувалося, що вони про це не подумали, а наявних коней було недостатньо для успішної реалізації планів. Це дуже типово. Слід завжди пам'ятати цей приклад при плануванні діяльності й не робити подібних помилок.

Написання стратегічного плану

Зверніть увагу!

Успішний стратегічний план містить:

- Стратегічні напрямки розвитку організації
- Аналіз сильних та слабких сторін організації, а також досягнень (можна за напрямками – освітній процес, кадрова політика, інноваційна діяльність, взаємодія з батьками, фінансування, управління маркетингом, модернізація матеріально-технічної бази тощо)
- Цілі, які організація хотіла б досягти у наступні 3-5 років.
- Очікувані результати
- Строки досягнення поставлених цілей
- Поетапний план впровадження стратегії
- Систему моніторингу проміжних результатів

Як вже було сказано вище, Стратегічний план розробляється на 3-5 років і для того щоб ефективно та цілеспрямовано йти до поставленої мети потрібно або розробляти додатковий поетапний План заходів на коротший термін, ніж Стратегія в цілому, або включати план заходів в річний план.

Важливо вчасно підійти до розробки Плану заходів на наступний рік, і робити це так само публічно, як розроблялася і сама Стратегія. Тим більше, що це можна використати для додаткового налагодження комунікації між батьками, громадськістю, можливими спонсорами, додаткового піару (в хорошому сенсі слова).

Етап 4. Реалізація плану

На успіхи чи неуспіхи реалізації плану будуть впливати той рівень чесності та відданості, з яким підійшли працівники команди планування при здійсненні самооцінки сильних та слабких сторін своєї організації, визначення бачення тощо.

Зверніть увагу!

Щоб стратегічний план став дієвим інструментом змін та розвитку, він повинен:

- пройти якісну процедуру його підготовки згідно з етапами та визначеними алгоритмами;
- бути інтегрованим в діяльність всіх напрямів роботи закладу;
- відповідати потребам громади та запитам батьків;
- спиратись на ґрунтовний та чесний аналіз реального стану розвитку закладу та його потенціалу;
- мати чітку систему організації процесу розробки стратегії та налагоджений алгоритм дій;
- об'єднувати зусилля всіх учасників, що будуть задіяні в реалізації стратегічного плану і які можуть принести успіх;
- співвідноситись з річним і оперативним плануванням.

Зверніть увагу!

Умови здійснення моніторингу:

- проводиться протягом усього терміну реалізації Стратегії із певною періодичністю;
- створюється робоча група;
- всі формальні речі, які стосуються здійснення моніторингу та внесення змін до Стратегії прописуються у самій Стратегії в окремому розділі, а саме: хто очолює процес реалізації, хто його контролює, хто і за що несе відповідальність тощо.
- результатом проведення моніторингу стає Річний звіт або аналіз щодо реалізації Стратегії.

Етап 5. Процес моніторингу, оцінки результатів, перегляд плану

Даний етап передбачає проведення моніторингу та оцінки виконання положень, передбачених Стратегією, а також періодичний розгляд пропозицій щодо можливого внесення змін до документу Стратегії.

Під час проведення моніторингу на практиці ми можемо зіштовхнутися із тим, що важко перевірити ті показники чи результати, які були закладені на етапі створення Стратегічного плану із-за їх розмитості і неконкретності. В результаті – ніби й проєкт виконали і ресурси витратили, а незрозуміло, чи досягли результату, чи реально щось змінилось в закладі. Тому важливо, щоб ці показники були чіткими, вимірюваними і зрозумілими.

В кінці реалізації кожного етапу Стратегічного плану і, зазвичай, в кінці року ми оцінюємо, чи досяг наш заклад бажаних результатів. Група співробітників порівнює початковий план з кінцевими результатами. Проте, оскільки ці люди не завжди можуть бути повністю об'єктивними до цієї справи можна залучати інших учасників – батьків, громадськість.

Як правило, під час оцінюванні результатів ви повинні використовувати кількісні критерії, де це можливо, а в інших випадках визначати якісні орієнтири, що дозволять робити висновки про хід справи.

Також не слід забувати час від часу перевіряти, чи правильно ви визначили завдання і чи ведуть вони до обраної цілі, а також чи відповідають ваші цілі напрямом діяльності організації. Через певні проміжки часу кожна організація повинна переглядати свої стратегічні наміри та цілі, відповідним чином оцінювати і коригувати свою роботу.