

Комунальна установа
«Центр професійного розвитку педагогічних працівників
Первомайської міської ради Миколаївської області»

Стратегія розвитку закладу освіти – як розробити й що в ній має бути

*Методична шпаргалка
для директорів закладів загальної середньої
освіти*



*Марина ХРИПУН,
директор КУ «ЦПРПП»*

Стратегія розвитку закладу освіти – як розробити й що в ній має бути

МЕТА. Удосконалення управлінських компетентностей керівників щодо планування стратегії розвитку закладу освіти та оцінки ефективності її реалізації.

ОЧІКУВАЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ. Удосконалення фахової управлінської компетентності щодо стратегічної діяльності керівника закладу освіти, а саме побудови та реалізації стратегії розвитку закладу освіти.

➤ знання:

- ✓ змісту понять: візія, місія, цінності;
- ✓ особливостей стратегічних документів: стратегія, концепція, програма розвитку, стратегічний план; їх взаємозв'язок;
- ✓ правила формулювання мети, цільових завдань, очікуваних результатів;

➤ уміння:

- ✓ визначати: візію, місію, цінності;
- ✓ розрізняти стратегічні документи: стратегія, концепція, програма розвитку, стратегічний план та розуміти їх взаємозв'язок;
- ✓ формулювати мету, цільові завдання, очікувані результати розвитку закладу освіти;

➤ установки до:

- ✓ системного мислення;
- ✓ стратегічного мислення;
- ✓ проєктної компетентності;
- ✓ інноваційності.



МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
(Мінекономіки)

НАКАЗ

17 вересня 2021 року

№ 568-21

Київ

Про затвердження професійного
стандарту “Керівник (директор)
закладу загальної середньої освіти”

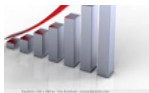
Відповідно до пунктів 27, 28, 30 Порядку розроблення та затвердження професійних стандартів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 року № 373 (зі змінами),

5. Перелік трудових функцій

Умовні позначення	Трудові функції	Професійні компетентності (за трудовою дією або групою трудових дій)	Умовні позначення
A 	Забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти 	Нормативно-правова компетентність	A1
		Здатність керуватися в управлінській діяльності нормативно-правовими документами в галузі освіти	A1.1
		Здатність проєктувати, розробляти документи щодо управління закладом освіти	A1.2
		Здатність укладати угоди (договори, контракти)	A1.3
		Компетентність стратегічного управління закладом освіти	A2
		Здатність визначати і враховувати запити та очікування всіх учасників освітнього процесу	A2.1
		Здатність визначати стратегію розвитку закладу освіти, у тому числі стратегію цифрової трансформації, та здійснювати стратегічне планування	A2.2
		Здатність до інноваційного управління розвитком закладу освіти	A2.3
		Здатність ефективно залучати і використовувати матеріальні й фінансові ресурси відповідно до стратегічних цілей і завдань закладу освіти	A2.4
		Здатність управляти змінами	A2.5
		Здатність приймати і ухвалювати рішення	A2.6

Стратегічне управління — це **безперервний процес**, обов'язковою частиною якого є розроблення Стратегії розвитку закладу освіти.

Стратегія розвитку дає можливість визначити **напрями руху** закладу освіти для досягнення **основної мети** — **забезпечення якості освіти**.



Напрями реалізації стратегічного управління закладом освіти



Освітнє законодавство

визначає наявність і
зміст стратегії

не обмежує творчого
підходу колективу
конкретизацією ідей та
викладів

Дає можливість розробити дієву, ефективну реальну
стратегію, яка буде працювати на розвиток закладу

Стратегія розвитку закладу освіти

найважливіший документ,
який створюють колектив
закладу освіти, батьки й учні

творчий продукт співпраці,
доробок **конкретного** закладу в
конкретних умовах,
орієнтований на його майбутнє

??? Наявність шаблонів, які можна використати для створення
стратегії розвитку

Документ має бути
лаконічним, конкретним, **щоби**
кожен його пункт можна було
виміряти й побачити конкретні
результати.

3 – 10 років



Закон України “Про повну загальну середню освіту”

Засновник	Керівник	Педагогічна рада	Піклувальна рада
• ЗАТВЕРДЖУЄ за поданням ЗЗСО СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ такого закладу (абз.5 ч.2 ст.37) • ФІНАНСУЄ ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗЗСО (крім приватних та корпоративних ЗЗСО), у тому числі здійснення інноваційної діяльності закладом освіти (абз.6 ч.2 ст.37)	• ЗОБОВ’ЯЗАНИЙ забезпечувати РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗЗСО (абз.7 ч.4 ст.38) • ЗВІТУВАТИ щороку на загальних зборах (конференції) колективу ПРО свою роботу та ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗЗСО (абз.27 ч.4 ст.38)	• СХВАЛЮЄ СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ закладу освіти та річний план роботи (абз. 2 ч.3 ст.40)	• РОЗРОБЛЯЄ ПРОПОЗИЦІЇ ДО СТРАТЕГІЇ та перспективного плану РОЗВИТКУ ЗЗСО та АНАЛІЗУЮЄ СТАН ЇХ ВИКОНАННЯ (абз.3 ч.3 ст.41)

Порядок дій щодо стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти



Процедура розроблення і впровадження стратегії розвитку закладу освіти

- Утворення наказом директора робочих (експертних) груп з розроблення на засадах партисипативності стратегії розвитку закладу освіти
- **Уточнення (визначення) місії, візії (бачення), цінностей, принципів діяльності ЗО**
- Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін ЗО
- Аналіз зовнішніх можливостей і загроз (мети системи загальної середньої освіти, суспільних чинників і тенденцій, напрямків освітньої політики в державі, освітніх тенденцій (трендів), очікувань стейкхолдерів (SWOT-, 3В3-аналіз)
- **Визначення мети, цілей, завдань, основних напрямків стратегії**
- **Розроблення заходів та визначення строків їх виконання**
- **Визначення очікуваних результатів розвитку**
- Експертиза стратегії, аналіз її зв'язків з іншими планами закладу освіти

- Схвалення стратегії розвитку педагогічною радою, затвердження її засновником, упровадження в практику наказом директора
- Аналіз виконання та коригування стратегії розвитку, щорічний звіт про її виконання на загальних зборах колективу.

Як розробити Стратегію розвитку?

- ✓ Залучити всіх учасників освітнього процесу та представників засновника
- ✓ Створити робочу групу
- ✓ Враховувати засади державної політики у галузі освіти, чинне законодавство та нормативно-правові акти
- ✓ Враховувати положення Статуту закладу
- ✓ Вивчити стратегії інших закладів освіти різних регіонів України



Що має бути у Стратегії розвитку закладу освіти?

Які наші цінності?

- унікальність кожної дитини, її право на вибір власного життєвого шляху;
- безпека та комфорт дитини у школі

Які ми зараз?

- характеристика закладу освіти;
- Основні показники, що визначають його поточне становище

Якими ми хочемо бути за кілька років?

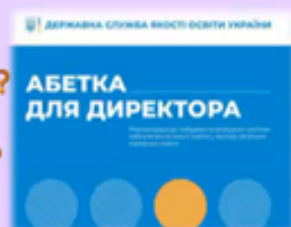
- зміст освітньої діяльності;
- розвиток матеріальної бази закладу
- позиція засновника

Як ми досягнемо поставлених цілей?

- планування конкретних дій за кожним із напрямів

Як ми дізнаємося, що досягли мети?

- вимірюваність результатів



Стратегічне планування – це чіткий алгоритм (рекомендовано від 6 до 9 місяців)

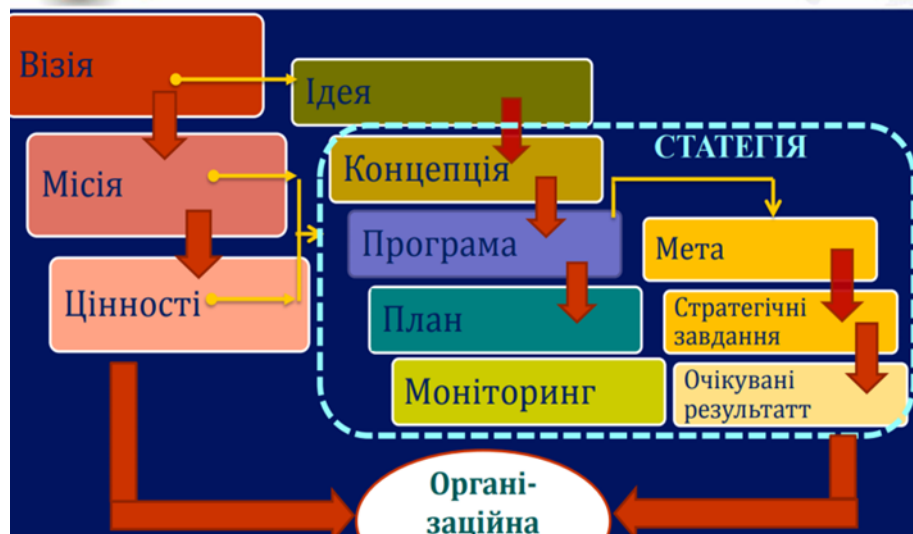
1. Підготовка
2. Аналіз
3. Розробка стратегії
4. Легалізація та впровадження
5. Моніторинг

Етапи стратегічного планування





Ключові поняття менеджменту організації



Концепція чи стратегія ?

- **Концепція** (Лат. *conceptio* - розуміння) - система поглядів, те або інше розуміння явищ і процесів; єдиний, визначальний задум.
- **Стратегія** (давньогрец. Στρατηγία - мистецтво полководця) - це загальний, недеталізований план, що охоплює довготривалий проміжок часу, спосіб досягнення складної мети.

Стратегія

- комплекс інтелектуальних зусиль і рішень, які дозволяють оптимізувати перехід із сьогодення у бажане майбутнє.
- вміння знаходити найкраще з можливого;
- мистецтво рішень і дій;
- Спосіб мислення;
- Процес, послідовність дій;
- Результат інтелектуальної праці (Документ)
- Задум, загальний план дій

1. Підготовчий етап

- Ініціювання (запуск процесу планування)
- Визначення зацікавлених осіб (мобілізація як можна більшої кількості сторін - донести інформацію про розробку стратегії та пропозицію долучатися до цього процесу – далі радою затверджується склад робочої групи)
- Створення робочої групи (може бути положення про робочу групу)
- Інформаційна кампанія
- План-графік, як елемент керування процесом стратегічного планування (термін розробки стратегії): захід, термін, зацікавлені сторони, відповідальний за виконання

Визначення зацікавлених осіб

- Коло основних учасників
- Ролі учасників
- Визначення інтересів
- Визначення груп, що є носіями цих інтересів
- Очікування
- Знання, досвід і навички, що можуть бути корисними у процес розробки та реалізації стратегії
- Зацікавленість у тій чи іншій діяльності

Визначення зацікавлених осіб



2.Аналіз (діагностика)

- Збір даних (Тренди розвитку, побудова прогнозів) / Опитування, інвентаризація, фокус-групи
- Аналіз актуального стану ЗЗСО
- SWOT-аналіз, інші види аналізу.
- Гендерний аудит

2. Діагностичний етап

- Детальний аналіз ресурсів
- Всебічний аналіз
- Прогноз тенденцій і ризиків
- Вивчення взаємозалежності проблем
(локальні – глобальні)
- Згуртування
- Визначення проблем

Організація процесу розробки стратегії

- Створення робочої групи (керівник закладу, заступники, представники всіх груп, можуть бути тематичні підгрупи)
- Повноваження: збір та аналіз даних, проведення опитування, розробка проєкту стратегії, підготовка проєкту стратегії для розгляду;
- Моніторинг та оцінка;
- Підготовка пропозицій для внесення змін
- Визначити: період, повноваження та ресурси необхідні для розробки стратегії
- Рішення робочої групи ухвалюються на основі консенсусу
- Процес стратегування має сприяти об'єднанню

SWOT-аналіз закладів загальної середньої освіти

S

сильні
сторони

- зручне розташування школи
- визнаний авторитет серед освітян міста
- згуртованість і працездатність колективу
- окреслена перспектива розвитку школи
- комп'ютерне забезпечення закладу освіти
- наявність досвідчених кваліфікованих педагогічних кадрів
- достатній рівень організації методичної роботи в школі

W

слабкі
сторони

- зношене обладнання, меблі
- зношені зовнішні та внутрішні мережі тепла та водопостачання
- комп'ютери старого покоління
- старе приміщення

O

можливості

- створення сучасної гнучкої системи партнерства
- залучення спонсорів
- зв'язки з іншими закладами освіти

T

загрози

- демографічна ситуація
- недостатнє бюджетне фінансування

Матриця SWOT-аналізу

	S Сильні сторони	W Слабкі сторони
O Можливості	Використовуйте сильні сторони, щоб скористатися перевагами можливостей	Подолайте слабкі сторони, використовуючи переваги можливостей
T Загрози	Використовуйте сильні сторони, щоб уникнути/знешкодити вплив загроз	Необхідний сценарій для зменшення чутливості впливу загроз і мінімізації слабких сторін

A2. Компетентність стратегічного управління закладом загальної середньої освіти

A2.2. Здатність визначати стратегію розвитку закладу загальної середньої освіти і здійснювати стратегічне планування.	A2.2. 31. Сучасні методики аналізу стану функціонування і розвитку закладу освіти, в т. ч. методики SWOT- і PEST-аналізів.	A2.2. У1. На основі сучасних методик аналізу стану функціонування і розвитку закладу освіти, в т.ч. SWOT- і PEST-аналізів будувати стратегію розвитку закладу загальної середньої освіти і на її основі створювати стратегічний
---	--	---

PEST-аналіз

- (іноді позначають як STEP) — це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на розвиток закладу

Опис проблем

1. Що є проблемою?
2. Чому це є проблемою?
3. Коли і де з'явилась?
4. Кого стосується?
5. Які причини проблеми?
6. Хто може вирішити проблему?
7. Що вже зроблено для вирішення п.?
8. Яка вартість вирішення п.?

Визначення критеріїв пріоритезації

Назва критерію	Кількість балів	Кількість %
Гострота, важливість проблеми (вибрати всі можливі відповіді)		
Обмежує можливості розвитку	1	20%
Погіршує якість освіти	1	20%
Є загрозою здоров'ю	1	20%
Погіршує стан довкілля	1	20%
Ускладнює комунікацію	1	20%
Частка суб'єктів освітнього простору, на яких впливає проблема (один варіант)		
0-20 % суб'єктів	1	20%
21-40 %	2	40 %
41-60%	3	60 %
61-80%	4	80 %
81-100%	5	100 %

Пріоритезація проблем

проблема	Кількість балів за критеріями			Загальний результат	Рейтинг проблем
	Критерій 1		Критерій 5		
Проблема 1				78	1
2				65	2
3				32	3
4				17	4

3. Розробка стратегії

- На основі аналізу та врахування унікальних характеристик ЗЗСО (на основі SWOT-аналізу) складається описово-аналітична частина стратегії, а робоча група формулює бачення, місію та напрямки розвитку закладу.
- Стратегічне бачення
- По кожному напрямку розвитку формулюють:
- Стратегічні та операційні цілі;
- Проєкти;
- Завдання
- Система індикаторів досягнення цілей

4. Легалізація та впровадження

- Не формальне затвердження!
- Прийняття стратегічного документу, щоб отримати підтримку.
- Висновок
- Громадське обговорення
- Схвалення
- Затвердження засновником

5. Формування системи моніторингу та оцінки (протягом усього періоду впровадження стратегії)

- Збір та аналіз індикаторів результативності завдань, заходів, проєктів має засвідчувати відповідність цілям.
- Підготовка моніторингового звіту
- Оцінювання виконання стратегії
- Корегування

ШАБЛОН СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

ЗАТВЕРДЖУЮ
Начальник управління освіти
_____ Світлана ТКАЧУК
«___» _____ 202__ року

СХВАЛЕНО
Рішення педагогічної ради

назва закладу освіти
№ _____ від _____ року

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ

повна назва закладу освіти
НА ПЕРІОД ДО _____ РОКУ

Розробники:
Робоча група із розробки Стратегії розвитку _____ (назва закладу освіти)
...
Первомайська територіальна громада _____ рік

СТРУКТУРА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗО (В. Стойкова)

РОЗДІЛ 1. ВСТУП

РОЗДІЛ 2. СКОРОЧЕНИЙ АНАЛІЗ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ / СКОРОЧЕНИЙ АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ / КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗО

РОЗДІЛ 4. ГОЛОВНІ ЧИННИКИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЗО ДО ____ РОКУ

РОЗДІЛ 5. СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЗО (візія, місія, цінності)

РОЗДІЛ 6. СТРАТЕГІЧНІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ ЦІЛІ Й ЗАВДАННЯ

РОЗДІЛ 7. ВПРОВАДЖЕННЯ ТА МОНІТОРИНГ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

РОЗДІЛ 8. УЗГОДЖЕННІСТЬ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗО З ПРОГРАМНИМИ ТА СТРАТЕГІЧНИМИ ДОКУМЕНТАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ, ГАЛУЗІ ТОЩО

РОЗДІЛ 9. ПЕРСПЕКТИВНИЙ ПЛАН СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

РОЗДІЛ 10. ПЛАНИ РОЗВИТКУ ЗО (деталізовані, на кожний рік)

СТРУКТУРА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

РОЗДІЛ І. ВСТУП (орієнтовний зміст)

Стратегія – довготривала програма, результатом якої є ...
(мета)

Створення робочої групи (наказ), до якої увійшли...

Під час розроблення враховано... (нормативні документи, установчі документи ЗО, Стратегію розвитку громади) / укладено на основі...

Залучено суб'єкти освітнього процесу, представники громадськості...

Стратегія відображає інтереси...

Використано методику... (Абетка директора), яка складається з * (кількість) етапів....

1.

2.

...

Вступ

У **вступі** можна подати короткий аналіз:

- ✓ особливостей функціонування закладу освіти (освітнього процесу закладу, навчального плану, організації профільного навчання; функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; організації учнівського колективу; кадрового потенціалу; співпраці закладу з батьками та громадою; матеріально-технічної бази й умов фінансування тощо);
- ✓ досягнення і проблеми закладу освіти;
- ✓ внутрішніх сильних і слабких сторін закладу; зовнішніх можливостей і загроз тощо.

**ОРІЄНТОВНА СТРУКТУРА Й ЗМІСТ
ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

Титульний аркуш

1. Паспорт програми розвитку

Повне найменування програми	Програма розвитку _____ (назва закладу освіти) до _____ року
Підстави для розроблення програми	
Період та етапи реалізації програми	
Мета програми	
Основні завдання, заходи програми	
Очікувані кінцеві результати, найважливіші цільові показники програми	
Розробники програми	
Прізвище, ім'я, по батькові, посада, телефон керівника	Тел./факс: _____ Адреса: _____ E-mail: _____

Постанова про схвалення програми	Рішення _____ Протокол від _____ № _____
Система організації контролю за виконанням програми	

2. Інформаційна довідка про діяльність закладу освіти за останні 3-5 років

- Дата ліцензування, атестації й акредитації закладу освіти, посилання на відповідні документи.
- Напрями діяльності закладу освіти (які програми, підпрограми, проекти реалізуються).
- Кадрові ресурси.
- Матеріально-технічна оснащеність освітнього процесу (комп'ютери, бібліотечний фонд тощо).
- Особливості контингенту учнів.
- Результативність освітнього процесу (можливі критерії: індивідуальний розвиток і освітні досягнення учнів, результати ЗНО та ДПА, участь в олімпіадах, конкурсах, реалізація соціальних проєктів тощо).
- Інноваційна діяльність (тема, опис продуктів, програми, методики, конкурси, статус інноваційної діяльності, ефекти від інноваційної діяльності тощо).
- Система управління закладом освіти (динаміка кількості працівників і якості їхньої роботи, зміни функціоналу, опис та функції органів громадського управління закладом освіти).
- **Висновки.**

3. Проблемний аналіз діяльності закладу освіти в динаміці відповідності основних параметрів його роботи нормативам правової бази.

- Основні напрями стратегії соціально-економічного розвитку міста/району/ОТГ.
- Перспективи й проблеми розвитку міської (районної, ОТГ) системи освіти в контексті стратегії соціально-економічного розвитку.
- Статистичний аналіз діяльності закладу освіти.
- Місце закладу освіти в міській (районній, ОТГ) системі освіти.
- SWOT – аналіз потенціалу розвитку закладу освіти.
- Проблеми в розвитку закладу освіти й можливість їхнього вирішення.

4. Концепція розвитку закладу освіти.

Концепція – система поглядів на розвиток закладу освіти.

Концепція розвитку закладу освіти може складатися з двох частин:

- характеристика майбутнього закладу освіти:
 - візія закладу освіти;
 - місія закладу освіти;
 - цінності закладу освіти;
 - структура нового й модернізованого закладу освіти;
 - нові або модернізовані освітні програми;
 - нові підходи, способи, схеми організації освітнього процесу;
 - опис нових технологій, методик навчання, виховання й розвитку учнів;
 - характеристика додаткових послуг;
- проєкт нової системи управління створюється на основі повністю розробленого проєкту нового (модернізованого) закладу освіти й містить:
 - нову або модифіковану організаційну структуру управління, де показані всі суб'єкти управління;

- новий або оновлений перелік всіх персональних і колективних органів управління;
- нові методи управління, зокрема управління інноваціями.

5. Мета й завдання програми розвитку

6. Інструментарій

Засоби досягнення цілей і реалізації завдань. Під кожне завдання складається своя цільова програма або проєкт.

Назва підпрограми (цільової програми або проєкту)	Заходи щодо реалізації підпрограми	Очікувані результати	Орієнтовні терміни виконання
Контроль і забезпечення якості освіти. Інноваційний розвиток закладу освіти. Фінансова та грантово-проєктна діяльність. Громадська активність та волонтерська діяльність.			

Паблік рілейшнз закладу освіти тощо			
---	--	--	--

На найближчі 2-3 роки заходи планують ретельно, на наступні роки планують тільки найбільш значущі заходи.

7. Цільові індикатори моніторингу реалізації програми

Як цільові індикатори моніторингу можна використати критерії й показники установчих документів закладу освіти, опитування учнів та батьків, представників громади, результати освітніх досягнень учнів тощо.

8. Фінансовий план реалізації програми

Передбачають реалізацію програми за рахунок коштів бюджету або додаткових коштів, отриманих закладом освіти з інших джерел.

Джерело: Шкільний світ. Директор школи № 9 (849), вересень 2019

ПРОЄКТ

Стратегія розвитку Первомайської міської територіальної громади на період до 2027 року

1. Вступ
2. Методологія розробки Стратегії
3. Коротка характеристика громади
4. Обґрунтування стратегічного вибору
5. Стратегічні цілі розвитку громади

- 5.1. Стратегічна ціль 1. Підвищення якості життя
- 5.2. Стратегічна ціль 2. Формування конкурентоспроможної економіки
- 5.3. Стратегічна ціль 3. Туристична привабливість
- 5.4. Стратегічна ціль 4. Громада здорового довкілля та ресурсозбереження
6. Узгодження основних положень Стратегії з іншими стратегічними документами території
7. Моніторинг і впровадження Стратегії
8. Склад робочої групи з розробки Стратегії розвитку Первомайської міської територіальної громади на період до 2027 року
9. План реалізації Стратегії розвитку Первомайської міської територіальної громади на період 2022-2024 роки
10. Каталог технічних завдань проєктів

СХЕМА/АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ

Етап 1. Підготовчий

Робоча група

План роботи

Етап 2. Проведення стратегічного аналізу

Визначення візії, місії

Проведення SWOT-аналізу

Етап 3. Розробка структури Стратегії

Розробка SWOT-матриці

Етап 4. Підготовка плану реалізації Стратегії («Дерево цілей»)

Етап 5. Підготовка Стратегії

Етап 6. Громадське слухання. Обговорення

Етап 7. Розгляд на педагогічній раді й затвердження Стратегії

**Система індикаторів оцінки ефективності
впровадження Стратегії
Моніторинг впровадження**





«vision» синонім «dream»

- Бачити в уяві; мріяти.
- Комплексне уявлення про щось, когось (особливо про майбутнє, наміри, плани тощо); бачення.
- Часто порівнюють із більш традиційним та усталеним поняттям Концепція, проте Візія визначає Концепцію розвитку.
- Може періодично переглядатися та змінюватися



*Візія – амбітна,
проте конкретна*

Починається з іменника

Формулюється одним реченням, яке визначає суть стратегії

Представляє собою:

- основну точку зору;
- ключовий задум;
- керівний принцип

Відповідає на 2 запитання:

- Якою стане ваша школа через 3 роки?
- Як саме вона нею стане?

Концепція

Візія / бачення – бажаний стан, до якого прагнемо (чого хочемо досягти).

Правило перевірки: якщо можна застосувати до будь-якого закладу – неправильно сформульоване. Унікальність не може бути скопійована!

Привабливе. Зрозуміле. Досяжне.

ПРИКЛАДИ ВІЗІЇ

Ліцей – заклад, який на основі високих моральних цінностей, інновацій та ефективного навчання формує людину, що зможе успішно реалізувати себе в житті.

Гімназія – заклад успішних, здорових та щасливих дітей.

Заклад освіти – школа соціального успіху, де працюють висококваліфіковані педагоги на засадах гуманізму, колективізму, інноваційності й особистого фахового росту.

Заклад освіти – сучасне освітнє середовище, де цікаво вчитися.

Первомайська міська територіальна громада – комфортний, екологічно безпечний для проживання простір, сприятливий для ведення бізнесу, розвитку економіки, спорту та туризму.



«Mission»

- Роль, яку надає собі організація в суспільстві або ставить перед собою особистість.
- Високе призначення, відповідальна роль та сенс існування організації, в якому проявляється відмінність даної організації від її подібних.
- У широкому сенсі - це філософія організації.
- У вузькому розумінні - це визначення того, для чого або з якої причини існує організація



*За місією іноді складно
визначити чим займається
організація*

*Не кабель, а
комфорт*

Починається з дієслова (створюємо, формуємо, забезпечуємо) або іменника дієслівного походження (створення, формування, забезпечення).

Місія спрямована зовні, на споживачів але сформульована для працівників (яку роль відіграє організація).

Декларує та пояснює необхідність існування організації на ринку серед подібних.

Місія визначає суть діяльності організації, її зовнішній образ.

Не можна плутати з метою.

Стабільна та майже ніколи не змінюється

Мета

Приклади місії

Забезпечення умови для всебічного розвитку, виховання та соціалізації особистості, готової до ефективної праці в конкурентному середовищі.

Створити ефективний і дружній колектив учнів, педагогів та батьків, що діє на основі покликання, поваги та любові.

Забезпечити розвиток самодостатньої особистості, здатної до творчого мислення й ефективної діяльності в сучасному світі.



Цінності

Короткі тези (до 4-5 слів), словосполучення.

Виражають важливість, користь, значимість для колективу.

Представляють стандарт діяльності.

Не можна не дотримуватись.

Не можна часто змінювати.

Напис на стенді відомого ресторану

Якісна їжа

Швидке обслуговування

Високі ціни

Хамське відношення

Ви платите за три категорії з чотирьох на вибір

ПРИКЛАДИ ЦІННОСТЕЙ

- Патріотизм
- Рівні можливості
- Колективізм, партнерство, дружба
- Турбота про себе, про інших людей, про суспільство
- Духовність і культура
- Прозорість, толерантність, відкритість до діалогу
- Ефективність та успішність
- Висока моральність
- Відповідальність, чесність
- Повага до особистості дитини й дорослого
- Спільна праця, взаємодопомога, довіра
- Професійність, безперервний розвиток педагогів тощо

Приклади принципів

(ст. 6 Закону України «Про освіту»)

- ✓ Єдність навчання, виховання та розвитку
- ✓ Взаємодія учнів, учителів, батьків
- ✓ Академічна доброчесність, академічна свобода
- ✓ Демократизм
- ✓ Розвиток талантів та здібностей, формування лідерів
- ✓ Рівність умов для повної реалізації кожним учнем його здібностей, таланту, всебічного розвитку
- ✓ Гуманізм, пріоритетність загальнолюдських духовних цінностей
- ✓ Розвиток у закладі освіти інклюзивного освітнього середовища
- ✓ Прозорість і публічність прийняття та виконання управлінських рішень тощо

Стратегічні цілі

- Це формулювання того, що необхідно досягти закладу по кожному проблемному питанню
- Від «дерева проблем» (метод, що передбачає планування дій з усунення існуючого набору проблем), які стримують розвиток закладу, погіршують якість освіти до «дерева цілей»
- Встановлюють основні дороговкази для досягнення цілей й визначають кінцеві результати

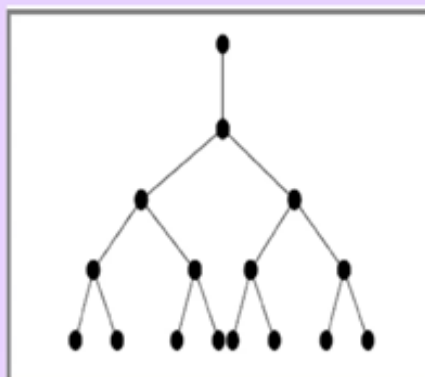
Трансформація проблеми в цілі

- Що треба змінити? (проблема)
 - Як виглядатиме змінена ситуація? (ціль; результат)
 - Учні запізнюються на уроки через....
 - Зменшилась кількість учнів, що запізнюється на 20%
 - Укладено партнерську угоду
- Яку проблему вирішить досягнення цієї цілі?

Цілі і завдання мають відповідати **SMART** характеристики

S	Specific /Конкретність	Що саме необхідно досягнути?
M	Measurable /Вимірюваність	Як це виміряти? Які показники використовувати?
A	Achievable /Досяжність	Чи можливо це у даній ситуації? Чи узгоджені вони із тими, хто задіяний у проекті?
R	Realistic /Реалістичність	Який механізм реалізації завдань?
T	Timely /Своєчасність	За який період (час)? У який момент та в якій послідовності?

“Дерево” цілей



1. Стратегічна ціль
“Назва” (3 – 5)

1.1. Операційна ціль
“Назва”

1.1.1. Завдання “Назва”

Цілі впливають з мети та є її складовими.

Цілі визначають напрями розвитку.

Приклади цілей

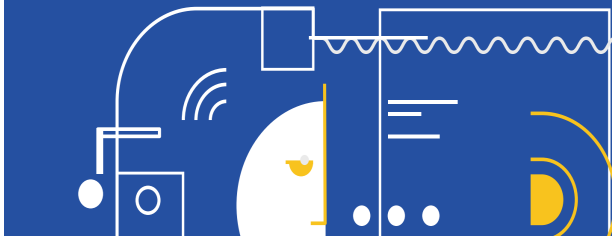
- ✓ Підвищення якості освітнього процесу;
- ✓ Формування здорового способу життя учнів
- ✓ Підвищення професійної компетентності педагогів;
- ✓ Розвиток ІТ-орієнтованого навчання;
- ✓ Створення сучасного освітнього середовища;
- ✓ Покращення навчально-матеріальної бази тощо.

Абетка директора

Внутрішня система розбудовується в закладі освіти для реалізації таких цілей:

- забезпечити рівні умови для навчання і розвитку учнів, незалежно від їхньої статі, релігії, доходів родини, місця проживання тощо;
- надавати якісні освітні послуги та підвищувати довіру до системи оцінювання результатів навчання;
- створити та підтримувати у закладі освіти безпечне освітнє середовище;
- приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо реалізації політики забезпечення якості освіти та освітньої діяльності закладу;

Рекомендації до побудови внутрішньої
системи забезпечення якості освіти
у закладі загальної середньої освіти



Ідея — це ембріон вчинків

Особливістю ідеї є здатність виявляти найсуттєвіші, всепідпорядковуючі риси і закони об'єктивних процесів і створювати цілісний, вірцевий образ предмета.

Ідея споріднена з ідеалом, оскільки спрямована на досягнення вищої істинності й довершеності у відображенні й перетворенні існуючого.

Ідея береться за основу того чи іншого процесу людської творчості.



Формулювання ідеї

Метод мозкового штурму:

- ❖ короткий виклад проблеми;
- ❖ запис короткого викладу проблеми на чистому бланку або дошці (у вигляді запитань);
- ❖ будь-які ідеї записуються, але не оцінюються;
- ❖ ідеї приводяться в логічний порядок і кожна обговорюється;
- ❖ жорсткий відсів ідей

ЗАПИТАННЯ – ОСНОВА ВИРОБЛЕННЯ ІДЕЙ

Чи можна підвищити якість навчання?

Чи можна збільшити фінансування школи?

Чи можна отримати підтримку від громади?

Вибирайте будь-який об'єкт, використовуючи конкретний набір запитань,

аналізуйте і розпочинайте мозкову атаку



Формулювання ідеї

- ❖ Опишіть ідею;
- ❖ Створіть макет;
- ❖ Визначіть цінність ідеї

Запитання	1	2	3	4	5
Чи є потреба у такій освітній послугі?					
Чи достатній попит на такі послуги?					
Чи є на ринку аналогічні послуги?					
Чи дана послуга економічно вигідна					
Чи може дана послуга бути модифікованою в інші?					



Концепція

«conceptio» – розуміння

- система поглядів, на те або інше розуміння явищ і процесів; єдиний, визначальний задум.
- спосіб розуміння, основна точка зору, керівна ідея (ідеї) для позначення ведучого задуму, конструктивного принципу



Стратегія



Тартюф
Мольєр

- Довгосторокова програма розвитку (орієнтовно до 5-10 років), яка охоплює всі сторони роботи організації, або усі сторони вашого життя
- Відповідає на 4 запитання:





Правила формулювання стратегічної мети

- Формулюється відповідно до визначених потреб.
- Спрямована на задоволення потреб, або їх частини.
- Формулюється у вигляді іменника дієслівного походження (наприклад, формування, розвиток, сприяння, підвищення).
- Представлена одним реченням (тезою).
- Має відповідати на запитання: *Що? Для чого? Яким чином?*

Приклади мети

- ✓ Підвищення рівня якості освітніх послуг на основі створення освітнього середовища для учасників процесу, узагальнення й поширення перспективного педагогічного досвіду в організації освітнього процесу з розвитку мотивації учнів до навчання та підвищення їхньої успішності.
- ✓ Метою стратегії розвитку закладу є створення сучасного освітнього середовища, яке забезпечує учням доступну, якісну й ефективну освіту з урахуванням соціально-економічних потреб держави й регіону відповідно до запитів стейкхолдерів.
- ✓ Забезпечити розвиток закладу освіти, що надає якісну, сучасну освіту шляхом вільного творчого навчання

відповідно до суспільних потреб, зумовлених розвитком української держави та рідного краю.

Стратегічні цілі діяльності закладу освіти:

- ☐ визначають, якою має бути школа за кілька років;
- ☐ задають напрями розвитку та фіксують, чого школа прагне досягти;
- ☐ визначають сфери, на яких мають бути сконцентровані зусилля адміністрації та педагогічного колективу закладу освіти;
- ☐ мають корелюватись із візією, адже їхнє виконання наближає заклад до її досягнення;
- ☐ мають бути сформовані на основі SMART-критеріїв та, відповідно, бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та визначеними/обмеженими в часі.

Операційні цілі визначають, яким чином заклад буде досягати стратегічних цілей та які кроки необхідно для цього зробити.

В операційних цілях стратегія закладу переходить від загального до конкретного.

Наприклад, **операційними цілями в стратегії закладу освіти можуть бути:**

- ☐ Розроблення прогнозу очікуваної кількості дітей з особливими освітніми потребами.
- ☐ Налагодження відносин з інклюзивно-ресурсним центром.
- ☐ Адаптація освітнього простору.
- ☐ Забезпечення необхідної організаційно-методичної підготовки.
- ☐ Розроблення необхідних адаптаційних заходів для учнів і батьків.

- Підвищення кваліфікації педагогічних працівників за напрямками, які стосуються роботи з дітьми з особливими освітніми потребами.



Правила формулювання результатів

- Очікувані результати є точним відображенням стратегічних завдань та забезпечують повне досягнення стратегічної мети.
- Кількість прогнозованих результатів повністю співпадає з кількістю стратегічних завдань.
- Результати формулюються у формі іменника, який відображає потребу (наприклад, прибуток..., контингент..., якість навчання..., ставлення до..., установки до...).

ПРАВИЛО ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ:

Мета, завдання та результати повинні бути скорельованими.

Стратегія містить:

1. Визначення сфери діяльності організації, формулювання стратегічних установок (довгострокові перспективи розвитку) й цінностей організації
2. Постановка стратегічних цілей, пріоритетних напрямів розвитку (концепція) і завдань для їх досягнення.
3. Обґрунтування програми для досягнення намічених цілей, результатів діяльності і бажаних показників.
4. Укладання й реалізація стратегічного плану.
5. Оцінка результатів діяльності, внесення коректив.



А я маяк!?!...



**СТРАТЕГІЯ ОБОВ'ЯЗКОВО ПЕРЕДБАЧАЄ
ОБґРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ
МОНІТОРИНГУ**

Кожні півроку перевіряйте чи не відхилилися ви від курсу.

Ваш кінцевий успіх
буде визначатися тим,
на скільки ви здатні
пронести свою мрію
через всі
випробування.

Орісон Суетт Марден

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О., Ліннік О. О. — 2-ге видання, перероб. і доп. — Київ, Державна служба якості освіти, 2021 — 350 с.
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту»
3. Програма розвитку Первомайської міської територіальної громади до 2027 року (проект)
4. Розроблення стратегії розвитку закладу освіти. Стойкова В.В., МОІППО
5. Положення про управління освіти
6. [Стратегічне планування діяльності школи – Освіта.UA \(osvita.ua\)](https://osvita.ua)
7. <https://oplatforma.com.ua/article/2775-yak-rozrobiti-strategyu-rozvitku-zakladu-osviti>
8. <https://nus.org.ua/articles/strategiya-shkoly-yak-rozroblyaty-j-s-hho-v-nij-maye-butyl>
9. <https://vseosvita.ua/library/strategia-rozvitku-navchalnogo-zakladu-na-2021-2025-roki-486245.html>



РОЗКЛАД ЗАНЯТЬ КДОВМ
«РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ» №_MOD 13-2021

КУРАТОР: Стойкова Вікторія Володимирівна, заступник директора з науково-педагогічної роботи, к. пед. н.

ПОГОДЖУЮ:
заступник директора з науково-педагогічної роботи, к. пед. н.

Вікторія СТОЙКОВА

ТЕМА МОДУЛЯ (КЕЙСУ): «РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»

КАТЕГОРІЯ СЛУХАЧІВ: керівники закладів освіти.

І ЕТАП: ПІДГОТОВЧИЙ (до початку роботи)			
Слухач самостійно вивчає матеріали, розміщені на платформі MODLE у розділі «Для попереднього ознайомлення»			
ІІ ЕТАП: НАВЧАЛЬНИЙ (під час навчання)			
Пн. 15.02.2021 13.15–14.35	Синхронне заняття	«СТРАТЕГІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗО. ВІЗІЯ, МІСІЯ, ЦІННОСТІ»	Платформа ZOOM https://zoom.us/j/4659965533?pwd=NzhGNHo2lc5SVlweG5yRWxVOWN3UT09 Ідентифікатор конференції: 465 996 5533 Код доступу: 311589 
Вт. 16.02.2021	Асинхронне практичне заняття	«ЯКІСНІ МЕТОДИ SWOT-АНАЛІЗУ» ➢ Технологія SWOT-аналізу організації. ➢ Зовнішні та внутрішні середовища. Їх характеристики.	Самостійне виконання практичної роботи
Ср. 17.02.2021 13.15–14.35	Синхронне заняття	«КІЛЬКІСНІ МЕТОДИ SWOT-АНАЛІЗУ» ➢ Обговорення результатів практичної роботи. ➢ Кількісні методи SWOT-аналізу.	Платформа ZOOM https://zoom.us/j/4659965533?pwd=NzhGNHo2lc5SVlweG5yRWxVOWN3UT09 Ідентифікатор конференції: 465 996 5533 Код доступу: 311589 
Чт. 18.02.2021	Асинхронне практичне заняття	«ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ. АЛГОРИТМ РОЗРОБЛЕННЯ» ➢ Види стратегій розвитку організацій. ➢ Алгоритм побудови стратегії закладу освіти.	Самостійне виконання практичної роботи
Пт. 19.02.2021 13.15–14.35	Синхронне заняття	«ПРЕЗЕНТАЦІЯ ПРОЄКТІВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ» ➢ Презентація проєктів стратегії розвитку ЗО. ➢ Бенчмаркінг стратегій розвитку ЗО. ➢ Підбиття підсумків навчання.	Платформа ZOOM https://zoom.us/j/4659965533?pwd=NzhGNHo2lc5SVlweG5yRWxVOWN3UT09 Ідентифікатор конференції: 465 996 5533 Код доступу: 311589 

Рекомендовані джерела

1. Абетка для директора с.138-191. Режим доступу: <https://cutt.ly/Xd3AphX>
2. Білик В. Що таке “бачення” та “місія” компанії та чому це важливо? <https://cutt.ly/td3Ag1Z>
3. Линьов К. Концепція розвитку закладу освіти: з чого починати? частина 1. <https://www.youtube.com/watch?v=WMiLcW77tyM>
4. Линьов К. Структура Концепції розвитку закладу освіти <https://www.youtube.com/watch?v=oJCSM4TFZFs> частина 2.
5. Линьов К. Алгоритм розроблення Концепції розвитку закладу освіти <https://www.youtube.com/watch?v=m01kiulPVb8> частина 3.
6. Застосування теорії змін у стратегічному плануванні в ОТГ <https://unrpp.school/courses/943791/lectures/17464094>
7. Педько О. Основи формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти <https://youtu.be/KlpaWJYzvVE>
8. Реєстраційна форма для надання допомоги <https://forms.gle/pmwc2pW3UM7c4MmH7>

- Линьов К. Концепція розвитку закладу освіти: з чого починати? частина 1. <https://www.youtube.com/watch?v=WMiLcW77tyM>
- Линьов К. Структура Концепції розвитку закладу освіти <https://www.youtube.com/watch?v=oJCSM4TFZFs> частина 2.
- Линьов К. Алгоритм розроблення Концепції розвитку закладу освіти <https://www.youtube.com/watch?v=m01kiulPVb8> частина 3.

