



**Школа резерву керівних кадрів закладів  
освіти м. Одеси**

***Семінар-практикум  
«Розробка Стратегії розвитку  
закладу освіти»***

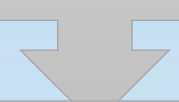
**Директор Одеського ліцею №85  
Одеської міської ради  
Лариса Гордієвська**

**Стратегія** (дав.-гр. στρατηγία, **страта**  
**тегів** — мистецтво полководця) — це  
**загальний, не деталізований план, що**  
**охоплює довготривалий проміжок часу**  
**та спосіб досягнення важливої мети**



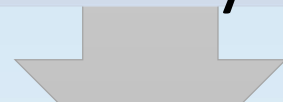


# Стратегічне управління



## Стратегія розвитку закладу освіти

п.4.ст 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту»



Реалізується таким чином:

**1 напрям:** розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

- дозволяє вивчати та оцінювати освітній процес як систему

**2 напрям:** стратегічне планування.

- дозволяє визначити напрями діяльності в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

# Структурні складові стратегії розвитку закладу

## Цінності закладу

Визначають, що для ЗЗСО є важливим, які людські та суспільні цінності, на що ми зважаємо під час прийняття рішень та будь-якій взаємодії

## Місія закладу освіти "Заради чого ми працюємо?"

Деталізує статус ЗЗСО та забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей його роботи.

## Візія закладу

Визначають:

- куди рухається ЗЗСО?
- де він хоче бути?
- які цілі прагне реалізувати у середньостроковій перспективі

## Стратегічні цілі діяльності ЗЗСО

Визначають:

- яким має бути заклад за кілька років?
- напрями розвитку ЗЗСО
- сфери, на яких мають бути сконцентровані зусилля адміністрації та педагогічного колективу.

## Операційні цілі ЗЗСО

Визначають:

- яким чином заклад буде досягати стратегічних цілей?
- які кроки необхідно для досягнення стратегічних цілей?
- конкретні заходи з визначенням термінів реалізації для досягнення цілей.

# Практична робота № 1 «Визначення Цінності, Місії, Візи закладу за *напрямом розвитку*

## Цінності закладу

Визначають, що для ЗЗСО є важливим, які людські та суспільні цінності, на що ми зважаємо під час прийняття рішень та будь-якій взаємодії

## Місія закладу освіти "Заради чого ми працюємо?"

Деталізує статус ЗЗСО та забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей його роботи.

## Візія закладу

Визначають:

- куди рухається ЗЗСО?
- де він хоче бути?
- які цілі прагне реалізувати у середньостроковій перспективі

## Група 1

Створення такого середовища в закладі, яке б плекало творчу особистість, створювало умови для повноцінного інтелектуального, творчого, морального, фізичного розвитку дитини.

## Група 2

Забезпечення в закладі стійкої тенденції до зростання рівня навчальних досягнень учнів (за результатами внутрішньоліцейних моніторингових досліджень).

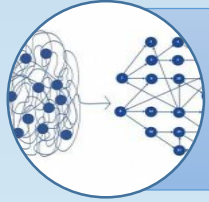
## Група 3

Забезпечення сталого зростання позитивного іміджу та конкурентоздатності ліцею на ринку освітніх послуг за рахунок використання в закладі інноваційної інтерактивної моделі організації освітнього процесу.

## Група 4

Забезпечення в закладі стійкої тенденції до зростання рівня навчальних досягнень учнів (за результатами внутрішньоліцейних моніторингових досліджень).

# !?! Для чого потрібна СТРАТЕГІЯ !?!



1. Уникнути хаос, який відштовхне заклад на декілька кроків розвитку назад.

2. Отримати відповіді на актуальні для Вас, команди, партнерів питання:



Якою є ваш заклад зараз очима різних учасників освітнього процесу?



У що вірить команда ЗЗСО, які цінності культивує?



Навіщо існує ваш заклад (крім загальновизначеного для всіх ЗЗСО завдання)?



Якою ви бачите свою освітню установу через 2, 3, 5 років?



Як ви дійдете до вашого бачення через 2,3, 5 років?



Яка для цього потрібна команда та якими компетенціями вона має володіти?



# Актуальні опорні аспекти під час вибудови стратегії



Залучати до формування стратегії усіх учасників освітнього процесу: учнів, учителів та батьків, засновника.



Усвідомити, що немає «правильної» чи «неправильної» стратегії.



Розуміти, що вибудова стратегії — це колективний творчий, аналітично-кропіткий процес. І це не стала парадигма.

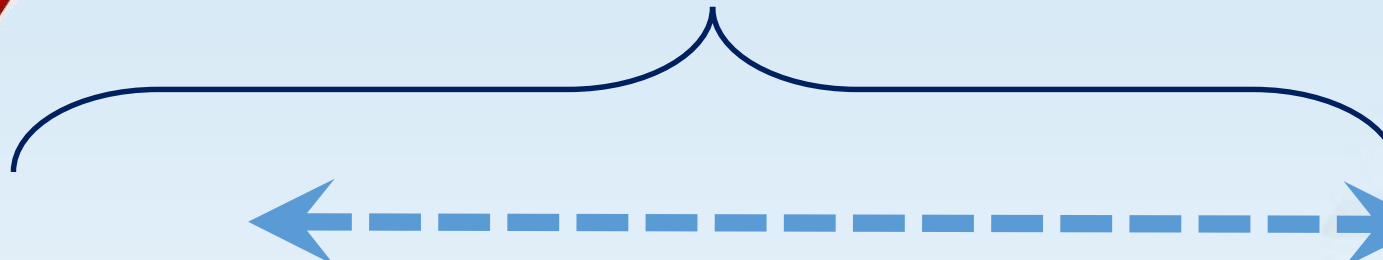
стратегічні та операційні цілі



Стартові  
ресурси



Місія, візія  
та цінності  
ШКОЛИ





# Важливий момент в аналізі точки А – охоплення всіх сфер діяльності:



Освітнє середовище



# МЕТОДИ АНАЛІЗУ СТАРТОВИХ РЕСУРСІВ

## №1: SWOT-аналіз

**Strengths**

(Сили) -  
Сильні  
сторони

**Weaknesses**

(Слабкості) -  
Слабкі сторони

**Opportunities**

(Можливості) –  
Можливості

**Threats**

(Загрози) -  
Небезпеки

### **! РИЗИК !**

до сильних та слабких сторін часто відносять ті фактори, на які, на думку команди ЗЗСО, вони не можуть впливати

### **! РИЗИК !**

часто розуміють буквально і сюди вписують можливості на майбутнє, а не існуючі ресурси на старті

# МЕТОДИ АНАЛІЗУ СТАРТОВИХ РЕСУРСІВ

## №2 - PEST / STEP/-аналіз

**P**

політичних  
(P — political)

**E**

економічних  
(E — economic)

**S**

соціальних  
(S — social)

**T**

Технологічних  
(T — technological)

У 3х рівневих  
аспектах:



Світовий



Всеукраїнський



Місцевий

# МЕТОДИ АНАЛІЗУ СТАРТОВИХ РЕСУРСІВ

## №3 SNW-аналіз



*Strength*

сильні сторони організації;  
організації.



*Neutral*

нейтральні сторони  
організації;



*Weakness*

слабкі сторін організації.

**Форма**

Фактор що підлягає  
оцінюванню

Сильна  
сторона

Нейтральна  
сторона

Слабка сторона

# Практична робота №2 «Проведення SNW-аналіз за заданим напрямом розвитку»

Фактор що підлягає оцінюванню

Сильна сторона

Нейтральна сторона

Слабка сторона

## Група 1

### **Освітнє середовище.**

Організація такого освітнього середовища для безпечного та вільного розвитку творчої особистості.

## Група 2

### **Система оцінювання освітньої діяльності учнів.**

Створення системи мотивації до навчання, прозорої та зрозумілої учням, спрямованої на зростання якості освітніх послуг.

## Група 3

### **Система педагогічної діяльності.**

Розбудова системи підвищення професійної компетентності педагогів з метою забезпечення сталого зростання позитивного іміджу та конкурентоздатності ліцею на ринку освітніх послуг.

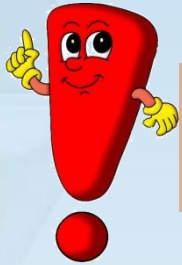
## Група 4

### **Система управлінської діяльності.**

Партнерство заради виховання! Орієнтація громади закладу на сталий розвиток і партнерські стосунки, створення системи прийняття командних рішень, мотивації команди з метою ефективного реалізації функцій закладу освіти.

# МЕТОДИ АНАЛІЗУ СТАРТОВИХ РЕСУРСІВ

## №4 Портфель компетенцій



**Важливо!**

Портфель компетенцій — це сукупність всіх компетенцій команди

**1. Управлінські компетенції**

**2. Спеціалізовані компетенції**

**3. Персональні компетенції**

# **Практичне завдання №3:**

## **Портфель компетенцій**

**Покладіть у портфель компетенцій конкретно Вашого закладу 1 приклад на кожний напрям аналізу :**



**1. Управлінські компетенції**

**2. Спеціалізовані компетенції**

**3. Персональні компетенції**



# ГОЛОВНА ПОРАДА!


Проводьте SWOT, PEST, SNW, «Портфель компетенцій» аналізи спільно з командою закладу освіти у форматах фасилітаційних сесій і отримаєте:



єдине розуміння ситуації в ЗЗСО;



зробите важливий крок з вибудови довіри в команді;



у перспективі збільшите мотивацію вчителів та отримаєте співвідповідальність під час реалізації стратегії.



# Пам'ятка організації роботи у форматі фокус-груп (онлайн опитування)

**1. Сформулюйте наступні питання, однакові для всіх груп учасників освітнього процесу:**

- ✓ Які сильні сторони нашого закладу?
- ✓ Що варто покращити в закладі?
- ✓ За що ви цінуєте наш заклад?

**2. Отримайте та згрупуйте за групами респондентів відповіді**

*Не чекайте легкого та закономірного результату від роботи команд учасників освітнього процесу, який ви уявляєте собі, як керівник закладу ( суб'єктивно)*

*Будуть відкриття, закономірності та розбіжності, які прослідковуються. Саме на них, на останньому, третьому етапі формування стратегії ви багато в чому будете формувати вже ключові цілі та напрямки стратегії.*

# **Пам'ятка організації роботи у форматі «Конференція партнерів»**

**Захід проводиться спільно з командою наживу за наступним алгоритмом:**

**Розмістити всі аналізи в просторі однієї кімнати.**

**На початку зустрічі проговорити ще раз, які аналізи ви робили, та дати завдання, щоб кожен, рухаючись від аналізу до аналізу, визначив для себе закономірності, розбіжності та відкриття. Орієнтуйтеся, що це займе приблизно 20 хв.**

**Об'єднати учасників заходу в групи по 5-7 людей (за пропорційністю представництва педагогів, батьків та учнів), де вони протягом 25 хв мають фіналізувати свої особисті напрацювання.**

**Презентація напрацювань кожної групи.**

**Після цього групова робота закінчується і вже адміністрація та творча група (визначена наказом) з розробки проекту Стратегії фіналізує та оцифровує напрацювання.**

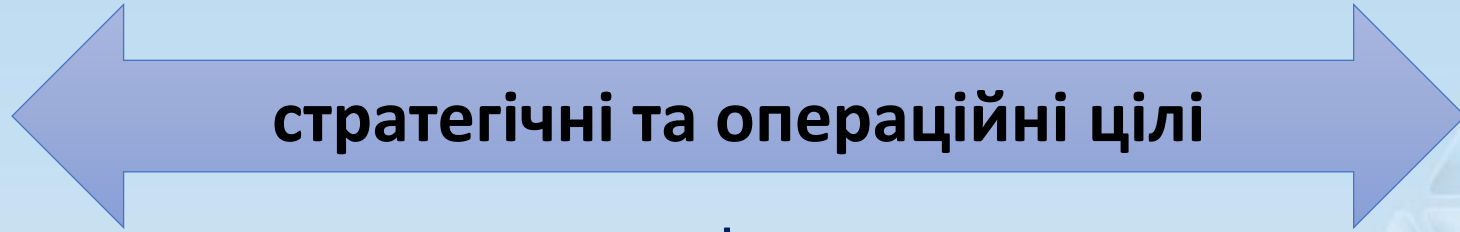


**В ФІНІШ** роботи з розробки Стратегії  
- це місія, візія та цінності



**Важливо!**

Кожному члену команди, учням, батькам, партнерам має бути зрозуміло, що стоїть за кожним узагальнювальним словом. Тільки тоді місія буде дієвою і ви справді будете до неї наближатися.



**Стартові ресурси**

**Місія, візія та цінності ЗЗСО**



**I етап** – визначення конкретних стратегічних цілей.

**II етап** – розробка дорожньої карти досягнення стратегічних цілей  
(визначення конкретних оперативних цілей – вимірювальних за показниками та термінами)

# Практична робота №4

«Визначення 2-х найбільш актуальних стратегічних та 2-х операційних цілей (для кожної стратегічної) розвитку ЗЗСО за наданими цінностями, місією та візією Стратегії»

## Структурні складові стратегії розвитку закладу

### Цінності закладу

Визначають, що для ЗЗСО є важливим, які людські та суспільні цінності, на що ми зважаємо під час прийняття рішень та будь-якій взаємодії

### Місія закладу освіти

"Заради чого ми працюємо?"

Деталізує статус ЗЗСО та забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей його роботи.

### Візія закладу

**Визначають:**

- куди рухається ЗЗСО?
- де він хоче бути?
- які цілі прагне реалізувати у **середньостроковій** перспективі

### Стратегічні цілі діяльності ЗЗСО

**Визначають:**

- яким має бути заклад за кілька років?
- напрями розвитку ЗЗСО
- сфери, на яких мають бути сконцентровані зусилля адміністрації та педагогічного колективу.

### Операційні цілі ЗЗСО

**Визначають:**

- яким чином заклад буде досягати стратегічних цілей?
- які кроки необхідно для досягнення стратегічних цілей?
- конкретні заходи з визначенням термінів реалізації для досягнення цілей.

# ВИСНОВОК:

Стратегія розвитку закладу освіти може містити складові, як-от:

Стратегія розвитку закладу — важливий концептуальний документ діяльності закладу освіти. Тому до процесу розроблення стратегії керівник закладу залучає зацікавлені сторони.

вступна концептуально-ідеологічна складова: цінності, місія, візія, мета (цілі), завдання, принципи діяльності закладу;

планування основних напрямів діяльності закладу: визначення цілей з кожного напрямку, упровадження нових освітніх технологій, інноваційних підходів, освітніх проєктів тощо, очікувані результати з кожного напрямку;

послідовність реалізації стратегії: етапи, періоди, визначені терміни;

імовірні ризики та способи їх подолання;


очікувані результати, критерії та механізми їх оцінювання, особливості оцінювання реалізації стратегії.

BUSINESS

RESULTS

# ВИСНОВОК:

Під час розробки Стратегії користуйтеся таким алгоритмом дій:



Створіть робочу групу за участі керівника, заступників та представників педагогічного колективу, учнів, батьків.

Регламентуйте її склад, завдання та термін виконання відповідним наказом.

Робоча група, у свою чергу, напрацьовує проєкт стратегії, а надалі документ вноситься на обговорення та схвалення педагогічною радою ( ст.40 Закону України «Про повну загальну середню освіту»).



# Зверніть увагу!

Стратегічне управління потребує також зміни підходів до взаємодії з педагогічними працівниками. Вони мають брати безпосередню участь у визначенні стратегічних та операційних цілей, місії, візії закладу, приймати їх як особисті. Тільки так вони можуть стати партнерами директора в досягненні цих цілей.



Проаналізуйте діяльність закладу. Стратегічне планування здійснюють на основі результатів аналізу якості освітньої діяльності закладу. Можна використати два види аналізу: об'єктивний і суб'єктивний.

**Об'єктивний** — аналіз якості освітньої діяльності закладу, який за чітко визначеними напрямками, критеріями, індикаторами здійснюють відповідальні особи: директор, заступник директора, створена робоча (творча) група.

**Суб'єктивний** — аналіз оцінювання діяльності закладу батьками, учнями, вчителями, громадськістю шляхом опитування.

На основі аналізу визначте: які сильні сторони закладу можна ще підсилити та як цього досягти; яких слабких сторін можна позбутись або зменшити їх, компенсувати, не допустити в подальшому; що зробити, аби посилити сприятливі можливості зовнішнього впливу на заклад і як навчитися своєчасно їх помічати та використовувати в інтересах закладу; як протистояти зовнішнім загрозам і ризикам.





# Важливо!

Працюючи над розробленням стратегії розвитку, дуже важливо враховувати реальний стан речей та ресурси закладу.



**Проведіть інформаційну компанію. Для успішної реалізації стратегічного управління стратегію розвитку закладу освіти важливо донести до всіх учасників освітнього процесу, а особливо тих, хто безпосередньо залучений до її реалізації.**



**Відповідно до ст. 37 Закону України «Про повну загальну середню освіту» надайте Стратегію на затвердження засновнику установи.**




# Зверніть увагу!

Реалізація частини цілей стратегії потребуватиме підтримки засновника закладу.

Засновник закладу загальної середньої освіти або уповноважений ним орган (посадова особа) фінансує виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти (крім приватних закладів загальної середньої освіти).

Стратегія розвитку закладу — це також важливий дороговказ для засновника:

- ✓ які точки розвитку має заклад
  - ✓ на що заклад потребує ресурсів
  - ✓ які напрями роботи закладу потрібно посилити засновникові тощо.
- 



# Зверніть увагу!

- ❖ Видайте відповідний наказ про впровадження Стратегії розвитку закладу на певний період

- ❖ Щорічно аналізуйте стан виконання стратегічних та операційних цілей, у разі необхідності коригуйте їх. Залучайте до такого аналізу органи самоврядування в закладі, піклувальну раду ( ст.41 Закону України «Про повну загальну середню освіту»

# ДОРОЖНЯ КАРТА З РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗЗСО

Термін виконання	Опис завдань та обсягів робіт
1-й міс.	<p>Підготовка до стратегічного планування:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Обґрунтування необхідності створення стратегії розвитку;</li><li>-Створення робочої групи зі стратегічного планування (РГ) за участю всіх сторін освітнього процесу(адміністрація/вчителі, учні, батьки, громада (представники ГО, бізнесу тощо), можливо зовнішні експерти);</li><li>-Затвердження робочої групи наказом директора ЗО.</li></ul>
1-2 -й міс.	<ul style="list-style-type: none"><li>-Засідання РГ зі стратегічного планування;</li><li>-Презентація методології та організації роботи з розробки стратегії;</li><li>-Визначення місії, візії (стратегічного бачення), цінностей, принципів діяльності ЗО, цільової аудиторії;</li><li>-Проведення SWOT-аналізу. Визначення основних пріоритетних напрямків (стратегічних цілей), завдань.</li><li>-Планування процесу подальшого аналізу діяльності закладу та умов його функціонування для підготовки паспорту закладу освіти (рекомендовано).</li></ul>

# ДОРОЖНЯ КАРТА З РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗЗСО

Термін виконання	Опис завдань та обсягів робіт
2-й міс.	<p>Домашнє завдання ( виконується за допомогою гугл форм) :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Здійснення аналізу та підготовка звіту щодо 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).</li></ul> <p>Респонденти: учасники освітнього процесу за згодою.</p> <p>Тривалість: 2 тижні</p>
3-й міс.	<ul style="list-style-type: none"><li>-Засідання Робочої групи зі стратегічного планування:</li><li>-Презентація та обговорення звіту про результати аналізу щодо особливостей функціонування закладу освіти, уточнення результатів аналізу</li><li>-SWOT, місії, візії, напрямів розвитку/стратегічних цілей, завдань. Внесення змін до проєкту стратегії.</li><li>-Розробка плану реалізації стратегії, визначення термінів їх виконання та очікуваних результатів розвитку.</li><li>- Ознайомлення з картою проєктних ідей для наповнення плану реалізації стратегії.</li></ul>

# ДОРОЖНЯ КАРТА З РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗЗСО

Термін виконання	Опис завдань та обсягів робіт
3-й міс.	<p><u>Домашнє завдання</u> ( виконується за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій у довільному форматі:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Оголошення про додатковий збір проєктних ідей за напрямками розвитку /стратегічними цілями для формування плану реалізації стратегії.</li><li>-Мобілізація проєктів до плану реалізації стратегії.</li><li>-Аналіз мобілізованих проєктних ідей на відповідність критеріям відбору.</li></ul> <p>Тривалість: 2 тижні</p> <p>Учасники: представники учнівського, батьківського та трудового колективу закладу за згодою.</p>
4-й міс.	<p><u>Аналітична робота РГ</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Завершення опису цілей та завдань; підготовка проєкту плану реалізації стратегії та описів поданих проєктів (картки проєктних ідей).</li><li>-Експертиза стратегії та аналіз зв'язків з іншими планами роботи закладу освіти.</li></ul>

# ДОРОЖНЯ КАРТА З РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗЗСО

Термін виконання	Опис завдань та обсягів робіт
5-й міс.	<ul style="list-style-type: none"><li>-Засідання Робочої групи зі стратегічного планування:</li><li>-Презентація та обговорення допрацьованого варіанту проекту стратегії розвитку закладу освіти та плану реалізації.</li><li>-Доопрацювання документів за результатами обговорення..</li></ul>
6-й міс	<ul style="list-style-type: none"><li>-Схвалення стратегії розвитку педагогічною радою, затвердження її засновником, впровадження стратегії в практику наказом директора.</li><li>-Інформування спільноти закладу про розроблену стратегію</li></ul>

*Примітка: терміни виконання обсягів робіт з розробки Стратегії розвитку навчального закладу можуть бути змінені відповідно до ресурсного забезпечення ЗЗСО*