



СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗЗСО:

особливості створення команди

У світі, який постійно змінюється, закладам загальної середньої освіти та їх колективам також потрібно бути готовими до змін. Тому важливе стратегічне планування, яке дає змогу перевірити усі можливості установи, її переваги та особливості. А потім, з урахуванням змін, спланувати результат діяльності.

У статті запропоновано приклад створення робочої групи (команди), яка займатиметься стратегічним плануванням розвитку школи.

Тетяна ГОЛУБЧЕНКО, старший викладач кафедри педагогіки, психології та менеджменту освіти Миколаївського ОІППО

Стратегічне планування є найважливішим чинником успішного розвитку освітнього закладу. Проте дуже часто можна спостерігати відсутність стратегічної спрямованості в діях керівників сучасних шкіл, що і призводить до простого функціонування без будь-якого розвитку як структурних підрозділів, так і людських ресурсів.

Проблематиці процесу планування присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як З. Шершньова, С. Оборська, М. Федоркін, А. Плануг, Р. Уайлд, Р. Хагн, М. Котч, Н. Косіолі та інші. Так, на їхню думку планування є систематизовані та формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу. Адам Плануг стверджує, що планування — це творче мислення майбутнього. Незважаючи на помітну зацікавленість процесом планування вітчизняними та зарубіжними вченими, його проблематиці все одно наразі приділено ще недостатньо уваги.

Що означає управляти стратегічно? Пропонуємо таке визначення. **Стратегічне управління** — це рішення та дії, спрямовані на визначення та впровадження стратегії, що сприяє такій взаємодії між організацією та зовнішнім оточенням, за якої організація є конкурентоспроможною, а також створює можливості для досягнення організаційних цілей. Стратегічне управління школою покликане забезпечити її розвиток у майбутньому, а не тільки функціонування.

З-поміж основних функцій управління школою як системою провідне місце посідає функція планування.

Планування — важливий підготовчий етап управлінського циклу, основоположна функція управління закладом загальної середньої освіти.

Процес управління школою розпочинається з обґрунтування мети та завдань розвитку системи на близьку й далеку перспективу, передбачення заходів, які забезпечують їх реалізацію, здійснення моніторингу виконання плану дій.

Щодо **стратегічного планування**, то його можна представити у вигляді адаптованої комплексної моделі, що використовується переважно в інших галузях. Модель пропонує сім етапів (схема на с. 66), які дають змогу розробити та застосувати ефективний процес стратегічного планування закладу освіти.

У процесі стратегічного планування його учасники мають досягти результатів, представлених у таблиці.

Етап можна вважати пройденим, якщо визначені результати досягнуті.

Першим етапом стратегічного планування ЗЗСО є **організація роботи групи (команди) зі стратегічного планування**.



Список результатів для кожного з етапів

Етап/завдання	Результат
Етап I: розпочати процес стратегічного планування	Виділення з боку ключових посадових осіб необхідних ресурсів для розроблення стратегічного плану
Етап II: визначити місію та повноваження	Чітке розуміння, що саме вимагається зробити та хто керуватиме процесом (визначення повноважень)
Етап III: здійснити SWOT-аналіз (аналіз сильних, слабких сторін, загроз і можливостей)	Аналіз репрезентативних кількісних та якісних даних щодо думки й очікувань основних учасників усередині організації та поза нею
Етап IV: визначити пріоритети	На основі аналізу третього етапу скласти перелік із 2—5 ключових питань на найближче майбутнє
Етап V: визначити цілі й завдання	Вимірювання та досяжні цілі, сформульовані в межах пріоритетних питань і підтримані аналізом даних на третьому етапі. Список завдань із визначеною пріоритетністю, виконання яких забезпечить досягнення поставлених цілей
Етап VI: розробити та впровадити план дій	План із зазначенням витрат, часових обмежень, необхідних ресурсів і відповідальних осіб для виконання кожного завдання
Етап VII: здійснити моніторинг виконання	Набір інструментів, які принаймні щорічно вимірюють прогрес на шляху до виконання поставлених цілей. Зібрані дані складатимуть основу для третього етапу стратегічного плану

Практично це можна зробити так.

Навчальна ситуація. Особливості стратегічного планування закладом загальної середньої освіти (активний метод навчання «Важкі ситуації»)

Мета: дати змогу невеликим групам учасників визначити типові проблеми, з якими вони стикаються під час стратегічного планування, і разом розробити можливі варіанти вирішення цих проблем.

Тривалість: 60 хвилин.

Перебіг вправи

1. Об'єднуємо учасників у групи по 3—6 осіб. Просимо кожну групу детально описати проблему, з якою вони стикаються, коли визначають стратегію діяльності закладу загальної середньої освіти. Учасники записують проблему на великих аркушах паперу.

2. Поновлюємо роботу «великої» групи. Один із представників від «маленької» групи доповідає про проблему. Пропонуємо всім учасникам ставити уточнювальні запитання для чіткішого окреслення проблеми за потреби.

3. Розташовуємо великі аркуші паперу посередині столів. Нехай кожен з учасників обере одну з проблем для опрацювання і приєднається до столу, де цю проблему обговорюють. Наново скликана група обирає записувача, потім

здійснюється мозковий штурм щодо вирішення обраної проблеми. За 10—15 хвилин роботу груп зупиняємо.

4. Далі учасники обирають стіл з іншою проблемою, діють як в попередньому пункті. Нові групи мають право переглядати попередні способи, але робити це мають аргументовано, доповнюючи власними пропозиціями список. Через 10 хвилин групи завершують роботу. Повторюємо цей пункт стільки разів, скільки проблем окреслила «велика» група.

5. Ведеться захист напрацювань. «Велика» група розглядає запропоновані варіанти вирішення проблем щодо стратегічного планування закладу освіти.

Така робота дає змогу кожному учаснику навчальної групи занотувати способи вирішення проблем, а також запропонувати додаткове вирішення. Під час роботи утворюється команда, яка виявила готовність разом вирішувати стратегічні питання.

Пропонуємо тест, який допоможе визначитися, наскільки ви є людиною команди (додаток на с. 67).

з кожним номером!

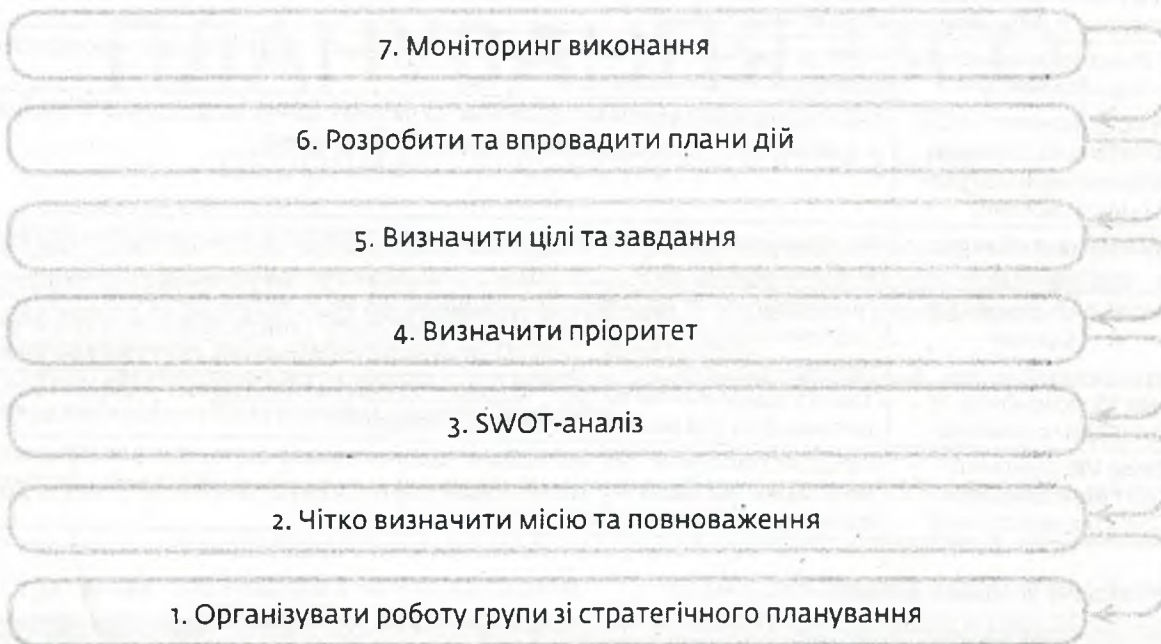
№ 9 (849), вересень 2019

Директор
школи

65



ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗЗСО



Модифіковано за Сіннетом (Zinney, 1995)

Члени стратегічної команди можуть діяти за таким **зразком створення стратегічного плану розвитку закладу загальної середньої освіти**.

- **Вступ.** Чому ми проводимо стратегічне планування?

- **Інформація про організацію.** Хто ми? Що відрізняє нас від інших? Які зовнішні умови організації?

- **Повноваження та місія.** Кому ми підзвітні? Які права ми маємо? Яка наша особлива роль у громаді? Хто наші зацікавлені сторони і чому? Які наші цінності?

- **SWOT-аналіз.** Детальний опис зібраних даних.

- **Пріоритетні цілі та завдання.** Аналіз SWOT-даних. Які наші пріоритети, цілі? Що потрібно зробити організації для досягнення цілей?

- **План дій.** Хто відповідатиме за виконання кожного завдання? Які часові межі виконання плану? Які ресурси необхідні для виконання плану?

Члени команди мають пам'ятати, що стратегічне планування — це планування від майбутнього до теперішнього на основі глобальних ідей та поставлених цілей колективу.

Стратегія — це функція поставленої мети розвитку, специфічний, просторово зорієнтований на майбутнє напрям розвитку, що базується, з одного боку, на цілях і завданнях, поставлених під час розробки стратегії, а з іншого — на прогнозах у різних векторах розвитку.

Використані джерела

1. Андреюк Н. В. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Н. В. Андреюк, І. В. Минчинська; Національна академія державної податкової служби України. Ірпінь, 2005. 348 с.

2. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Каравела, 2016. 320 с.

3. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. для студ. напряму «Менеджмент» спец. «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 223 с.

4. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємство: стратегія, організація, ефективність: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 352 с.

5. Стонер Дж., Долан Е. Вступ у бізнес / пер. з англ.; заг. ред. і вступ. ст. Й. С. Завадського. Київ: Видавництво Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2000. 752 с.

**ТЕСТ «ШКАЛА ОЦІНКИ КЕРІВНИКОМ РОБОТИ КОЛЕКТИВУ
НАД РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОБЛЕМИ»**

Визначте, наскільки часто ви робите певні дії у запропонованих ситуаціях: дуже рідко (ДР), рідко (Р), інколи (І), часто (Ч), дуже часто (ДЧ).

№ з/п	Твердження	ДР	Р	І	Ч	ДЧ
1	Я чітко й зрозуміло даю зрозуміти, до чого має прагнути команда	1	2	3	4	5
2	Я співпрацюю з колективом над реалізацією місії для досягнення конкретної цілі	1	2	3	4	5
3	Я керівник, який дає змогу членам колективу самостійно визначитися, як досягнути успіху	5	4	3	2	1
4	Я складаю ретельний графік робіт	1	2	3	4	5
5	Я приділяю увагу людським аспектам групи, на деталі не звертаю уваги	5	4	3	2	1
6	Я допомагаю підлеглим спланувати роботу до дрібниць	1	2	3	4	5
7	Кожного дня я перевіряю, чого досягла група	1	2	3	4	5
8	Я дуже турбуюсь щодо дрібниць і деталей, над якими працює група	1	2	3	4	5
9	Я використовую файли, щоб перевірити стан проєктів команди	1	2	3	4	5
10	Я використовую діаграми під час реалізації проєкту	1	2	3	4	5
11	Я реалізую нові ідеї для вдосконалення	1	2	3	4	5
12	Я вказую на помилки, які помічаю	1	2	3	4	5
13	Я розподіляю завдання між членами команди	1	2	3	4	5
14	Члени команди самостійно розподіляють ролі	5	4	3	2	1
15	Члени команди самостійно визначають кінцевий термін виконання робіт	5	4	3	2	1
16	Я постійно відстежую перебіг роботи	1	2	3	4	5
17	Я заохочую бажання співробітників щодо самостійного визначення об'єму робіт	5	4	3	2	1
18	Я заохочую бажання співробітників щодо самостійного визначення способу досягнення результату	5	4	3	2	1
19	Я встановлюю кількісні стандарти в роботі	1	2	3	4	5
20	Я встановлюю якісні стандарти в роботі	1	2	3	4	5
Разом:						

Інтерпретація: складіть суму отриманих результатів і прочитайте розшифровку.

Від 85 до 100: ви приділяєте значну увагу виконанню поставленої мети. Але небезпечно наближуєтесь, коли ваш стиль роботи несумісний із командним. Спробуйте трохи послабити «мотузку», ваш авторитет тільки зросте.

Від 65 до 84: ви приділяєте помірну увагу виконанню завдання. Вас цікавлять відносини в команді, ви даєте співробітникам простір щодо вибору методів виконання робіт. Баланс, якого ви досягли, може бути ідеальним для керівництва командою.

Від 20 до 64: ви не звертаєте уваги на поставлені цілі організації, ваша мета — «командний дух», показати колективу, що ви — сучасна людина (керівник). Обережно, може скластися враження, що ви не відповідаєте займаній посаді! Включайтеся активніше в процеси встановлення цілей, планування й контролю.