 Стратегія
розвитку ЗЗСО

Закон України «Про освіту»

Стаття 41. Система забезпечення якості освіти

П.3. Система забезпечення якості в закладах освіти (внутрішня система забезпечення якості освіти) може включати:

- стратегію (політику) та процедури забезпечення якості освіти;

Закон України Про повну загальну середню освіту. 16 січня 2020 року № 463-IX

Стаття 54 п. 2. Центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки:

- організовує та координує аналітично-прогностичну діяльність у сфері загальної середньої освіти, визначає та **формує стратегічні напрями її розвитку** з урахуванням науково-технічного прогресу та інших факторів, узагальнює світовий і вітчизняний досвід у відповідній сфері;

Стаття 38. Керівник закладу загальної середньої освіти зобов'язаний:

- **п4.** забезпечувати **розроблення та виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти;**
- звітувати щороку на загальних зборах (конференції) колективу про свою роботу та виконання **стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти;**

Закон України «Про повну загальну середню освіту» 16 січня 2020 року № 463-IX

Стаття 41. п.3 Піклувальна рада:

- розробляє пропозиції до стратегії та перспективного плану розвитку закладу загальної середньої освіти та аналізує стан їх виконання;

Стаття 40, п.3. Педагогічна рада:

- схвалює стратегію розвитку закладу освіти та річний план роботи;

Стаття 37, п.2. Засновник (засновники) закладу загальної середньої освіти:

- затверджує за поданням закладу загальної середньої освіти стратегію розвитку такого закладу;
- фінансує виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти (крім приватних та корпоративних закладів загальної середньої освіти), у тому числі здійснення інноваційної діяльності закладом освіти;

Стратегія

- **модель узагальнення дій**, необхідних для досягнення поставлених **цілей** шляхом **координування і розподілу ресурсів** закладу.
- **Завдання стратегії:** ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети *(стратегія як спосіб дій стає особливо необхідною у ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів)*.
- Стратегія розвитку ЗЗСО до 20... року - це **комплексний документ**, яким визначено пріоритети та напрями розвитку закладу у сферах ... до 2025 року, а також способи й механізми їх втілення.

- 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=m01kjulPVb8>
частина 3.



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

Навіщо нам стратегія?

- Продукт партнерства;
- Інструмент організованого прозорого діалогу (влади, бізнесу, регіональної спільноти; адміністрації, працівників, учнів, батьків);
- Договір суспільної згоди спільної діяльності в обраному напрямку розвитку в певному часовому проміжку;
- Скорочує шлях досягнення поставлених цілей;
- Окреслення пріоритетів розвитку;
- Підвищення конкурентної спроможності;
- Позитивний імідж;
- Дороговказ із оптимальними рішеннями;

Принципи розробки стратегії

1. Орієнтація на потреби та інтереси людей
2. Консенсус щодо довготермінової мети (бачення) (усі стейкхолдери повинні поділяти бачення та взяти на себе зобов'язання щодо його втілення)
3. Усебічність та цілісність
4. Спрямованість на чіткі бюджетні пріоритети (відповідність наявним фінансовим ресурсам)
5. Об'єктивність та доказовість

Принципи розроблення стратегії

6. Обов'язковість моніторингу, оцінювання та вдосконалення (основані на чітких критеріях та показниках) для своєчасного виявлення необхідності у зміні управлінських рішень;
7. Відповідальність та лідерство (стратегія життєздатна, коли складена спільно: ініціатива, підготовка документу, організація впровадження);
8. Активна і ефективна участь із широким залученням стейкхолдерів
9. Забезпечення відкритості, безпечності, життєстійкості та екологічної сталості

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

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

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

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
- 

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

Бачення і місія ЗЗСО?

- Бачення стосується організаційного документу в якому описана **мета існування** закладу і те, **в якому напрямі він рухається**.
- **Місія ЗЗСО** - розширене пояснення бачення компанії.

Відмінності:

- **Бачення** описує **для чого** існує організація та куди вона рухається.
- **Місія** – як **реалізуються** основні **цілі** бачення у конкретних термінах.

місія ЗЗСО може містити:

- Основні **цілі** закладу та їх складові
- Ключові **показники успішності** закладу
- Характеристика **цільової аудиторії**
- У практичному вимірі, місія ЗЗСО транслюється через **цінності**.

Якщо “бачення” та “місія” з різних боків покривають питання “**що?**”, то цінності відповідають на питання “**як саме?**”

Орієнтовний алгоритм формування стратегії розвитку ЗЗСО

1. Місія. Стратегічне бачення
2. Аналіз внутрішніх можливостей закладу
3. Аналіз зовнішнього середовища
4. Стратегічні цілі
5. Операційні цілі
6. Завдання
7. Потенційні заходи (план дій)
8. Реалізація стратегії
9. Моніторинг виконання стратегії

Компоненти дорожньої карти розробки стратегії

1. Обґрунтування необхідності створення стратегії розвитку ЗЗСО (концепції)
2. Комплексний моніторинг діяльності ЗЗСО та умов його функціонування
3. Ухвалення рішення про розробку стратегії розвитку закладу.
4. Розробка стратегії
5. Попередня експертиза стратегії
6. Схвалення стратегії педагогічною радою.
7. Затвердження стратегії, відкритої для оновлення та модернізації.

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

Процес розробки стратегії

- Оцінка ключових показників розвитку закладу
- Результат аналізу тенденції розвитку та поточна ситуація, якісна і кількісна оцінка показників розвитку, визначення основних проблем розвитку та їх глибинних причин, визначення процесів, що негативно позначаються на розвитку закладу і тих, що сприяють сталому розвитку; висновки про поточний стан закладу та рекомендації щодо бажаних змін.

Аналіз факторів впливу на ЗЗСО

ЧИННИКИ	
Зовнішні	Внутрішні
Розташування закладу (населений пункт, мікрорайон, довкілля)	Пріоритети розвитку закладу
Використання комунікаційних технологій	Пріоритети Національного розвитку
Загальносвітові тенденції	Зв'язок із завданнями цілей сталого розвитку, завданнями стратегії
Перспективи децентралізації	

SWOT-аналіз

- Можливості для того, щоб скористатись сильними сторонами, та подолати слабкі; пошук шляхів, щоб скористатись можливостями і протистояти загрозам або перетворити їх на можливості.
- Потенціал-проблеми-потреби

GAP-аналіз

- стратегічний аналіз, спрямований на пошук кроків щодо досягнення певної цілі
- метод аналізу первинної інформації, що вивчає стратегічне розходження між бажаним (чого заклад освіти хоче досягнути у своєму розвитку?) — і реальним (чого фактично може досягнути заклад освіти, не змінюючи свою нинішню політику?).

Алгоритм визначення проблем (Бачення сценарію стратегії розвитку)

- Інвентаризація проблем всіх структурних підрозділів (опитування, зустрічі)
- Опис проблем
- Визначення критеріїв пріоритезації
- Пріоритезація проблем, визначення пріоритетів для дії (до 9 ключових проблем)

Індикатори допомагають відповідати на такі запитання:

- Чи просуваємось ми у виконанні завдань?
- Що дозволяє нам дійти такого висновку?
- Чи досягнули ми такого стану справ, що дозволяє нам відійти від активного втручання у процес розвитку.
- Чи досягли ми запланованого результату на конкретний момент?

Групи індикаторів:

- **Сталості** (виконання конкретних завдань сприяє досягненню конкретної мети, що впливає на ситуацію в цілому)
- **Ефективності:** (виконання заходів призводить до очікуваних результатів; витрати-вигода; запланований час – використаний; відведені ресурси - використані)
- **Результативності:** (відповідні результати призводять до очікуваного ефекту чи виконання конкретних завдань)