

У групі Е1 слухачам було запропоновано самостійно виявити актуальні проблеми виховання й навчання школярів, труднощі у здійсненні продуктивної педагогічної діяльності, а також винести на обговорення тему дослідження. Так, слухачами групи Е1 було запропоновано для обговорення на практичних заняттях такі проблеми: «Виховання дитини в сім'ї», «Технологія педагогічного спілкування з батьками», «Використання інноваційних технологій у навчально-виховному процесі» тощо. Слухачі групи Е2 разом із викладачем аналізували проблеми педагогічної дійсності, заявлені в авторефератах, висловлювали власні думки щодо вдосконалення навчально-виховного процесу в школі, вищому навчальному закладі.

Метою контрольного етапу експерименту був аналіз результатів експериментальної роботи щодо перевірки ефективності педагогічних умов формування акмеологічної компетентності вчителів у системі післядипломної педагогічної освіти. Було виявлено позитивні зміни в обох експериментальних групах. Найсуттєвіші зміни зафіксовано в повноті акмеологічних знань, конструктивних умінь слухачів групи Е1, комунікативних умінь слухачів групи Е2, що пояснюється створенням відповідного освітнього середовища. Найменш суттєві зміни виявлено в таких індивідуально-психологічних якостях слухачів, як схильність до ризику, зниження рівня тривожності в слухачів групи Е2, адекватна самооцінка в слухачів групи Е1. Це свідчить, що саме індивідуально-психологічні особливості людини в зрілому віці найменше піддаються зовнішнім впливам і потребують значної самостійної роботи над собою, подальшого стимулювання до самовдосконалення.

Висновки з даного дослідження. Отже, аналіз результатів експерименту засвідчив, що гіпотезу дослідження було підтверджено.

Перспективи подальших розвідок. Однак проведена робота не вичерпує всіх аспектів порушеної проблеми. Перспектива її подальшого дослідження полягає у вивченні питань, пов'язаних із формуванням акмеологічної культури вчителя, розкриттям зв'язку педагогічної культури вчителя та його акмеологічної компетентності.

Список використаних джерел

1. Акмеологическая оценка профессиональной компетентности государственных служащих : учеб. пособие / под общ. ред. А. А. Деркача. – Изд. второе, перераб. и доп. – М. : Изд-во РАГС, 2007. – 166 с.
2. Гречаник О. С. Програма та навчально-методичні рекомендації до спецкурсу «Теорія та практика формування акмеологічної компетентності вчителя» : метод. рекомендації для викл. та слухачів ШО / О. С. Гречаник. – Х. : ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2011. – 22 с.
3. Національна стратегія розвитку освіти на період до 2021 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/ru/documents/15828.html>. – Назва з екрану.
4. Хлебнікова Т. М. Організація особистісно орієнтованого навчання слухачів у системі післядипломної педагогічної освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.09 «Теорія навчання» / Т. М. Хлебнікова. – Х., 2009. – 22 с.
5. Черновол-Ткаченко Р. І. Моніторинг як засіб підвищення акмеологічної компетентності вчителя у системі післядипломної педагогічної освіти / Р. І. Черновол-Ткаченко // Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія № 13. Проблеми трудової та професійної підготовки : зб. наук. праць. – К. : НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2010. – Вип. 11. – С. 177-186.

УДК: 378.044.2

В.В. Григораш

КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ШКОЛИ

Анотація. У статті розглядаються проблеми стратегічного планування в школі. Визначено вимоги до місії, структури і змісту концепції розвитку.

Ключові слова: стратегічне планування, місія, стратегія, концепція розвитку.

Grigorash V.V. Conception of development in system of school strategical planning.

Annotation. The article discloses problems of strategical planning at school. Demand to mission, structure and contain for conception of development were defined.

Key words: strategical planning, mission, strategic, conception of development.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах оновлення управлінської діяльності набуває особливої значущості система стратегічного планування діяльності навчального закладу. Сутність стратегічного планування полягає у визначенні місії, основних напрямків розвитку і змалюванні образу майбутнього навчального закладу. Актуальність проблеми зумовлена «необхідністю кардинальних змін, спрямованих на підвищення якості і конкурентоспроможності освіти в нових економічних і соціокультурних умовах, прискорення інтеграції України у міжнародний освітній простір», як зазначено у Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Необхідність розроблення концепцій і програм розвитку навчального закладу визначено новими нормативними документами в галузі освіти, зокрема Типовим положенням про атестацію педагогічних працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні підходи до стратегічного управління освітою розроблено Ф. Ван Вейрінгером, Л.Даниленко [2], Г.Дмитренко, П. Карстаньє. Сутність менеджерського підходу в управлінні, зокрема виокремлення стратегічного управління, розкрито у наукових роботах Н.Коломінського, Ю.Конаржевського, Г. Капто. Проблеми розвитку освітнього закладу на основі визначення стратегій розглядаються в працях В.Лазарева, О.Моїсєєва, М.Поташника [3], О.Хомерікі. Процедура розробки програми розвитку навчального закладу описана в роботах О. Мармази [1]. Досвід стратегічного планування через систему цільових проектів представлено в роботах О. Перехейди [4].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У той же час не визначено загальну структуру концепції розвитку, не конкретизовано змістові складові цього важливого документа.

Формулювання цілей статті. Метою статті є представлення рекомендацій з визначення місії, структури концепції розвитку навчального закладу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах переходу до державно-громадського управління освітою особливого значення набуває розроблення стратегічних планів розвитку навчального закладу з урахуванням результатів вивчення потреб населення в освітніх послугах і державних стандартів. Процес стратегічного планування розпочинають із визначення місії навчального закладу та формулювання основної ідеї стратегічного розвитку. В освіті накопичено достатній досвід формулювань місії навчальних закладів, адже майже кожна школа не лише визначає власну стратегію розвитку, але й час від часу змінює місію, що пов'язано зі змінами в освітній галузі та з оновленням ситуації в навчальному закладі.

Наведемо приклади скорочених формулювань місії окремих шкіл:

- забезпечення рівного доступу до освіти за умов сільської школи, малого міста;
- розвиток дистанційної освіти;
- забезпечення рівня життєвих компетентностей, необхідних для успішного життя;
- школа – освітній і культурний центр селища;
- створення умов, наближених до родинних;
- збереження здоров'я учнів;
- формування трудівника, готового до життя та праці в сільському господарстві;
- виховання особистості з високим рівнем інтелектуальних здібностей;
- створення умов для організації повноцінного профільного навчання;
- досягнення культурно-освітньої конкурентоспроможності, достатньої для успішної самореалізації в Україні та за кордоном;
- задоволення освітніх потреб споживачів;
- виховання творчої особистості, розвиток творчих здібностей, таланту, обдарованості;
- створення адаптивної школи (школи для всіх);
- створення інноваційного середовища (з конкретизацією напрямку – інформатизація, проектні, модульні, розвивальні технології тощо);
- створення школи успіху (досягнення високого рівня емоційного інтелекту);
- створення школи розвитку (психологічний супровід, тренінги з проблем загального розвитку, забезпечення розвитку індивідуальних інтересів).

Цей перелік створює певне уявлення про те, якою має бути місія навчального закладу.

По-перше, місія повинна відображати специфіку конкретної школи, її формулювання має бути зрозумілим і педагогам, і батькам, і учням.

По-друге, місія має бути реалістичною. Недоцільно закладати до місії цілі, яких неможливо досягти (наприклад, усебічний гармонійний розвиток особистості). Важливо враховувати педагогічний потенціал школи, матеріально-технічні умови, можливості зовнішнього середовища.

По-третє, місія має відображати потреби та запити учнів, батьків і педагогів. Тому під час її визначення важливо задіяти механізми громадського управління навчальним закладом (наприклад, використати модель самооцінки TQM або систему маркетингових досліджень).

Вибір місії зумовлює розроблення системи стратегічних планів, які забезпечують рух організації в напрямку реалізації місії. Система стратегічного планування передбачає створення стратегічних, тактичних та оперативних планів діяльності. У сфері освіти такими документами є концепція та програма розвитку навчального закладу (стратегічний план), перспективний і річний плани (тактичні плани), комплексно-цільові програми та мініпроекти (оперативні плани).

Місія в загальному вигляді відображає стратегію розвитку навчального закладу. Під стратегією розуміють систему основних (пріоритетних) напрямків розвитку організації, визначених з урахуванням далекоглядних прогнозів, ґрунтованих на результатах маркетингових досліджень ринку.

Залежно від значущості й обсягу змін можна говорити про стратегії збереження, змін, розвитку чи стратегію запобігання.

Стратегію, як правило, оформлюють у вигляді Концепції розвитку навчального закладу.

Концепція – це цілісна сукупність, система підходів, принципів, уявлень, ідей, загальних напрямів діяльності.

Концепція розвитку – документ, який містить теоретичне обґрунтування обраного шляху розвитку організації, місію, мету, завдання, принципи, основні напрямки вдосконалення діяльності, очікувані результати (по суті – майбутню модель навчального закладу).

В управлінській практиці склалася певна структура концепції розвитку навчального закладу.

У вступі коротко формулюють основні результати маркетингових досліджень, які зумовлюють конкретний напрямок, ідею, стратегію розвитку навчального закладу. Наголошують на актуальності обраної ідеї. Слід зазначити, що актуальність визначають не емоційним сприйняттям освітньої ситуації та не уподобаннями керівництва, а результатами самооцінки навчального закладу, потребами батьків й учнів у певних освітніх послугах чи освітньому середовищі, а також пріоритетами держави в галузі освіти (оскільки формальним замовником освітніх послуг – тим, хто фінансує та регламентує діяльність, – є саме держава).

Наступним елементом вступу є теоретичне обґрунтування обраної ідеї чи освітньої парадигми. Теоретичне обґрунтування доцільно розпочинати з нормативно-правового забезпечення діяльності щодо визначеної ідеї. Важливо зазначити, чи достатньо правових актів, документів, нормативів для здійснення певної освітньої діяльності. Адже безліч популярних ідей не мають нормативного забезпечення в Україні, а тому їх наявне методичне забезпечення (програми, підручники, посібники тощо) не може бути використано в повному обсязі. Часто такі інновації не забезпечують виконання державних стандартів освіти та не входять до переліку дозволених для використання у школах матеріалів. У таких випадках слід використовувати лише окремі методики, прийоми, ідеї з дотриманням вимог чинних навчальних програм. В інших випадках постає питання про створення експериментальних навчальних закладів та їх затвердження відповідно до наявних нормативних документів (Положення про експериментальний навчальний заклад, експериментальний майданчик тощо).

Після визначення рівня нормативно-правового забезпечення обраної освітньої парадигми слід проаналізувати ступінь розроблення ідеї в працях видатних педагогів, психологів, управлінців, інших науковців. Особливої уваги потребує аналіз ефективного педагогічного й управлінського досвіду в обраній сфері діяльності. Особливо доцільним є вивчення результатів упровадження аналогічних ідей у зарубіжних освітніх системах.

Після теоретичного обґрунтування ідеї розвитку формулюють місію, цілі й основні завдання щодо реалізації визначеної цілі. Мета на відміну від місії має відбивати конкретні результати, які заплановано досягти в результаті реалізації концепції. Вважають, що кінцевим

результатом діяльності навчального закладу є певний рівень (якість) освіти учнів. Рівень освітніх послуг, умови функціонування навчального закладу, рівень професійної компетентності персоналу тощо є чинниками, які впливають на рівень якості освіти, а тому можуть бути проміжними результатами, чинниками впливу на результат, але не кінцевою метою діяльності школи.

Безумовно, визначення цілі як певного рівня якості освіти учнів зумовлює серйозну проблему щодо вимірювання результату. Ми звикли до того, що результатом освіти учнів є рівень їхніх навчальних досягнень (на це нас орієнтують нормативні документи, система зовнішнього незалежного оцінювання, критерії оцінювання навчального закладу в процесі його державної атестації тощо). Проте ми розуміємо, що, з одного боку, будь-який рівень навчальних досягнень є позитивним результатом (так визначають нормативні документи), а з іншого – щороку підвищувати загальний рівень навчальних досягнень неможливо. Крім того некоректно порівнювати результати навчання з минулими періодами (інші учні, вчителі, програми, умови, освітня ситуація). То що ж робити? Як оцінити якість освіти? Ми пропонуємо на початку навчального періоду оцінити потенційні можливості учнів щодо вивчення окремих наук, галузей (за спеціальними методиками або методом експертних оцінок), а наприкінці навчального періоду виміряти рівень досягнення потенційно можливих результатів. І показником якості освіти є рівень наближення реальних результатів до потенційно можливих.

В інших випадках можна опиратися на таку гіпотезу: якщо освітній процес здійснюється на високому (достатньому рівні), що відповідає наявним вимогам і нормативам, то і якість освіти буде високою (достатньою). У такому разі якість освіти вимірюється через опосередковані фактори впливу.

Отже, під час формулювання цілей розвитку слід орієнтуватися на якісні показники освіти (рівні досягнень учнів, розвиток особистості, рівень вихованості, сформованість компетентностей тощо).

Завдання є похідними від мети, їх визначають у процесі декомпозиції мети. У разі формулювання завдання слід мати на увазі, що кожному завданню відповідатиме певний напрямок діяльності чи окрема ділянка роботи. Як правило, під кожне завдання потім створюють відповідну цільову (комплексно-цільову) програму, мініпроект, план дій, розділ загального плану роботи тощо. А тому важливим під час формулювання завдань є чіткість у визначенні сфери (аспекту) діяльності, виконавчої структури, можливості оцінити результати виконання. У разі декомпозиції мети на завдання доцільно використовувати певну структурно-логічну схему. Часто підґрунтям для структуризації мети обирають функціональний підхід, формулюють кожне із завдань з орієнтацією на певного виконавця (навчальний процес, позаурочна діяльність, психологічне, інформаційне, кадрове, матеріально-технічне, фінансово-економічне, управлінське, нормативно-правове забезпечення).

Іноді за мету визначають досягнення (наближення) до моделі учня (педагога, навчального закладу). У такому разі в концепції слід подати відповідну узагальнену модель.

Завершується вступ до концепції описом принципів, основних пріоритетів діяльності. Ми рекомендуємо розглядати концепцію не як опис усіх аспектів діяльності навчального закладу, а як документ, в якому зазначено саме зміни, нові підходи, які сприятимуть розвитку школи.

Наступний розділ концепції може мати назву «Загальні положення». У цьому розділі описують удосконалену організаційну структуру школи й оновлену систему управління. Модернізація, реформування, розвиток потребують утворення нових структурних підрозділів, оновлення функціональних обов'язків, введення нових посад тощо. Важливо зазначити, які нові напрями, види діяльності потребують організаційного забезпечення, якою буде місія новостворених структурних підрозділів, що саме зміниться в завданнях наявних органів школи, якого оновлення потребують посадові та функціональні обов'язки персоналу. Часто нова стратегія розвитку зумовлює зміни в навчальному плані. Зрозуміло, це стосується варіативної складової (якщо йдеться не про експериментальний навчальний план). Недостатньо просто перерахувати профілі навчання, спецкурси, елективні курси, факультативи тощо. У концепції має бути подано систему (бажано на 11 років як період навчання дитини в школі) формування варіативної складової навчального плану.

У компетенції навчального закладу перебуває ще одна суттєва складова змістового наповнення освіти дітей – позаурочна діяльність. У концепції мають бути зазначені ті галузі знань, на які орієнтовано позаурочну діяльність навчального закладу.

Розвиток навчального закладу часто зумовлює зміни в організації навчального процесу. Можливо, йтиметься про особливості формування розкладу уроків, розподілу навантаження за днями тижня, а, можливо, нова стратегія потребує більш суттєвих змін в організації навчання учнів: уведення семестрово-заликової системи навчання, упровадження школи повного дня, використання дистанційної форми організації навчального процесу, розвиток інклюзивної освіти тощо.

Наступний блок концепції – характеристика нових технологій, методик навчання та виховання. Окремі стратегії розвитку вимагають збагачення інноваційного середовища навчального закладу за рахунок упровадження нових технологій навчання та виховання учнів. Найчастіше йдеться про інформаційні технології та їх використання в навчально-виховному процесі. Використання Інтернету, електронних програм, електронних підручників допомагає розв'язати проблему інформаційного перенасичення змісту освіти та зосередити увагу педагогів на формуванні навичок, необхідних для здійснення освіти протягом усього життя.

Більшість стратегій потребують психологічного супроводу процесу змін (психологічна готовність персоналу, відбір виконавців, психологічний супровід цільових програм тощо). А тому потрібно визначити нові або пріоритетні напрямки діяльності психологічної служби навчального закладу.

Реалізація будь-якої ідеї, зокрема стратегії розвитку, потребує внесення змін до системи науково-методичної роботи школи. Можливо, необхідна додаткова підготовка педагогів, актуалізація проблеми шляхом проведення нарад, семінарів, залучення додаткового персоналу, наукових консультантів. Ці напрямки діяльності й мають бути відображені в аналізованому розділі концепції.

Останній розділ концепції описує очікувані результати, критерії та механізм їх оцінювання, показники моніторингового супроводу.

В окремих випадках слід зазначити етапи реалізації концепції – терміни, тип етапу, основний зміст діяльності на цьому етапі.

Завершують концепцію визначенням основних напрямків її реалізації, за якими потім розроблятимуть цільові програми в межах програми розвитку навчального закладу.

Висновки з даного дослідження. Таким чином, концепція розвитку навчального закладу є документом, в якому визначено основну стратегічну ідею розвитку (місію, цілі, завдання); теоретично обґрунтовано шляхи реалізації обраної проблеми; визначено основні зміни, які мають відбутися в навчальному процесі, у виховній, методичній роботі, управлінській діяльності; описано очікувані результати й основні шляхи їх досягнення. Передбачено на підставі концепції розроблення програми розвитку, яка міститиме як саму концепцію, так і цільові програми, плани дій, які конкретизують діяльність щодо реалізації концепції розвитку.

Перспективи подальших розвідок. Перспективним напрямком подальших досліджень може бути визначення основних підходів до розробки програми розвитку навчального закладу.

Список використаних джерел

1. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Харків : Основа, 2007. – 448 с.
2. Освітній менеджмент: навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
3. Перехейда О. М. Програма розвитку гімназії / О. М. Перехейда. – Харків : Основа, 2012. – 304 с.
4. Управление развитием школы / под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. – Москва : Новая школа, 1995. – 464 с.