**Комунальний заклад освіти**

**«Середня загальноосвітня школа № 117»**

**Дніпропетровської міської ради**

«ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ШКОЛИ

ЯК ОЗНАКА СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ В ЗНЗ»

Підготувала:

Директор школи

Герасименко Валентина Іллівна

м. Дніпропетровськ

-2015-

ЗМІСТ

ВСТУП . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 4

1 Теоретичні основи створення інноваційного освітнього

простору навчального закладу . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 5

1.1. Освітній простір навчального закладу як педагогічна категорія . . 5

1.2. Інноваційність як важлива ознака сучасного освітнього

простору школи . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 9

2 Програма розвитку школи як стратегія інноваційного

управління навчальним закладом . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .12

2.1. Програмно-цільове управління розвитком навчального закладу. .12

2.2. Процедура розробки програми розвитку навчального закладу. . 15

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ …………………………………. 26

ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах постіндустріального суспільства, визначальними ознаками якого є мобільність, відкритість, здатність до постійного переструктурування й оновлення, очевидною стає необхідність реформування сучасної системи освіти, створення в навчальних закладах освітнього простору, адекватного вимогам суспільного розвитку й орієнтованого на інтереси особистості. Сучасна освіта повинна готувати людину, здатну жити в глобалізованому і динамічному світі, сприймати його змінність як суттєву складову власного способу життя. Формування такої особистості потребує від навчального закладу генерації й акумулювання передових ідей у змісті, формах організації навчально-виховного процесу, визначенні нових стратегій діяльності.

Реалізація вищезазначених завдань передбачає визначення ефективних підходів управління навчальним закладом з метою створення інноваційного освітнього простору школи, здатного задовольнити потреби сучасних споживачів освітніх послуг та допомогти особистості успішно соціалізуватися у мінливому світі.

Актуальність проблеми оновлення системи управління навчальним закладом безпосередньо пов’язана з реаліями життя, серед яких головними є необхідність закладу швидко пристосовуватись до зовнішніх змін, забезпечення оптимального функціонування соціально-педагогічної системи та всіх її підсистем, постійний пошук резервів для розвитку. Програма розвитку розглядається як потенційно потужний і дієвий інструмент, який забезпечує гарантований, результативний та своєчасний перехід школи до нового якісного стану.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО

ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

1.1. Освітній простір навчального закладу як педагогічна категорія.

Аналіз педагогічної літератури свідчить про багатовимірність і різноплановість поняття «освітній простір». Більшість дослідників означеної проблеми (Н. Бастун, С. Бондирева, О. Веряєв, С. Гершунський  В. Гинецінський, Б. Єльконін, Б. Сєріков, В. Слободчиков, І. Фрумін та ін.) під поняттям «освітній простір» розуміють певну територію, яка пов’язана з масштабними явищами в галузі освіти:  як певна частина соціального простору, у межах якої здійснюється нормована освітня діяльність; як єдність, цілісне утворення в галузі освіти, яке має свої межі, що уточнюються окремо, – світовий освітній простір, міжнародний освітній простір, європейський освітній простір, освітній простір регіону, школи, шкільного класу тощо.

Освітній простір школи – це системний об’єкт педагогічного проектування, що передбачає виокремлення та вивчення її структурних елементів, зв’язків, системоутворюючих факторів. Аналіз педагогічної літератури доводить, що не існує чітко визначених структурних компонентів освітнього простору школи. Так, Н. Рибка, наголошує, що поняття освітній простір відбиває переважно внутрішні (педагогічні, психологічні, дидактичні та ін.) зміни в системі освіти [13, с. 8].

Н. Масюкова [11]зазначає, що освітній простір складається з освітніх процесів – навчання, виховання, соціалізації, підготовки та ін.. Н. Колесникова [7]виокремлює фізичні, соціокультурні, психологічні, комунікативні, віртуальні, парадигмальні характеристики освітнього простору.

У науковій літературі іноді термін «освітнє середовище» застосовують як синонім до терміну «освітній простір». Незважаючи на те, що ці поняття дуже близькі та взаємообумовлені, вони нетотожні. Так, І. Шендрик з цього приводу зауважує, що поняття “освітній простір” та “освітнє середовище” розрізняються тим, що, по-перше, середовище характеризується статичністю, у той час як простір – динамічністю, оскільки формує та відображає елементи складної системи соціальних зв’язків закладу освіти. По-друге, на відміну від середовища, простір характеризується суб’єктивним сприйняттям. По-третє, середовище – це даність, а простір є результатом конструктивної діяльності [17].

Оскільки освітній простір виражається взаємодією людини з оточуючими її елементами-носіями культури через знаковість освітнього середовища, компонентами моделювання освітнього простору можуть виступати компоненти освітнього середовища. Так, характеризуючи освітній простір навчального закладу, Г. Щевелева виокремлює такі основні його компоненти, як середовища: штучне робоче (навчальне) середовище, інформаційне середовище, соціальне середовище, внутрішнє середовище тощо [18, с. 27].

У педагогічній літературі також виокремлюють такі складові простору, як рівні (методологічний, методичний та ін.), сегменти (виховний простір, інформаційний простір, індивідуальні простори учасників навчально-виховного процесу та ін.), поля (етичне та ін.) та інші конструкти й вузлові структури. Кожна з представлених структур може обиратися за основу залежно від того, наскільки вони зможуть дати чітке, ґрунтовне розгортання авторського бачення моделі інноваційного освітнього простору школи [14].

Ми розглядаємо поняття освітнього простору загальноосвітнього навчального закладу за аналогією з єдиним освітнім, культурно-освітнім, інформаційним, соціальним простором не як геометричну площу, обсяг, який має певну форму, а як суб'єктивну форму сприйняття, сукупність відносин. Звідси випливає проблема осмислення меж і змісту поняття «освітнього простору загальноосвітнього навчального закладу». Змістовно освітній простір включає в себе не тільки соціальні інститути, соціальні зв'язки, а й весь континуум життєвих світів учасників освітнього процесу. Ядром освітнього простору виступають освітні цінності, які включають як цінності учасників освітнього процесу, так і цінності-норми, зумовлені рівнем розвитку суспільства. Під впливом освітніх цінностей здійснюється діяльність системи освіти, формуються норми поведінки, відбувається інституалізація освітнього простору в межах певного освітнього інституту [4].

З цієї точки зору освітній простір загальноосвітнього навчального закладу розглядається нами як органічна частина зовнішнього середовища і суб'єкт ринкових відносин. Структурні складові освітнього простору загальноосвітнього навчального закладу можна представити у вигляді трьох векторів-координат:

* суб'єкти розвитку, до яких відносять учнів, педагогів, представників сфери освіти, діячів культури;
* система безперервної освіти, складовими якої є загальна освіта, допрофільна і профільна підготовка (факультативи, майстер-класи, курси за вибором, творчі об'єднання і т.д.);
* багатопланові види діяльності (навчально-пізнавальна, навчально-професійна, творча, науково-дослідницька діяльність), які виконують особистісно-розвиваючу функцію розвитку особистості.

Найповнішим та найсучаснішим, що концентрує у собі сутнісні ознаки цього феномена, є, на нашу думку, визначення освітнього простору як “педагогічної реальності, яка заявляє про себе співбуттям Людини і Світу через освіту, містить у собі та являє собою баланс культурного і цивілізаційного, виражаючи його через знаковість освітнього середовища [9, с.39]”. Таким чином, під поняттям “освітній простір” ми розуміємо педагогічний феномен зустрічі та взаємодії людини з оточуючими її елементами-носіями культури (освітнім середовищем), у результаті чого відбувається їх осмислення та пізнання.

Аналіз наукових джерел, що стосуються проблеми освітнього простору, дозволяє дійти певних висновків:

* освітній простір відображає систему соціальних зв’язків та відношень у галузі освіти, характер взаємовідношень суспільства і соціальних інститутів, пов’язаних із задоволенням освітніх потреб суспільства;
* освітній простір – структурована система педагогічних факторів, що забезпечують зустріч, взаємодію, осмислення та пізнання (освоєння) особистістю у процесі її розвитку та становлення спеціально організованого педагогічного середовища;
* освітній простір – місце перетинання діяльності всіх учасників освітнього процесу, де забезпечується використання та активізація їх творчого потенціалу;
* освітній простір має часові характеристики суспільного розвитку, що існує у модусах: минулого (колективний досвід, створена система знань, умінь та навичок, що втілена у матеріально-суспільні елементи, зразки та традиції діяльності та ін.), теперішнього (колективна праця як активне використання досвіду та процес творчості нових форм, зразків, результатів діяльності) та майбутнього (суспільно необхідні реальні можливості, плани, проекти, ідеали усіма можливими засобами їхнього досягнення та здійснення);
* освітній простір завжди має певні особливості залежно від його географії (території розташування, місця розгортання);
* освітній простір характеризується обсягом освітніх послуг, потужністю, інтенсивністю освітньої інформації, освітньою інфраструктурою (якісний і кількісний склад її елементів, їх розташування у просторі та взаємодія) та функціонує на принципах взаємодії різних освітніх систем, породжених певною культурою;
* проектування освітнього простору э організаційною основою інноваційного розвитку закладу освіти [16].

1.2. Інноваційність як важлива ознака сучасного освітнього простору школи.

Аналіз освітньої системи навчальних закладів з погляду її розвивального потенціалу й проектування всіх складових освітнього простору як системи ефективних можливостей для кожного суб’єкта освітнього процесу – один з найважливіших напрямів і ресурсів підвищення якості сучасної освіти. Керівник навчального закладу, педагогічний колектив, педагог, які ігнорують у своїй діяльності інноваційний чинник, не лише відставатимуть від суспільних процесів, тенденцій, а й спричинятимуть формування особистості, цілого покоління людей, заздалегідь запрограмованих на аутсайдерські інтелектуальні, духовні, соціальні позиції. З розвитком цивілізації, тобто продукуванням нових знань, створенням нових технологій, систем комунікацій, ускладненням соціальних зв'язків постійно оновлюються вимоги до якості освіти, одним із найважливіших засобів забезпечення якої є інноваційність освітнього пошуку [8].

Короткий термінологічний словник з інноваційних педагогічних технологій [6] подає наступні визначення понять, якими ми оперуємо в даному розділі дослідження:

* інновація - нововведення, зміна, оновлення; новий підхід, створення якісно нового, використання відомого в інших цілях;
* інноваційне середовище - педагогічно доцільно організований простір життєдіяльності, який сприяє розвитку інноваційного ресурсу особистості; інтегрований засіб накопичення і реалізації інноваційного потенціалу навчального закладу.

Інноваційність освітнього простору навчального закладу необхідно розглядати не тільки як налаштованість на сприйняття, продукування і застосування нового, а насамперед як відкритість та демократичність освітньої системи, а саме:

* відкритість вихователя до діалогічної взаємодії з вихованцями, яка передбачає рівність психологічних позицій обох сторін;
* відкритість культурі й суспільству, яка виявляється у прагненні педагога змінити дійсність, дослідити проблеми та обрати оптимальні способи їх розв'язання;
* відкритість свого "Я", власного внутрішнього світу, тобто організація такого педагогічного середовища, яке сприяло б формуванню і розвитку образу "Я".

Поряд із демократичністю та відкритістю визначальними ознаки інноваційного освітнього простору є ситуація вибору (створення декількох варіантів програм, моделей діяльності, технологій, які забезпечують передумови для свідомого вибору), самореалізація (розкриття особистісного потенціалу кожного учасника педагогічного процесу), співтворчість (спільна діяльність суб'єктів, які прагнуть досягти нових кількісних і якісних результатів), синергетичність (самоорганізація системи).

Створення інноваційного середовища в навчально-виховному закладі вимагає загального розуміння необхідності введення інновації в навчально-виховний процес (від директора школи до учня); відповідного професійного фахового рівня вчителів закладу; створення відповідної матеріально-технічної бази; залучення науковців - працівників вищих навчальних закладів, інститутів післядипломної педагогічної освіти; науково обґрунтований вибір інновації для конкретного навчального закладу.

Варто усвідомити, що інновація ні в якому разі не може бути ідеєю на показ, черговим педагогічним прожектом або фарсом. Ефективність досягають тільки через комплексну, планомірну, фундаментальну роботу, яка опирається на психолого-педагогічну науку. Інноваційний характер управління навчальним закладом - впровадження в управлінський цикл змін, спрямованих на визначення перспектив розвитку освітньої системи та її радикальне оновлення: діагностика стану проблеми і виявлення проблемних полів, побудова концепції перетворення і проектування, програмування діяльності, моделювання й корекція моделі, її адаптація і тиражування результатів.

Таким чином, виділяємо такі інтегративні ознаки інноваційного освітнього простору навчального закладу [15]:

* наявність загальної мети і призначення навчального закладу, які задаються і неперервно корегуються суспільством;
* ефективна система управління;
* взаємозалежність структурних елементів по горизонтальному і вертикальному напрямках;
* відкритість усіх складових освітньої системи для впливу з боку соціуму і здатність до кореляційного розвитку разом з ним;
* неперервний вплив зовнішніх глобалізаційних і внутрішніх факторів на розвиток та існування системи і її підсистем.

ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ЯК КОМПОНЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

2.1. Програмно-цільове управління розвитком навчального закладу.

Багато вимог до школи з боку соціуму виникають несподівано, спонтанно й потребують миттєвої реакції суб’єктів управління. Це спонукає навчальний заклад самостійно визначати стратегічні дії, які відповідатимуть актуальним запитам споживачів і замовників освіти. Орієнтація школи на зовнішнє середовище, її спрямування на забезпечення потреб суспільства мають сьогодні стати основою управління школою, забезпечити стратегію її розвитку. Такий підхід до управління сприяє розв’язанню проблем довгострокового характеру, досягненню основних цілей організації, забезпечує школі можливість урахування й передбачення необхідних змін [5, с.87] .

Саме розвиток дає можливість підвищити довгострокову ефективність функціонування закладу. Досвід діяльності багатьох успішних організацій свідчить, що висока результативність ними досягнута завдяки керованим змінам, тобто здійсненню стратегічного планування й управління.

Слово «стратегія» пішло від грецького stratёgia (stratos — військо + agх — веду), що означало «мистецтво генерала». Керівник сучасного закладу освіти повинен вести колектив до нових досягнень і успіхів, формувати імідж установи, проявляючи високий рівень професійної майстерності. Це і є його «мистецтво генерала».

Планування стратегії розвитку навчального закладу, на думку О.Жосана, - це своєрідний пошук відповіді на чотири питання:

1. Яким є сьогодні заклад, його сильні й слабкі сторони?
2. Яким хотілося б бачити навчальний заклад у майбутньому?
3. Чи можна реалізувати поставлену мету і які можуть бути перешкоди?
4. Що необхідно зробити і в якій послідовності, аби досягти мети? [2, с.9]

Досить схожий підхід знаходимо в інших авторів, які стратегічну політику закладу пов’язують із такими питаннями:

1. У якому стані школа сьогодні?
2. Які результати роботи школа вважає справді важливими?
3. Що чекає на цю школу як соціальний інститут у майбутньому?
4. Яку школу хочуть створити люди, котрі в ній працюють?
5. Як визначити шляхи розвитку школи й розв’язання проблем, що виникають? [12, с.87]

Таким чином, сутність стратегічного управління полягає у визначенні перспектив, довгострокових цілей, шляхів та організації колективу щодо їхнього досягнення. Стратегії організації утворюються із багатьох джерел та являють собою певні плани дій. Стратегічне управління — це складна діяльність, яка передбачає формування цих планів: від намірів, декларацій до результатів впровадження.

До основних компонентів стратегічного управління слід віднести усвідомлення сутності та доцільності організаційних стратегій, їх адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію діяльності та зусиль колективу. Усвідомлення організаційних стратегій є наслідком розвитку управлінського мислення, його концептуальності. Впевненість керівника у необхідності змін, оновлення закладу освіти в цілому або окремих його систем є першою необхідною умовою управління розвитком. Відтак для керівника важливо засвоїти основи теорії та методики стратегічного управління.

Сучасна педагогічна наука пропонує керівникам використовувати програмно-цільовий підхід, для якого головне – досягнення мети, яка сформульована в колективі, спрямована на розв’язання актуальних проблем закладу освіти і виражає спільне прагнення та передбачає одержання прогнозованих результатів. Ще в 60-ті роки ХХ століття на Заході виникло програмне управління як реакція на недосконалість розробки перспективних планів, суть цього підходу полягала в тому, щоб розглядати планування стратегії розвитку як цілісну систему дій [10, с.51]

Поєднання двох підходів (цільового і програмного) дає новий вид – програмно-цільовий, суть якого полягає в досягненні стратегічних завдань через відповідні цільові програми розвитку. Він і забезпечує пріоритетність першочергових цілей і завдань, орієнтує на комплексний підхід у використанні ресурсів (кадри, час, фінанси тощо) та досягнення максимально значущих кінцевих результатів [10, с.52].

Саме цей метод організації діяльності навчального закладу дає можливість знайти нові погляди на планування його діяльності завдяки проведенню політики розвитку шляхом розробки і реалізації відповідного документа. Стратегія управління реалізується через програму розвитку, яка і забезпечує досягнення місії та цілей навчального закладу. Програма розвитку школи та система управління нею — це і є програмно-цільове управління.

Програма розвитку – це система діяльності з чітко визначеними цілями, завданнями, прогнозованими результатами, яка збалансована із кадровими та іншими умовами, наявними ресурсами й невикористаними резервами [10, с.52].

Програми розвитку виконують наступні функції:

* визначають напрямки діяльності та цільові орієнтири;
* виступають засобами цілеспрямування спільної роботи персоналу;
* забезпечують координацію зусиль;
* виступають як засоби моніторингу протікання робіт та умов їх виконання;
* створюють умови передбачення можливих загроз досягненню визначених цілей;
* виступають як засіб розробки рішень у разі відхилень від запланованого.

Отже, ознаками стратегії розвитку є вирішення питань довгострокового характеру, спрямованість на пріоритетні цілі закладу, здатність передбачити і врахувати зміни, використовувати переваги взаємодії із соціумом. Визначення колективом місії, стратегії та цілей діяльності, розробка програми розвитку сприяє планомірному оновленню освітнього простору навчального закладу на засадах інноваційності.

2.2. Процедура розробки програми розвитку навчального закладу.

Програма розвитку — це робочий документ для організації перспективної та поточної діяльності закладу, який містить відомості про вихідний стан школи в цілому та її окремих підсистем; гіпотетичну модель закладу, бажану в майбутньому; змалювання змісту діяльності та послідовності дій, що призведуть до передбачуваного.

Програма розвитку школи відрізняється від традиційного стратегічного (перспективного) плану тим, що:

1. спрямована на прогнозування змін, оновлення діяльності закладу освіти та вироблення стратегії розвитку; натомість план спрямований на забезпечення оптимального функціонування закладу освіти;
2. програма розвитку має яскраву інноваційну спрямованість, забезпечує системність процесів впровадження нововведень; плани ж реалізують етапність розв’язування актуальних проблем, виконання соціального замовлення на освіту;
3. програми розвитку працюють на місію школи, створюють імідж закладу.

Підготовка програми розвитку школи — це складний процес, адже це не просто план на п’ять наступних років. Це значно більше за змістом, а головне — за сутністю. Організаційна структура управління програмою розвитку може складатись із декількох модулів:

* Модуль діагностико-прогностичної діяльності.
* Модуль проектний.
* Модуль забезпечування.
* Модуль експертний.
* Модуль моніторингу.
* Модуль психологічного супроводження.
* Модуль загального керівництва.

Доцільно до початку роботи над розробкою програми розвитку створити певні творчо-ініціативні групи, які б супроводжували її на всіх етапах. Такими групами можуть бути наступні:

1. Група вивчення соціального замовлення та визначення місії школи.
2. Група прогнозування якості навчання.
3. Проектна група з розробки програми розвитку.
4. Група розробки критеріїв та механізмів оцінки якості програми та її результатів.
5. Група психологічного супроводження.
6. Експертна рада.
7. Група діагностики та моніторингу.
8. Група матеріально-технічного забезпечення.
9. Група організації умов.
10. Група учнівської та батьківської підтримки тощо.

Програма розвитку складається із таких компонентів:

* проблемного аналізу закладу освіти;
* концепції розвитку закладу;
* плану дій.

Процедура розробки програми розвитку навчального закладу має наступні етапи та кроки:

І етап. Передпроектний аналіз.

Крок 1. Усвідомлення керівником необхідності стратегічного розвитку організації та ініціювання цього процесу.

Крок 2. Створення робочої групи для розробки стратегій.

Крок 3. Аналіз цінностей організації, проблем, очікувань стейкхолдерів як основа для формулювання місії.

Крок 4. Вивчення ресурсного забезпечення, умов, факторів-впливів на організацію.

ІІ етап. Цілепокладання, розробка концепції розвитку та плану реалізації стратегії.

Крок 5. Формулювання місії організації.

Крок 6. Формулювання стратегії через систему цілей.

Крок 7. Вибір ідей розвитку організації.

Крок 8. Розробка концептуальної моделі нової діяльності.

Крок 9. Розробка плану реалізації стратегії.

ІІІ етап. Експертиза програми стратегічного розвитку та її впровадження.

Крок 10. Експертна процедура.

ІV. Впровадження програми стратегічного розвитку.

Крок 11. Управління стратегічними змінами.

Крок 12. Підведення підсумків проектної діяльності.

Розглянемо кожен етап розробки і впровадження програми розвитку школи більш детально.

*Передпроектний аналіз.* Хтось повинен першим ініціювати процес стратегічного розвитку. Бажано, щоб у цьому відповідальність на себе взяв керівник організації, засвідчивши не тільки своє формальне, але й функціональне лідерство. Керівнику необхідно спочатку оперативно оцінити стан організації, готовність до стратегічних змін та висунути побажання щодо ідей та результатів стратегічного розвитку. Керівник повинен усвідомлювати, що успіхи завжди у певній мірі ілюзорні, а його адміністративний апарат не може ігнорувати можливості невдоволеності не тільки персоналу організації, а й користувачів послуг (замовників, стейкхолдерів). Доцільно зробити процес стратегічного розвитку офіційним та легітимним. Відтак керівник повинен запропонувати перший склад робочої групи, яка була б командою. Коли з’являються сумніви щодо стану організації, шляхів її розвитку, актуальності результатів та досягнень, необхідно організувати їх обговорення.

З метою створення робочої групи для розробки стратегії керівник виконує низку дій:

* залучає професіоналів, компетентних спеціалістів із різних аспектів стратегії організації; лідерів колективу, від яких залежить ступінь складності прийняття та реалізації рішень в організації; творчої еліти, ініціаторів, новаторів, які б продукували цікаві ідеї, варіанти рішень;
* визначає повноваження, обов’язки членів групи, призначає керівника та координаторів проектної групи;
* розробляє план проективної діяльності (етапи, рішення, зміст робіт, відповідальність, очікувані результати та форми їхнього узагальнення), формальний меморандум про творчу групу, в якому варто зафіксувати угоду між її членами, права, обов’язки; цілі спільної діяльності; термін, умови роботи; форми та графіки звітності.

Процес розробки стратегії має бути прямим і відкритим. Це створює ситуацію усвідомлення необхідності змін, мотивованості персоналу до впровадження стратегічних ідей, легітимності самого плану розвитку, широкої підтримки та психологічної безпеки для керівництва.

Будь-яка організація має певне соціальне підґрунтя для життєдіяльності, тобто сенс існування, який потрібний не тільки для самої організації, а й для задоволення потреб соціуму. Відтак і місію організації необхідно розглядати не як виключно ідеал прагнень і цінностей її персоналу, а як узгоджену, спільну, прийнятну ідею для громадськості та трудового колективу. Якщо чітко визначити місію організації, то цим можна спрямувати діяльність колективу, запобігти конфліктам та зайвим дискусіям.

Місія визначає напрями розвитку організації. Вона є джерелом натхнення для персоналу. Проте місія досить важлива для так званих стейкхолдерів, тобто замовників, клієнтів, інших організацій, що беруть участь у спільній діяльності. Місія повинна бути привабливою, перш за все, для них.

Таким чином, розробка місії організації повинна поєднувати два аспекти:

1. Аналіз вимог потенційних клієнтів організації:

* хто належить до клієнтів організації;
* яких результатів вони очікують;
* за якими критеріями оцінюватимуть діяльність організації, якість наданих послуг.

2. Аналіз системи цінностей персоналу організації:

* професіоналізм персоналу;
* етичні норми в організації;
* головні професійні та загальнолюдські цінності;
* уявлення колективу про успіх, результативність, якість роботи.

Передпроектний аналіз передбачає всебічне вивчення відповідної проблеми, яку необхідно вирішити засобом проекту. Результати аналізу знаходять вияв у вигляді «фотографії» та комплексної оцінки ситуації, у формулюванні проблеми.

Проблема — це невідповідність між бажаним (ідеальним) станом та реальним (існуючим). Визначення проблеми забезпечує виокремлення об’єктів першочергового або перспективного перетворення. Проблема визначає характер мети та можливості (засоби, умови, ресурси) її досягнення.

Процедура вияву та вирішення проблеми:

1. Аналіз фактичного стану системи.

2. Формулювання гіпотези щодо бажаного стану системи.

3. Вияв відхилення фактичного стану від бажаного.

4. Встановлення протиріч, які зумовлюють цю невідповідність.

5. Формулювання проблеми.

6. Оцінка ступеня новизни проблеми.

7. Встановлення причин виникнення проблеми.

8. Визначення ступеня можливостей вирішення проблеми.

9. Моделювання варіантів вирішення проблеми.

10. Вибір оптимального варіанту вирішення.

11. Формулювання цілей діяльності щодо вирішення проблеми.

Наступним надзвичайно важливим кроком розробки програми розвитку навчального закладу є вивчення ресурсного забезпечення, умов, факторів-впливів на нього – тобто аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища навчального закладу.

Науковці визначають такі ресурси внутрішнього середовища:

* Людські: кваліфікація, стаж, стать, кар’єрна перспектива, плинність кадрів, тенденції в зміні структури персоналу.
* Нематеріальні активи: управлінська культура, організаційні можливості, мікроклімат, репутація, імідж, ноу-хау.
* Управлінський потенціал: вплив управління на ефективність діяльності організації, компетенція керівників, здібності до управління.

До ресурсів зовнішнього середовища належить конкурентне оточення: сила та лінія поведінки конкурентів, дії конкурентів; коливання ділової активності у галузі та суспільстві; ринкова кон’юнктура на освітні послуги; економічні, політичні, технологічні зміни; соціальні пріоритети; рівень безробіття та рівень соціальної захищеності працівників галузі; можливості у майбутньому.

Однією з ефективних методик аналізу середовища науковці вважають SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити структурний стан організації на основі розуміння її внутрішніх сильних та слабких сторін і зовнішнього середовища, яке представляється у вигляді можливостей та загроз.

*Цілепокладання, розробка концепції розвитку та плану реалізації стратегії.* Цей етап розробки програми розвитку розпочинається з формулювання місії навчального закладу. Місія — це певний кодекс організації, її філософія. Чітко сформульована місія слугує підвищенню якості діяльності організації, управлінню організацією з огляду на те, що в місії закладено такі чинники, як:

* ділова філософія — це певний перелік правил успішності організації;
* соціальна відповідальність — можливість бути конкурентно-спроможною, якщо залишатись орієнтованою на споживача та захист його інтересів;
* корпоративний дух — можливість відчути причетність кожного працівника до організації, її успіху, проблем, проявляти підтримку, солідарність;
* стратегічний вибір — можливість вибору та втілення стратегічної домінанти, яка є найбільш привабливою для організації;
* позиціонування на ринку — можливість визначати та впевнено тримати свою нішу на ринку освітніх послуг.

Місія — це декларативна мета організації. Місія повинна надихати. Місія — це ідеологія організації. Вона формулюється як провідна ідея, еталон діяльності. Місія може бути представлена навіть у вигляді крилатого виразу, прислів’я, дотепного виразу, декларації, салогану. Місія розробляється і відповідно підтримується всіма учасниками навчально-виховного процесу (керівниками, вчителями, учнями, батьками). Вона формується таким чином, щоб була зрозуміла сутність закладу освіти, щоб ї ї можна було конкретизувати генеральною метою розвитку і реалізувати через стратегічні та тактичні плани діяльності.

Розробка місії є необхідною і доцільною для сучасного навчального закладу. Місію не можна визначити раз і назавжди. Вона може змінюватись, оновлюватись, трансформуватись разом із системою культурних цінностей, соціальним замовленням на освіту.

Місія є засобом самовизначення і самовираження колективу школи. Відтак, місія розробляється колегіально. Доцільно виокремити декілька етапів:

* пошук «обличчя» закладу (забезпечується наступними організаційними формами: анкетування, бесіди, «мозкова атака», брейн-ринг, методики проектів);
* формулювання місії, її узгодження (основні організаційні форми етапу: «філософський стіл», узгоджувальна комісія);
* моніторинг реалізації (досягається через роботу експертної групи відстеження, звітність керівників програми розвитку та окремих цільових проектів).

На підставі місії організації формуються її цілі. Цей процес має назву цілеутворення, або цілепокладання, декомпозиції мети. Процес декомпозування мети дозволяє відстежити реалізацію стратегії. Він пов’язує усі компоненти стратегічного управління між собою: місію — генеральну мету — цілі — завдання — конкретну діяльність — результати.

У теорії сучасного менеджменту виокремлюються певні вимоги до цілеутворення:

1. Цілі повинні бути реалістичними, гнучкими, мати реальні строки виконання, передбачати вимірювання результатів діяльності
2. Кожну мету слід розробляти з точки зору результату, а не процесу діяльності.
3. Необхідно чітко визначати умови та фактори, від яких залежать цілі.
4. Перевіряти, регулювати процес реалізації загальної мети необхідно

і в цілому, і через досягнення конкретних цілей.

Постановка цілей та наступна діяльність у відповідності із ними — одна із найважливіших і одночасно складних задач управління. Стихійність у справі цілеутворення призводить до того, що керівник збивається з дороги ще на старті, таким чином, спричиняючи низьку ефективність або повну невдачу у роботі.

Таким чином, від формулювання місії закладу керівник та колектив переходять до визначення стратегічної мети, цілей та стратегічних завдань.

Надалі розробляється концептуальна модель розвитку закладу освіти.

Концептуальний проект повинен бути актуальним, тобто відповідати сучасним і майбутнім освітнім проблемам; реалістичним, тобто відповідати наявним і прогнозованим ресурсам; системним, тобто визначати мету, склад і взаємодію всіх основних компонентів проекту.

Основними діями цього етапу можна вважати наступні:

1. Вибір ідей розвитку школи, пошук та оцінка відповідних освітніх новацій, формування банку інноваційних ідей.

2. Відбір ідей щодо впровадження та їхнє узгодження із стратегією розвитку закладу (стратегія локальних змін — раціоналізація, оновлення діяльності

окремих ланок; стратегія модульних змін — здійснення декількох комплексних нововведень; стратегія системних змін — повна реконструкція закладу (мета, зміст, структура).

3. Визначення шляхів розвитку (оптимізація досвіду школи; засвоєння досвіду, створеного поза межами школи; застосування науково обґрунтованих технологій та методик; шлях «спроб та помилок» тощо).

5. Формування моделі розвитку школи.

Концептуальна модель навчального закладу складається з декількох частин, у яких дається змістовна характеристика керованого об’єкту (нова школа) та керівної системи (управління). Можливі компоненти характеристики:

* структура нової школи;
* новий навчальний план;
* нові навчальні програми (або модифіковані);
* організація навчально-виховного процесу (підходи, ідеї, структури);
* характеристика основних технологій, методик навчання та виховання;
* характеристика змісту, структури, організації позакласної, позашкільної роботи;
* нова (оновлена) організаційна структура керівної системи;
* перелік функцій усіх суб’єктів управління;
* нові механізми управління;
* нові методи управління;
* інноваційні технології управління тощо.

Наступним кроком є розробка плану реалізації стратегії, який повинен відображати втілення нових рішень та поступовість процесу впровадження стратегічних ідей; містити конкретні завдання, які висуваються перед різними стратегічними елементами організації та категоріями працівників; спиратися на наявні ресурси та джерела нових; визначати комунікації та взаємодію під час дослідження стратегії; передбачати моніторинг та чіткі процедури відповідальності та звітності щодо втілення розвитку стратегії організації.

*Експертиза програми стратегічного розвитку та її впровадження.* Метод передбачає наступні кроки:

1. Формування групи експертів.
2. Визначення мети роботи експертної групи.
3. Вибір правил, способів оцінки, статистичної обробки та узагальнення інформації.
4. Визначення критеріїв експертизи.
5. Проведення процедури експертизи.
6. Заповнення протоколу результатів експертизи.

*Впровадження програми стратегічного розвитку –* етаппрактичний (огнанізаційно-виконавчий, регулятивно-корекційний). Коли стратегічний план розроблено, необхідно діяти щодо його впровадження. Організація виконання проекту, як правило, забезпечується певною управлінською структурою, в якій передбачені відповідні посади, обов’язки, права.

Для впровадження стратегічного плану можна створити робочу групу, до якої можуть входити як розробники, так і безпосередні виконавці. До групи впровадження стратегічного плану слід залучати рішуче налаштованих, активних, авторитетних людей, які є прибічниками ідей розвитку. Не можна залучати до реалізації проекту людей, які не сприймають стратегію з тієї чи іншої причини.

Керівники-координатори — це ті менеджери різних рівнів управління,

які відповідають на стан певних цілей-напрямів діяльності, це високого ґатунку професіонали, відповідальні та патріотично налаштовані по відношенню до організації.

Управління впровадженням програми розвитку навчального закладу передбачає такі види діяльності керівника, як:

* встановлення зворотних зв’язків, мотивація;
* аналіз;
* корекція, внесення доповнень, уточнень;
* контроль, регулювання;
* стимулювання.

Головне, щоб був задіяний моніторинг стратегічного розвитку. Моніторинг повинен охопити усі види стратегії: загальну (генеральну) всієї організації; стратегію підрозділів, структурних елементів; стратегію управління.

Контроль за результатами — це непрямий спосіб впливу на стратегію. Його мета — виявити відхилення, викрити шляхи усунення проблем, які виникли.

Підведення підсумків впровадження програми розвитку закладу ґрунтується на моніторинговій інформації, передбачає формулювання висновків щодо ефективності проекту та прийняття рішення про продовження чи закриття проекту. На цьому етапі відстежуються основні показники реалізації програми, дається оцінка та готуються висновки як щодо ефективності діяльності всіх учасників навчально-виховного процесу, так і якості програми розвитку (відповідно до мети та основних завдань школи).

Таким чином, програма розвитку навчального закладу – це складний і планомірний процес створення інноваційного освітнього простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Васильченко О.В. Сучасна загальноосвітня школа: від функціонування до розвитку/ О.В.Васильченко // Постметодика. – 2010. - № 31 (92). – С.20-25.
2. Григораш В. В. Організація діяльності керівника школи / В. В. Григораш. — Х. : Вид. група «Основа», 2011. — 224 с. — (Серія «Адміні­стратору школи»).
3. Жосан О.Е. Педагогічний експеримент / О.Жосан // Управління школою. – 2009. - № 27 (255). – С. 2-33.
4. Касярум Н. В. Освітній простір як характеристика сучасної системи освіти [Електронний ресурс] / Н. В. Касярум. // [Педагогічна наука: історія, теорія, практика, тенденції розвитку](http://intellect-invest.org.ua/ukr/pedagog_editions_e-magazine_pedagogical_science/). – 2008. - № 1. – Режим доступу до журн.: <http://intellect-invest.org.ua/pedagog_editions_e-magazine_pedagogical_science_arhiv_pn_n1_2008_st_2/>
5. Кисіль М. В. Простір освіти з точки зору її основного суб’єкта / М. В. Кисіль //Вісник Черкаськ. ун-ту. Серія «Педагогічні науки». – 2006. – Вип. 88. – С. 138 – 141.
6. Клепко С. Модернізаційні процеси в сучасній школі / С.Клепко. – К.: Шк. Світ, 2008. – 120 с. – (Бібліотека «Шкільного світу»).
7. Короткий термінологічний словник з інноваційних педагогічних технологій [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://ualib.com.ua/br_6601.html>
8. Колесникова И. А., Горчакова-Сибирская М. П. Педагогическое проектирование / И.Колесникова, М.Горчакова-Сибирская. – М.: Издательский центр «Академия», 2005. – 228 с.
9. Кремень В.Г Освіта і наука в Україні - інноваційні аспекти / В. Кремень. - К: Грамота, 2005. - 448 с.
10. Леонова О. Образовательное пространство как педагогическая реальность / О.Леонова // Alma mater (Вестник высшей школы). – 2006. –  № 1. – С.36-40.
11. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О.І. Мармаза. – Х.: Видав. Гр.. «основа», 2004. – 240 с. – (Серія «Бібліотека журналу «Управління школою»; Вип. 11-12 (23-24)).
12. Масюкова Н. А. Проектирование в образовании. – Минск: Технопринт, 1999. – 288 с.
13. Пометун О. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора. / О.Пометун, Л.Середяк, І.Сущенко, О.Янушев. – Тернопіль: Видавництво Астон, 2005. – 192 с.
14. Рибка Н. М. Єдиний освітній простір як інтегративна система: соціально-філософський аналіз: Автореф. Дис. канд. філос. наук: 09.00.03. – Одеса, 2005. – 24 с.
15. Фрумин И.Д., Эльконин Б.Д. Образовательное пространство как пространство развития ("школа взросления")/ И.Фрумин, Б.Эльконин // Вопросы психологии. - 1993. - №1.
16. Химинець В.В. Інновації в сучасній школі / В.Химинець. - Ужгород, 2004. - 168 с.
17. Цимбалару А.Д. Моделювання інноваційного освітнього простору загальноосвітнього навчального закладу [Електоронний ресурс] / А. Цимбалару. – Режим доступу: <http://www.ime.edu-ua.net>
18. Шендрик И. Г. Образовательное пространство субъекта и его проектирование / И.Шендрик. – М.: АПКиПРО, 2003.
19. Щевелева Г. М. Образовательное пространство. Современный взгляд. Подходы к формированию / Г.Щевелева. – Воронеж, 2001. – 103 с.