

# **СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ КЕРІВНИКА - ОСВІТЯНИНА ЯК ЧИННИК УСПІШНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Редько Сергій Іванович**

кандидат психологічних наук, доцент

Кафедра освітології та психолого-педагогічних наук

Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

s.redko@kubg.edu.ua

Актуальність. Тривалий період роботи на посаді директора закладу загальної середньої освіти та викладання на курсах підвищення кваліфікації керівників шкіл міста Києва свідчить про достатній рівень оптимізму у поглядах на інновації, що відбуваються у сьогodнішній освіті однієї частини управлінців, та домінування консерватизму і зневіри у власні сили представників іншої частини директорського корпусу.

Як наголошує Віктор Громовий, в нашій державі поступово склалася така система державного управління та контролю діяльності шкіл, яка принципово мінімізує ініціативу директора поза визначеними рамками та заважає йому стати освітнім лідером. Однак, як зазначає автор, лише окремі освітні лідери дозволяють всупереч системі виплекати в собі лідерські здібності. Проте, відсутність якостей освітнього лідерства не заважає багатьом керівникам закладів загальної середньої освіти бути непоганими господарниками, зразковими документотворювачами, улюбленцями педагогічних колективів, суворими адміністраторами, а потреба у дрібних вказівках та інструктажах від освітніх чиновників органічно плелась у стиль управління значної кількості керівників шкіл [7].

Який вихід із описаної ситуації? Відповідь очевидна: директор повинен бути лідером у закладі, тобто він не повинен знаходитися зверху ієрархічної системи управління, а повинен бути всередині всіх шкільних подій, бути ініціатором і творцем нового, цікавого, креативного. Він повинен надихати вчителів і учнів на успіх, вносити в освітній процес нові ідеї, спонукати вчителів стати на шлях творчості, знайти підтримку в учнів та їх батьків, сповідувати свободу педагогічної думки і дії.

Виклад основного матеріалу. Сучасна школа формується успішним керівником, від стилю керівництва якого залежить якість роботи всієї педагогічної команди. Сформувати якісну команду є і мистецтвом і технологією одночасно. Свобода думки в педагогічному колективі, що об'єднана спільно творчою діяльністю – це те, що робить педагогів новаторами.

Поняття «лідер-освітянин» є доволі широким. Головна якість сучасного управлінця закладу загальної середньої освіти – безпосередня участь у подіях, які ведуть сучасну школу від нинішнього стану справ до бажаного.

Для того, щоб сформуванати образ сучасного освітянина-лідера, слід зацентуватися на його основних завданнях. Ці завдання походять від основного завдання сучасної школи: усунути різницю між нинішнім неефективним і бажаним ефективним станом нашого суспільства. Головне, щоб керівник закладу освіти мав здатність бачити цю різницю. Лише у цьому разі, коли у керівника буде уявлення про ідеальний кінцевий результат роботи закладу освіти, викристалізуються основна мета і завдання школи, уявлення про власні кордони можливого, віднайнуться найбільш ефективні управлінські методи і засоби для їх реалізації. [2]

Отже, маємо тут зупинитися на стратегічному плануванні а отже і стратегічному мисленні керівника закладу загальної середньої освіти.

Розробити стратегію розвитку школи – це означає спроектувати перспективний бажаний стан закладу, що відображається у його місії, цінностях, основних принципах діяльності, цілях, візії та конкретних заходах з реалізації стратегії розвитку та удосконалення освітньої діяльності [8].

Для визначення місії і цілей закладу освіти, необхідно зрозуміти систему цінностей, що склалася в школі. І навпаки, базові цінності школи визначають її роль та роль освіти в цілому в розвитку дитини, відображаються у місії та цілях закладу та конкретизуються в концепції його розвитку. Цінності школи – це певний вимір, що дозволяє розставити пріоритети, а отже зрозуміти напрям подальшого розвитку.

Як повинен діяти сучасний лідер-керівник закладу загальної середньої освіти для того, щоб розробити стратегію розвитку закладу та якими засобами необхідно користуватися для вирішення цієї важливої проблеми?

Перш за все, кожен керівник має поставити перед собою кілька запитань та відповісти на них, тобто здійснити підготовку до стратегічного планування. До таких питань можна віднести наступні:

- Що головне в житті школи, педагога, учня?
- Як реалізувати «головне» в школі?
- У якому документі закладу визначене те «головне» у школі та які шляхи для його досягнення [8]?

Зупинимось на складових управлінських здібностей керівника закладу освіти, зокрема на стратегічному і творчому типі мислення. Л.Л. Терстоун, американський психолог, розподілив розумові здібності на сім груп. Його модель включає:

- просторову уяву;
- вільне володіння мовою;
- вміння швидко робити розрахунки;
- швидкість логічного висновку;
- наявність абстрактного мислення.

Перелічені здібності є, на нашу думку, основою стратегічного мислення.

«Міркуй на папері. Кожна хвилина, витрачена на планування, економить десять хвилин під час реалізації плану», – говорить Брайан Трейсі (Brian Tracy), канадський підприємець і письменник [8].

Серед найважливіших функцій керівника сучасного закладу загальної середньої освіти є стратегічне планування. Наведемо перелік етапів стратегічного планування.

До них належать такі:

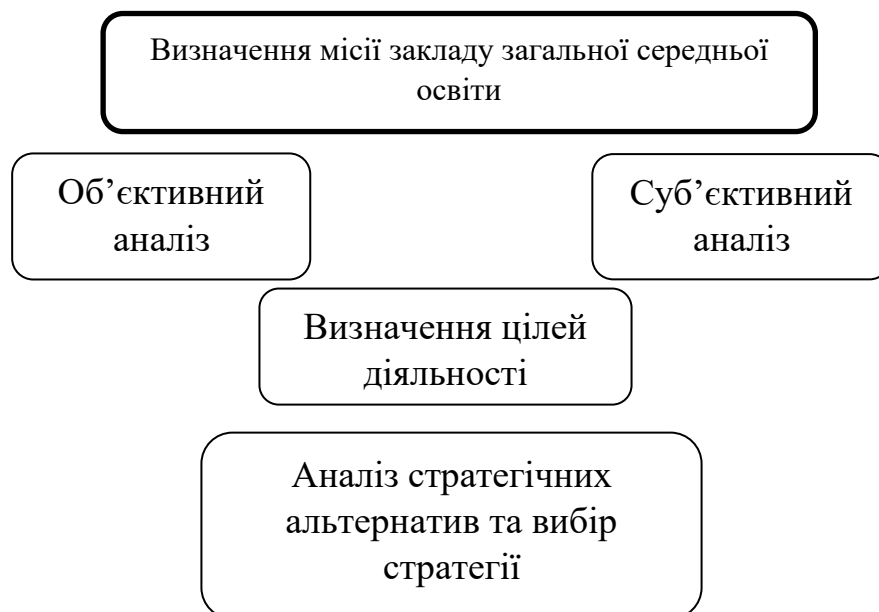


Рисунок 1. Основні етапи стратегічного планування

Очевидно, що стратегічне планування здійснюється на основі результатів аналізу якості освітньої діяльності закладу. Для здійснення такого аналізу можна використати два його види: об'єктивний і суб'єктивний. Об'єктивний аналіз якості діяльності закладу здійснюють адміністративні та педагогічні працівники: директор, заступники директора, робочі групи за конкретно визначеними напрямками, критеріями, індикаторами. Суб'єктивний аналіз та оцінювання здійснюється завдяки опитуванню про діяльність закладу освіти, що проводиться серед батьківської громади, учнів, вчителів, громадськості.

Ефективним інструментом для здійснення об'єктивного аналізу є SWOT-аналіз, який передбачає визначення сильних і слабких сторін освітньої діяльності закладу та виокремлення переліку внутрішніх нереалізованих можливостей та зовнішніх загроз.

На основі результатів проведеного аналізу необхідно визначити сильні сторони закладу освіти, які можна ще підсилити та шляхи для їх досягнення; яких слабких сторін необхідно позбутися або зменшити їх вплив, компенсувати та не допустити в подальшій діяльності; що зробити, щоб посилити сприятливі зовнішні та внутрішні впливи на заклад і як своєчасно їх помітити та використати для розвитку освітнього середовища школи; як протистояти зовнішнім ризикам.

На основі результатів проведеного аналізу необхідно визначити, чим буде для керівника закладу освіти стратегія:

- вектором розвитку школи для забезпечення якості освіти;
- цілеспрямованою спільною діяльністю управлінської та педагогічної команди, що спрямована на підвищення якості освіти;
- здійсненням місії і візії закладу освіти та досягненням його перспективних цілей;
- комплексним перспективним планом діяльності закладу, що розробляється на основі творчого наукового обґрунтованого підходу для досягнення довгострокових цілей закладу;
- довгостроковим, послідовним, конструктивним, стійким до невизначеності умов зовнішнього середовища планом з постійним аналізом та моніторингом, що здійснюється у процесі його реалізації, з упровадженням освітніх інновацій, таким що сприятиме досягненню успіху в кінцевому результаті.

Започаткування процесу створення і реалізації стратегії вимагає складного творчого підходу, в основу якого покладено стратегічне мислення керівника-освітянина. Стратегічне мислення охарактеризується такими загальними ознаками: цілеспрямованість та перспективність; наукова орієнтація, інноваційність та творчість; реалістичність, здоровий глузд та конструктивність, системність та масштабність, гнучкість і самостійність. Зупинимося більш детально на цьому феномені.

Охарактеризуємо основні погляди на стратегічне мислення. Стратегічне мислення є особливим видом системного мислення, який об'єднує раціональний і творчий компоненти, об'єктивний і суб'єктивний аспекти та ґрунтується на певних принципах.

Сьогодні існують дві суперечливі позиції щодо природи стратегічного мислення. Перша із них ґрунтується на тому, що стратегічне мислення є однією з найкращих форм аналітичного обґрунтування, яка вимагає послідовного і точного використання логіки і формальних методів. Інша позиція полягає в тому, що суть стратегічного мислення – здатність виходити за межі традиційні уявлення, що вимагає використання творчих методів і неформального підходу, так званий креативний аспект стратегічного мислення. Зрештою, стратегія у діяльності закладу освіти без творчого підходу є, на нашу думку, не стратегією, а планом, програмою дій, що сформована на основі проведеного аналізу [2].

Що повинно переважати в стратегічному мисленні – раціональність чи креативність? Основою стратегічного мислення керівника закладу освіти є творчий підхід і креативне мислення, особливо, коли йдеться про підготовку стратегії розвитку школи.

Керівник-стратег повинен володіти гострим сприйняттям, винахідливістю і критичним розумом; йому необхідне вміння бачити заклад освіти в перспективі; він повинен бути інтегратором розв'язання задач, оскільки багато сучасних проблем в діяльності освітнього закладу виникають на перетині різних управлінських функцій керівника. У мисленні керівника-стратега

винахідливість, настирливість і виконання задуманого рухають процес мислення, який є більш творчим та інтуїтивним, ніж раціональним [4].

На практиці для формування стратегії розвитку закладу освіти можуть використовуватися різні психологічні прийоми і креативні техніки, які уможливають задіяння природнього потенціалу мислення керівника. При складанні плану дій з вироблення ідей варто використовувати методики ефективного творчого мислення. Серед них виділяють методи психологічної активізації мислення, які спрямовані на усунення психологічної інерції мислення, що перешкоджає знаходженню нових ідей, заважає всебічному розгляду проблеми. Ці методи дають змогу значно зменшити кількість ідей, що висуваються і підвищують продуктивність процесу.

Хто повинен володіти вмінням мислити стратегічно? Перш за все, це найважливіше для осіб, які займаються стратегічним плануванням, тобто директорів закладів загальної середньої освіти. І далі – виконавці стратегії, тобто педагогічні працівники, які теж мають уміти мислити стратегічно. Для розвитку здатностей стратегічно мислити в закладі освіти потрібно вибудувати систему навчання, створити умови, що надихають педагогів на творчий підхід, зважаючи на те, що креативні рішення повинні виникати саме у педагогічній команді школи. Важливо не лише генерувати ідеї, але і знати способи їх практичної реалізації. Потрібно уміти визначити можливості освітнього середовища закладу освіти, добре розуміти і формулювати проблеми, долати бар'єри і об'єднувати творчих педагогів для знаходження ефективних рішень і отримання необхідних результатів.

Джерела формування вмінь до стратегічного мислення варто розглядати з позиції професійних знань та індивідуально-психологічних особливостей особистості керівника та членів педагогічного колективу, у тому числі і на основі здобутого професійного педагогічного досвіду.

Зрештою, можна орієнтовно виокремити особливості стратегічного мислення керівника закладу загальної середньої освіти: творчість, критичність, системність, інноваційність, винахідливість, об'єктивність.

Висновки. Питання формування стратегічного мислення керівника-освітянина повинно бути в центрі уваги і важливою складовою системи стратегічного управління закладом загальної середньої освіти. Щоб краще зрозуміти, що собою являє стратегічне мислення керівника закладу загальної середньої освіти треба розглянути його невід'ємні складові: уміння ставити цілі і правильно розставляти пріоритети; уміння бачити і знаходити нові можливості розвитку; уміння проводити комплексний аналіз ситуації; уміння передбачити різні сценарії розвитку подій; уміння правильно розподіляти наявні ресурси. Тільки при органічному поєднанні цих складових стратегічне мислення працює на повну потужність і дає позитивні результати в розвитку закладу загальної середньої освіти.

**Список використаних джерел**

1. Варій М.Й. Основи психології і педагогіки: навч. пос. /М.Й. Варій, В.Л. Ортинський. – К.: Центр учбової літератури, 2009, – 376 с.
2. Дикань Л.В. Стратегічне управління: нав. посіб. /В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз. – К.: Центр учбової літератури, 2013, – 272 с.
3. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Пер. з англ. К. Сисоєва. – К.: Вид-во Олексія Капусти, 2008. – 412с.
4. Тригоб'юк С.С. Стратегічне мислення як основа сучасного стратегічного планування. Вісник національного університету «Львівська політехніка», № 633 (2008).
5. Фештрига Х., Палійчук О. Міркуємо на папері, або Як розробити стратегію розвитку закладу освіти. / Практика управління закладом освіти, № 4, квітень 2020.
6. Шаршньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч. – метод. посібник. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.
7. Якою має бути нова роль директора школи в умовах трансформації освіти в Україні? [Електронний ресурс]. URL: <http://education-ua.org/ua/draft-regulations/239-yakoyu-mae-buti-nova-rol-direktora-shkoli-v-umovakh-transformatsiji-osviti-v-ukrajini>
8. Як розробити стратегію розвитку закладу освіти. [Електронний ресурс]. URL: <https://oplatforma.com.ua/article/2775-yak-rozrobiti-strategyu-rozvitku-zakladu-osvti>