

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: Створення стратегії розвитку Ірпінської християнської гімназії

Виконав: студент 6 курсу, групи СБА19/М
спеціальності 073 «Менеджмент»

Волосецький М. В.

Керівник: к.е.н Опацька С.В.

Рецензент: Фіщук І.В.

Львів 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОЄКТУ.....	6
1.1. Аналіз ринку.....	6
1.2. Pest-аналіз.....	7
1.3. Аналіз конкурентного середовища.....	8
1.4. Матриця стейкхолдерів.....	11
1.5. Диференціація.....	14
1.6. Клієнтський досвід.....	16
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗА МОДЕЛЮ АСИМЕТРИЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	18
2.1. Масштаб.....	19
2.2. Невдача.....	20
2.3. Швидкість.....	22
2.4. Ощадність.....	24
2.5. Доступ.....	24
2.6. Алгоритми.....	26
2.7. Магнетичність.....	27
2.8. Розповідь.....	30
РОЗДІЛ 3. ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	32
3.1. Християнство та цілі сталого розвитку.....	32
3.2. Традиційна освіта та цілі сталого розвитку.....	34
3.3. Україна та цілі сталого розвитку.....	34
3.4. Ірпінська християнська гімназія та цілі сталого розвитку.....	36
РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА.....	37
РОЗДІЛ 5. ФІНАНСИ.....	43
ЩО ОЧІКУЄМО, РЕАЛІЗУВАВШИ СТРАТЕГІЮ 2021-2025...	48
ВИСНОВКИ.....	51
ПОСИЛАННЯ І ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА.....	53
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Ірпінська християнська гімназія – це приватна загальноосвітня школа, заснована християнами з помісної релігійної громади. Для чого християнам засновувати школу спільно з церквою? Християни завжди особливо ставилися до дітей, проявляючи турботу і увагу до них. З історії відомо, що перші дитячі садки в Європі були засновані саме християнами. Школа з християнськими цінностями корисна самим дітям, бо вони потрапляють в атмосферу любові, прийняття і підтримки, яка допомагає їм рости, розвиватися і навчатися з радістю – саме така атмосфера твориться учителями, для яких ця професія це і спосіб заробітку, і реалізація покликання, і спосіб служіння Богу. Також школа з християнськими цінностями корисна батькам. Вони, якщо сповідують християнство, певні, що їхні діти будуть навчатися в межах їхнього світогляду. Така школа цікава також нерелігійним людям саме морально-етичною складовою. Тому що християнська етика для багатьох батьків приваблива і, не розділяючи богословські погляди, вони розділяють етичну систему і хочуть, щоб в такій атмосфері їхні діти навчалися. Наша школа корисна місту. Останні 15 років Ірпінь і його населення зростає у геометричній прогресії, швидше ніж з'являються нові школи. Останні роки всі наявні загальноосвітні школи заповнені максимально. Так, у 2019 році одна зі шкіл в центрі Ірпеня набрала 11 перших класів, а не три, як це було раніше [1]. І тому ще одна школа, нехай і приватна, задовольняє потребу батьків у можливості відправити дитину навчатися. Наша школа не перша в Ірпені – існує десяток приватних шкіл різного розміру, і все ж є батьки, які возять своїх дітей до Києва.

У глобальному вимірі така школа, як наша, потрібна країні. Принципи освіти, творчий підхід до академічної освіти, формування ціннісної системи в учнів – це є засади подібних шкіл на Заході, які лягли в основу розбудови великих націй – Америки, Німеччини, Англії, Голландії, де християнські школи мали вагомий вплив на формування освіти. Цікаво, що такі відомі нині Гарвард, Стенфорд, Оксфорд були засновані християнами як семінарії, а потім вже

переросли в університети. Ми мріємо саме про таку школу, яка стане потужним академічним центром, допоможе дітям за роки навчання розвинути їхні найсильніші сторони і закладе потенціал, який дозволить їм стати студентами найкращих закладів.

«Приватні заклади освіти є ровесниками незалежної України. Вони почали активно виникати в 1991 році саме як альтернатива масовій школі. На першому етапі це були вальдорфські школи, школи Монтесорі, школи, які відповідали особистим запитам батьків, приміром, школи з духовною складовою, культурологічні, фінансові, економічні.

Сьогодні триває інтенсивний період створення приватних шкіл. Вони органічно доповнили історичну мережу середньої освіти в державі, розширили можливості доступу до освіти, конкурують на ринку освітніх послуг з державними закладами. Перспективи подальшого розвитку приватного сектору середньої освіти прямо корелюють із загальною соціально-політичною ситуацією в країні, здатністю конкретного навчального закладу розробити та реалізувати стратегію і тактику, спрямовану на продукування якісної освіти [2]».

Місія Ірпінської християнської гімназії – створити умови для інтелектуального, фізичного та духовного розвитку дитини в контексті біблійного світогляду. Останнє, власне, і пояснює присутність у назві релігійного елемента. Основна особливість школи – домінуючий світогляд, який дивиться на світ як розумне творіння, і на людину, яка виникла у результаті розумного задуму. Це не викреслює інші світоглядні системи, лише виказує стрижневу. Тому навчання в нашому закладі спрямоване на розвиток цілісного представлення про Богом сотворений світ шляхом вивчення встановлених Богом законів (у природі, у стосунках, в особистому житті), а також ми навчаємо учнів застосовувати їх. Ми використовуємо сучасні ідеї викладання шкільних предметів, враховуючи потреби кожної дитини.

Ми бачимо нашого випускника сформованою, цілісною молодою людиною, у якій збалансоване бажання творити і досліджувати, розвиватися та

водночас готовність допомогти та послужити іншому; людиною, яка хоче втілити у майбутній професії свої дари, які школа допомога їй виявити, заклавши в основу систему цінностей і навички критичного мислення. Ми бачимо нашого випускника відповідальним членом громадянського суспільства, добре підготованим до викликів сьогодення, здібним аналізувати їх та адекватно реагувати. Випускники нашої гімназії мають високі академічні знання, завдяки цьому навчаються в найкращих вищих закладах нашої країни та Європи.

Праця над цим проектом націлена на створення такої стратегії розвитку, яка допоможе нам стати кращою християнською школою для сучасних дітей серед міст-сателітів столиці до кінця 2025 року. Ми плануємо досягнути таких амбітних результатів, використовуючи модель асиметричної конкуренції Адріана Сливоцького в розробленні стратегії. Реалізуючи стратегію, охоче ділитимемось здобутим досвідом та експертизою з іншими християнськими школами країни та за її межами.

ВІЗІЯ «ІХГ-2025»

Стати школою

- Де педагоги, в партнерстві з батьками, сфокусовані на цілісному розвитку учнів
- Де учням і педагогам допомагають швидко адаптуватись до розвитку технологій та змін в суспільстві
- Де християнська позиція вчителів видна у посвяті, служінні, власному розвитку та моральному прикладі
- Де охоче діляться своїм досвідом та експертизою для загальної користі

Джерело: власна розробка.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОЄКТУ

1.1. Аналіз ринку

Ринок приватних шкіл в Україні має діаметрально протилежну тенденцію розвитку, порівняно з галуззю початкової та середньої освіти загалом. Протягом останніх десяти років загальна кількість шкіл у нашій країні знизилася на 20,9%. Це пов'язано зі зменшенням чисельності населення, особливо в сільській місцевості. Що стосується великих міст, то чисельність їх жителів навпаки – збільшується, особливо помітна ця тенденція в Києві. Ситуація ускладнюється ще й тому, що жителі навколишніх районів прагнуть, щоб їхні діти навчалися в столиці чи околицях. Окрім цього, сюди переїжджають багато переселенців з тимчасово непідконтрольних територій країни [3].

Сьогодні в українському суспільстві є такі виклики перед системою шкільної освіти (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Виклики та потенціал шкільної освіти в Україні

Виклики	Потенціал
Дефіцит закладів освіти	Розвиток ринку приватних шкіл
Переповнені класи	Ріст попиту на якісну освіту
Корупційна складова	Спрощення умов зі сторони влади
Матеріальний стан шкільних будівель	Лояльність клієнтів до ціни
Вигоряння педагогів	Приватна школа – бажане місце праці
Міністерська програма	Креативні, сучасні елементи

Джерело: власна розробка.

З наших досліджень і спостережень ми дійшли висновку, що, вибираючи школу для своєї дитини, батьки звертають увагу на таке:

- кількість учнів у класі;
- індивідуальний підхід;
- комфортність умов;
- методики викладання.

1.2. PEST-аналіз

Для визначення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів, що впливають на розвиток приватних шкіл в Україні проведемо PEST-аналіз (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори впливу на розвиток приватних шкіл (PEST-аналіз)

(P) Політика	(E) Економіка
Зміни у законодавстві Працює принцип «гроші ходять за дитиною» Вплив децентралізації Міське самоврядування спонукає забудовників будувати приміщення для шкіл Корупція в державних органах Спрощення ліцензування Заморожений військовий конфлікт у зоні АТО	Негативний вплив пандемії Зростання рівня інфляції Нестабільна економічна ситуація Безробіття й низька платоспроможність Активно забудовують Київ і міста-сателіти У більшості новобудов передбачені приміщення для навчальних закладів
(S) Соціум	(T) Технологія
Тренди відповідального батьківства, здорового способу життя та саморозвитку Росте запит на приватні садки та школи Розуміючи важливість якісної освіти, нове покоління батьків готові оплачувати навіть дорогі освітні послуги, заощаджуючи на чомусь іншому Дефіцит сучасних, професійних педагогів Учитель – не популярна професія серед чоловіків	Пандемія посприяла розвитку та популяризації онлайн-курсів та онлайн-освіти Наявність інтерактивного програмного забезпечення Інтернет – невід’ємна частина освітнього процесу Наявність чималої кількості безоплатних ресурсів для самоосвіти та розвитку Поява різноманітних навчальних програм, методик, гуртків

Джерело: власна розробка.

Перший рівень аналізу показав, що, попри скрутне економічне становище в країні та низку невирішених політичних проблем, у суспільстві є запит на оплачувані освітні послуги й можливість їх забезпечити за допомогою сучасних технологій. Наступним кроком спробуємо валідувати цю гіпотезу на базі даних, зокрема проаналізуємо рівень цін на освітні послуги та очікування батьків нашого закладу щодо освітніх послуг.

1.3. Аналіз конкурентного середовища

Для аналізу ринку приватних шкіл нашого регіону ми вивчали спектр послуг, які пропонують наші прямі конкуренти, і їх вартість (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Приватні школи Ірпеня

Назва	Ліцензія	Внески	Вартість навчання/місяць	Харчування	Гуртки	Програма	Табір
Alpa School	+	11500 (щорічно)	11500	Кейтеринг 65/95 грн на день (1900 грн/міс.)	Польська мова Лего Шахи Програмування		1500 (тиждень)
Limporo	+	7000 (щорічно)	11000 (-10% друга дитина)	4-ох разове 160 грн на день (3200 грн/міс.)	Англійська Математика Природа Театральний Тхеквондо Лего	НУШ Росток Кембридж	4500 грн/10 днів
I am	-	8000 (щорічно)	7700	5-ти разове 130 грн на день (2600 грн/міс.)		МОН Авторська	

Malina Kids	+	7000 (щорічно)	15000 700\$ (5-9) + басейн 2 р./тиж.	4-ох разове	Ментальн а арифмети ка Speaking club Хіп-хоп Айкідо Мистецтв о Театраль ний	Росток	
Абетка	+	3000 (щорічно)	7000 6000 (5-9)	4-ох разове 90 грн на день (1800 грн/міс.)			
Рарауа	+	7000 (щорічно)	11000	2200 грн/міс.			
Освітня платформа	+	10000 (щорічно)	12000 (-10% друга дитина)	4-ох разове 200 грн на день (40 00 грн/міс.)	Логіка Мови Літератур ний клуб	Росток	
Академія Інтелекту	+	7000 (щорічно)	13000	5-ти разове: 3000 3-ох разове: 2000	Хореогра фія Хортинг Кікбокси нг Футбол Живопис Art Club STEM Шахи Робототе хніка Speaking club (English, Deutsch)	Інтелект України Cambridge Assesment English	+
Світограй	+	10000	5000 пів дня 7000 повний				

Peppi School	–	5000 (щорічно)	9000	4-ох разове 100 грн на день (2000 грн/міс.)	Тхеквонд о Малюван ня	НУШ	
---------------------	---	-------------------	------	--	--------------------------------	-----	--

Джерело: систематизовано автором.

У результаті моніторингу було зроблено такі висновки:

1. Навчальні послуги наших конкурентів на 175% дорожчі, ніж наші. Середня ціна на навчання у приватній школі Приірпіння становить 10200 грн у місяць, наша ж ціна – 3700 грн. Одним з факторів вищої ціни у конкурентів, а нижчої у нас, – оренда. Наша школа розташована у власному приміщенні, тому в бюджеті відсутні витрати на оренду.

2. Частина інших приватних шкіл мають нестандартні програми навчання, такі як «Інтелект України» або «Росток». Ми навчаємо учнів за стандартною державною програмою «Нова українська школа». Це як приваблює батьків, так і відштовхує. Наші клієнти, які привели дітей на навчання до гімназії, говорили, що їм не потрібна програма з великим об'ємом інформації, яку мають щорічно вивчати учні. Для них важлива атмосфера в школі та відносини між учнем і вчителями. Також вони хочуть, щоб їхня дитина розвивалась всебічно і школа змогла розкрити потенціал, здібності і таланти учнів.

3. Навчальний день у конкурентів триває на 1 год. довше, тобто до 19:00. Наша школа працює до 18:00. Ми не мали проблем або масових звернень від клієнтів щодо параметра, робочий день до 18:00 влаштовує 95% батьків учнів. За додаткову плату ми надаємо можливість перебування дитини у школі на годину довше. Але такі випадки поодинокі.

4. Інші школи мають низку включених у оплату послуг для розвитку учнів, а саме гуртків у післяурочний час. Вони пропонують робототехніку, леґо-конструювання, театральний, шахи, логіку, ментальну арифметику, тхеквондо, розмовні клуби іноземних мов, живопис. На нашій базі, за окрему оплату, ми пропонуємо гуртки малювання, робототехніки та програмування.

Наявність гуртків є одним з основних у списку вимог батьків до приватної школи, оскільки це спрощує логістику для сім'ї – не потрібно серед дня забирати дитину зі школи та везти в іншу точку міста. Чим більше гуртків може запропонувати школа, які входять у пакет послуг, тим цікавіше батькам віддати дитину саме сюди.

5. Конкуренти отримують щорічну суму від батьків (у середньому 8000 грн) на канцелярію та підручники. У нас такий внесок є одноразовим, коли дитина вперше вступає до школи. Підручниками забезпечує учнів школа, канцелярію закупають батьки. Кошти зі вступного внеску йдуть на косметичний ремонт приміщень перед початком навчального сезону.

1.4. Матриця стейкхолдерів

Для забезпечення стійкої позиції на ринку варто розуміти й взаємодіяти з основними групами економічного впливу, ефективно використовуючи власні ресурси. Адже будь-яка організація чи підприємство функціонує в системі, на яку впливає та, своєю чергою, відчуває вплив зовнішнього оточення. Матриця стейкхолдерів (табл. 1.4) як інструмент допомагає ідентифікувати стейкхолдерів і врахувати їхні інтереси, з огляду на їхнє вагоме значення у нашій діяльності, оцінюючи їхній вплив (як позитивний, так і негативний) [4].

Таблиця 1.4

Матриця стейкхолдерів

Стейкхолдер	Як ситуація впливає на стейкхолдера? (Н-С-В)	Як стейкхолдер впливає на ситуацію? (Н-С-В)	Що важливо для стейкхолдера?	Як стейкхолдер може допомогти?	Як стейкхолдер може заважати/блокувати?	Стратегія залучення стейкхолдерів
-------------	--	---	------------------------------	--------------------------------	---	-----------------------------------

Церковна спільнота	Середній	Високий	Навчання дітей прихожан Низька вартість навчання (або спроможна для прихожан) Навчання в гімназії з християнськими цінностями	Продовжувати давати безоплатну оренду Дофінансувати учнів із сімей прихожан, які не мають змоги платити самі за себе Фінансувати інклюзивне навчання	Блокувати ріст ціни за послуги Ввести орендну плату за приміщення	Регулярні зустрічі Наглядової ради і церкви ради
Батьки	Високий	Низький	Висока якість знань для дітей Атмосфера Індивідуальний підхід до дитини Цінності	Реалізовувати співпрацю з вчителем для забезпечення високої якості знань дитини Ділитись своїм досвідом з потенційними клієнтами гімназії	Вести деструктивні бесіди з іншими батьками Протягом навчального року відмовлятися від обраних послуг Забирати дитину зі школи	Регулярні зустрічі з директором
МОН України	Низький	Середній	Виконання типових освітніх програм згідно з ліцензією школи Дотримання постанов і законів для загальноосвітнього навчального закладу	Щорічно фінансувати реалізацію базового шкільного компонента (викладання уроків) Надавати субвенцію	Заморозити субвенцію для приватних шкіл	Петиції, звернення, депутатські запити

Інші приватні школи міста	Низький	Низький	Щоб якість надання освітніх послуг значно не відрізнялась Щоб ІХГ відчутно не занижували вартість освітніх послуг	Бути відкритими до співпраці та комунікації (конференції та зустрічі з обміну досвідом і розвитку приватної освіти в місті)	Надавати більше якісних послуг Мати ексклюзивні послуги для клієнтів чи новітні методики викладання	Ініціювати створення недержавного освітнього середовища, створюючи платформу для нетворкінгу
МАРХО (Міжнародний Альянс Розвитку Християнської Освіти)	Високий	Низький	Участь у заходах, тренінгах, семінарах та курсах, які проводить МАРХО	Покращувати поточні та розробляти нові курси для учасників МАРХО Знайомити з потенційними партнерами (зокрема міжнародними)	Виключити ІХГ з МАРХО	Ініціювати проведення семінарів і тренінгів на базі нашого кампусу Брати участь у розробленні нових матеріалів для семінарів МАРХО
Міська рада	Високий	Середній	Оскільки в місті значна потреба в школах, то поява кожної нової школи є важливим і бажаним для місцевого самоврядування	Лояльне ставлення Освітня субвенція Надавати гранти/стипендії талановитим дітям	Наполягати на дистанційній освіті Непланові перевірки	Представництво в міській раді на депутатському рівні Запрошувати представників міської ради на урочистості та події

Джерело: власна розробка.

Зібрані дані проструктуровано і представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Залежність між впливом і зацікавленістю

В П Л И В	Сильний вплив/мала зацікавленість	Сильний вплив/сильна зацікавленість
	Слабкий вплив/слабка зацікавленість	Слабкий вплив/сильна зацікавленість
	зацікавленість	

Джерело: власна розробка.

Стейкхолдер з сильним впливом і сильною зацікавленістю є партнером, тому не має потреби працювати над інструментами стримування.

Стейкхолдери, які належать до зони слабого впливу та сильної зацікавленості, це батьки та МАРХО (Міжнародний Альянс Розвитку Християнської Освіти). Це цінна зона нашого впливу, яка створює потрібний фон у маркетинговому середовищі.

До зони слабого впливу та зацікавленості належать інші школи Ірпеня. Визначаємо для себе зоною нашої доброчинності й відкритості до співпраці.

1.5. Диференціація

«Світ потребує допомоги у зціленні себе, у відродженні цінностей свободи, гідності людини, верховенства права, соціальної справедливості [5]».

Богдан Гаврилишин

Ми пропонуємо батькам якісне та доступне навчання, засноване на християнських цінностях у комфортному середовищі. Якщо прописати нашу основну диференціацію простими та чіткими словами (до трьох точок), то це:

1. Християнські цінності.
2. Відповідальність.
3. Атмосфера.

Християнські цінності для нас є реальною диференціацією, бо віримо, що усе значне в цьому світі повинно мати надійну основу. Вважаємо, що позачасові цінності, які закладені у Святому Письмі, є правильним орієнтиром християнського світогляду.

Відповідальність є передумовою всілякого успіху, а в майбутньому – досягнень у науці, бізнесі, управлінні, сімейному та громадському житті. Сьогодні не тільки Україна, а й вся планета потребує людей, які відповідально ставитимуться до споживання зокрема. Цілі сталого розвитку досягаються через розуміння й практику відповідальності.

У більшості приватних шкіл атмосфера хороша й привітна, але це саме те, що є важливим критерієм для батьків під час вибору школи. На жаль, багато приватних шкіл атмосферу забезпечують краще, ніж рівень знань і розуміння. Методики викладання здебільшого залишаються застарілими, далекими до західних. Для нас дружня, креативна, розвиваюча атмосфера є осмисленою, невід'ємною складовою, яку підкреслюємо через запит на ринку.

Унікальність диференціації підтверджується конкурсом під час вступу (у середньому чотири охочих на одне місце); відсутністю відтоку (як кадрів, так і учнів); зростаючою кількістю охочих і лояльністю задоволених батьків.

Також наші точки диференціації переходять у певні принципи поведінки та корпоративної культури. Про це детальніше в іншому розділі.

Для підтримки диференціації плануватимемо від п'яти до десяти (не обов'язково фінансових) інвестицій на кожен наступний рік. Наприклад, премії відповідальному вчителю; певний відсоток знижки найвідповідальнішим учням (пунктуальність, сталість, охайність); конкурс уроку християнської етики на сучасний лад; вчительська конференція; різні креативні та розвиваючі події, ярмарки.

Чи готові йти на жертви, щоб зберегти свою диференціацію?

У своєму відомому бестселері «Від хорошого до величного» Джим Коллінз стверджує, що старе переконання «кадри вирішують все» виявляється хибним. Не просто кадри, а потрібні кадри. Автор дослідив, що успішні лідери

ще до того, як працювати над баченням і корпоративною стратегією, підбирають правильних людей, турбуючись про те, щоб ці потрібні люди зайняли правильні місця.

Відповідно, ми прийняли рішення, що в нашій гімназії підтримуватимемо високі вимоги до фаховості персоналу та їхніх м'яких навичок, адже від цих неспеціалізованих, надпрофесійних навичок залежить залученість у робочий процес і його ефективність. Ми погодились, що для нас надважливо, з ким ми робимо нашу справу. Таким чином, готові йти на компроміс у ціні, можливо, в умовах, але не в цінностях, команді чи якості навчання [6].

1.6. Клієнтський досвід

Нашими клієнтами є батьки, для яких в пріоритеті турбота про систему цінностей дитини та якісне навчання в комфортній, привітній атмосфері.

Здебільшого це підприємці, представники it-сектору та професіонали віком від 27 до 45 років, які цінують добробут, освіту, розвиток, здоров'я, сталість, християнство, навіть волонтерство.

Анкетування клієнтів організації (батьків учнів школи) було проведено у лютому 2021 року. Метою анкетування було:

1) визначення % клієнтів, задоволених/незадоволених школою.

- 54% клієнтів абсолютно задоволені школою; 37% загалом задоволені; 7% не дуже задоволені; 2% взагалі не задоволені.

2) аналіз стосунків між учнями та вчителями.

- 92% батьків зазначили, що їхні діти мають досить гарні стосунки з класним керівником. Діти люблять і поважають своїх вчителів, називають їх «найкращими». 8% батьків вказали, що дитина часто жаліється на несправедливість вчителя, наявність «улюбленця» в класі або надто строгість.

3) аналіз стосунків класних керівників і батьків.

- 95% батьків вказали на дружні та довірливі відносини з класним керівником. Їх все влаштовує, адже отримують від вчителя повну інформацію про навчання дитини, її поведінку та рекомендації для додаткової роботи над матеріалом. 5% батьків описали відносини як «відсутні» або «дуже офіційні», дехто намагається дійти компромісу у питаннях, які виникають щодо дитини.

4) визначення невдоволення клієнтів щодо отриманих послуг:

- у школі немає простору для ігор на перерві, зазначили 5% клієнтів;
- відсутня дитяча бібліотека, зазначили 7% клієнтів;
- дитина має поверхневі знання з предметів, зазначили 12% клієнтів;
- у школі припинились загальні свята та вечірки через карантинні вимоги, зазначили 30% клієнтів.

5) пропозиції від клієнтів щодо покращення процесу:

- замінити наявні шкільні парти та стільці згідно з віком, щоб діти не викривлювали спину;
- зробити онлайн-кабінет для батьків, щоб бачити оцінки та коментарі/поради вчителів щодо навчання дитини;
- придумувати більше практичних дослідів, проєктів і діяльностей з дітьми на уроках.

Результати анкетування свідчать про задоволеність клієнтами гімназією в межах 80-90%.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗА МОДЕЛЛЮ АСИМЕТРИЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Усі асиметричні «змагуни» починали з вирішення малих проблем свого клієнта. Зрештою, усі ми так починаємо. Різниця в тому, що вони швидко розвинулися, прискорено еволюціонували й перейшли від малих проблем до середніх, а тоді до масштабних (Amazon, Netflix, Apple). Секрет у восьми важелях впливу, які використовують провідні компанії світу, і так само їх можемо використати ми (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Виміри асиметричної моделі за А. Сливоцьким [7].

Розроблення стратегії розвитку Ірпінської християнської гімназії 2021-2025 здійснюватиметься за асиметричною моделлю Адріана Сливоцького. Хочемо підкреслити, що цей аналіз і майбутні кроки напрацьовано командою в межах курсу від Адріана Сливоцького «Давид перемагає: сила асиметричного мислення».

2.1. Масштаб

Адріан Сливоцький вчить, що асиметричний підхід спрацьовує на багатьох рівнях, навіть на місцевому, бо «масштаб» є досить відносним поняттям, дія якого залежить від вибору клієнта і масштабу діяльності. Наше завдання визначити, якими є найбільші проблеми в нашій сфері діяльності. Працюючи над масштабом, важливо зрозуміти, що компанія може дуже швидко еволюціонувати від малого до масштабного [7].

Наступні три-п'ять років ми вирішуватимемо проблеми замовників на місцевому та регіональному рівнях (поступово рухаючись до несамовитого фокусу на трьох масштабних проблемах).

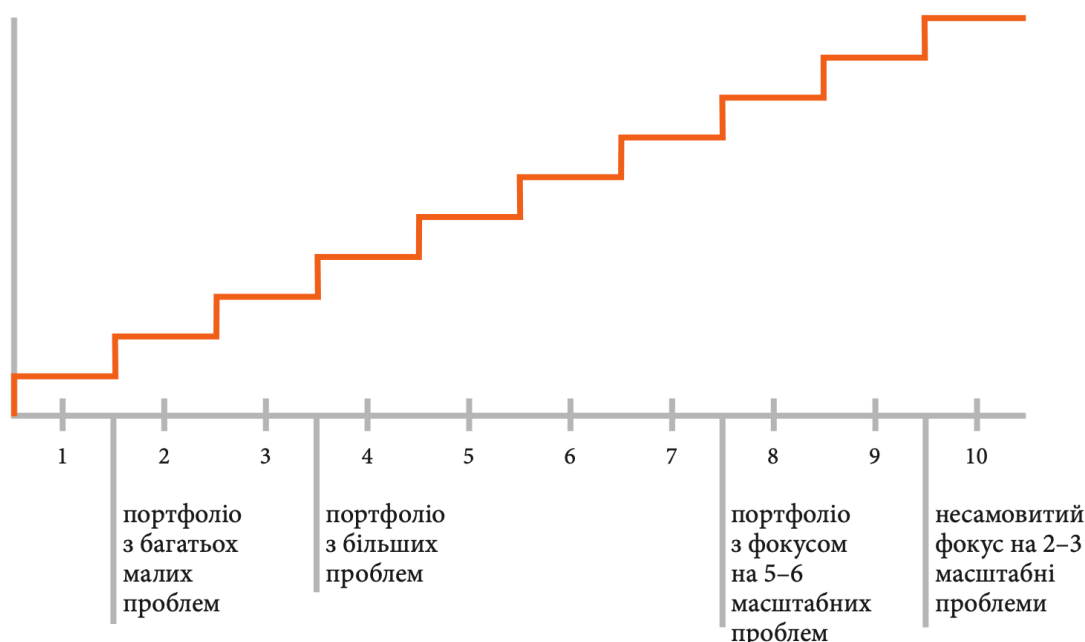


Рис. 2.2. Розуміння виміру Масштаб асиметричної моделі

А. Сливоцького [7].

Перелік більших проблем у нашому портфоліо, які ми вирішуємо для замовників до 2025 року:

- комфортне навчання, у якому переплітаються академічні знання, усебічний розвиток і формування системи цінностей;
- футбольна ліга міст-сателітів Києва (маємо власне футбольне поле належної якості, яким готові служити іншим задля зовнішньої співпраці);

- інклюзія;
- формування недержавного освітнього середовища.

Також, зважаючи на вимоги, які ставлять батьки наших учнів, і умови, які ми створюємо для них, ми чітко знаємо, яким має бути наш випускник.

Профіль нашого випускника:

- здобув на ЗНО бал не нижче 175;
- має хобі, якому присвячує чимало вільного часу;
- у хорошій фізичній формі;
- розуміє відповідальність у контексті цілей сталого розвитку;
- демонструє християнські чесноти.

Набувши досвіду та експертизи на цих рівнях, плануємо долучитись до вирішення проблем і національного рівня, бо любимо своїх замовників настільки, що готові творити прорив на їхню користь.

2.2. Невдача

«Завжди робіть нові помилки».

Естер Дайсон

Наявність невдач породжує хибні сумніви у вирішенні «наймасштабніших» проблем наших клієнтів. В українській корпоративній культурі не звично толерувати невдачі. Проте саме невдачами встелений шлях до успіху.

Адріан Сливоцький пропонує поняття інтелектуальної невдачі як такої, що призводить до росту й успіху (табл. 2.1) [7].

Таблиця 2.1

Інтелектуальна невдача

Pre-mortem
Помиляйтесь всередині
Готуйте 2.0

- «Pre - mortem»

Управлінська стратегія, за котрої команда уявляє, що проєкт провалився. Ця техніка, по-перше, допомагає оцінити ситуацію задовго до кінцевого результату, аналізуючи потенційні ризики. По-друге, уявлений та опрацьований провал сприяє становленню професійної стресостійкості. Дослідження (почалося ще в 1989 році) підтвердило здатність методики попереджати стрес і показало, що заздалегідь передбачуване фіаско підвищує здатність працівників правильно визначити причини майбутніх провалів приблизно на 30% [8].

Тестувати й помилятися всередині організації, працюючи зі своїми співробітниками.

- Готувати 2.0

Оскільки інтелектуальна невдача це не стільки про невдачу, скільки про всі можливі способи досягнути успіху, – цей пункт говорить про імплементацію покращень, враховуючи уроки з попередньої невдачі.

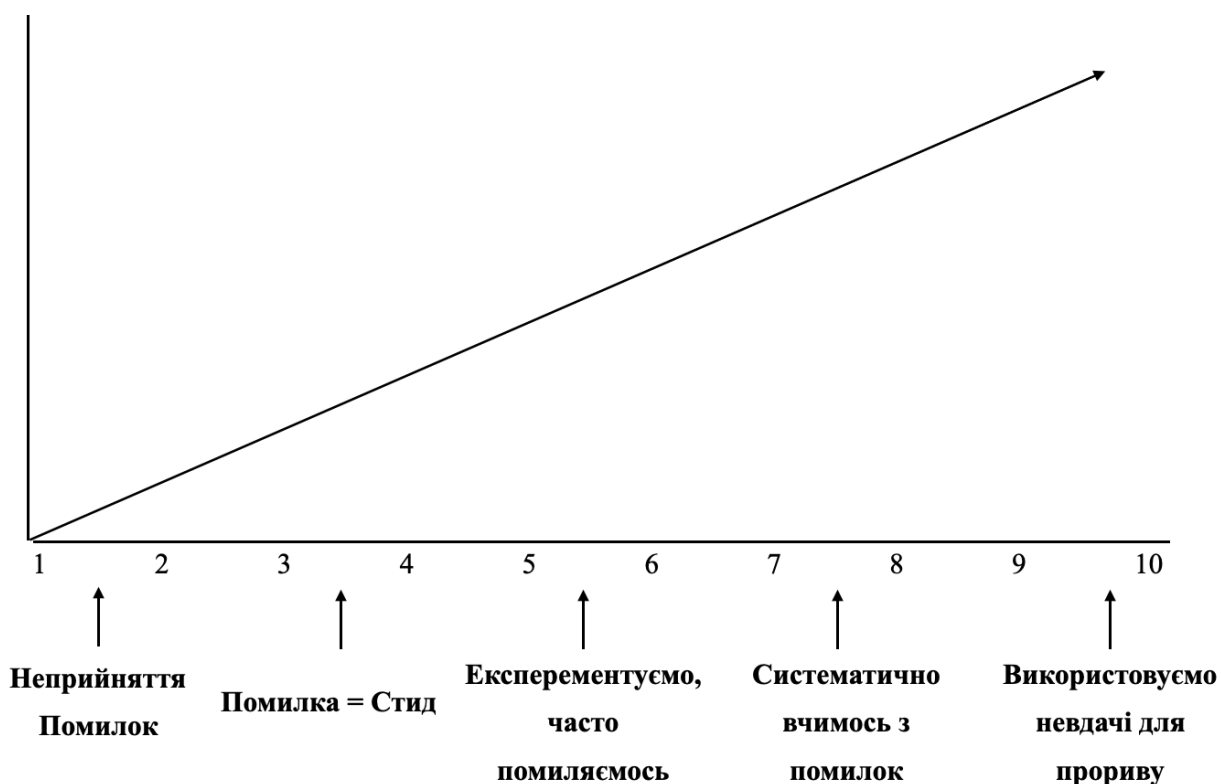


Рис. 2.3. Шлях від невдачі до прориву за А. Сливоцьким [7].

У стратегії Ірпінської християнської гімназії на 3-5 років передбачаємо творення культури толерування невдач, за умови, що вони зафіксовані, проаналізовані й зроблені висновки. Таким чином, за 5 років плануємо досягнути росту з відмітки 4.0 «Невдача = Стид» до позначки 7.5 «Ми систематично вчимося з невдач», практикуючи формулу інтелектуальної невдачі.

Для того, щоб досягнути й підтримувати такий результат, плануємо навчати працівників правильного ставлення до невдач, зробивши це частиною філософії управління. Стара філософія управління не дозволяє робити «погано». Вона про покарання, яке вбиває ініціативу. Нова філософія управління про те, що працівник сам, без примусу чи страху покарання, хоче зробити добре. Формувати такий ціннісний фундамент почнемо вже з літа 2021 року під час командних ретритів. Тут навчання виступатиме як основний трансформаційний процес. З осені 2021 року плануємо анонсувати щорічне змагання з невдач («Вечірка Невдач»), у результаті якого працівник, який досягнув найбільшої помилки і трансформував її в інтелектуальну, зробивши цей досвід корисним для організації, отримає нагороду.

Невдачі й правильне ставлення до них є невід'ємними складниками дисципліни неспівмірної перемоги і цей зв'язок буде постійно простежуватись.

2.3. Швидкість

«Якщо ви дуже малі й не дуже швидкі, то марнуєте свою другу
найціннішу перевагу».

А. Сливоцький

Доволі складно осмислювати швидкість у контексті освіти, але розуміємо важливість й перевагу швидкості, враховуючи, що Ірпінська християнська гімназія наразі є невеликою. Ми хочемо бути асиметричними «змагунами», а асиметричний «змагун» швидкий, адже:

1. Більше думає наперед.
2. Усуває чекання.
3. Усуває всі завдання, які не потрібні для того, щоб викликати захват у замовника.

Праця над цим проектом уже є свідченням того, що почали більше думати наперед. Щодо другого пункту, раніше чекання було зосереджене в процесі пошуку й підбору кадрів. Працюючи над усуненням цього чекання, ми навчилися доволі швидко знаходити людей, здатних принести користь команді й задовольнити запит замовника. Здебільшого завдяки паралельному способу: виконувати завдання паралельно, де тільки можливо. Компаніям нерідко вдавалося скоротити загальний час проходження проекту на 40%, використовуючи цей спосіб. Щодо третього, цей пункт спонукає до моніторингу клієнтського досвіду й усунення лишніх «пробілів».

Адріан Сливоцький вчить про три фази бліцмасштабування [7]:

Перший етап: формування ядра групи людей і розроблення прекрасного, переможного товару.

Другий етап: масштабувати організацію.

Третій етап: масштабуватися, щоб досягнути мільйонів замовників у широкому спектрі ринків.

Найближчими роками плануємо зосередитись на першому етапі, щоб наш клієнт, побачивши результати, був вдячним, лояльним й охоче ділився цим досвідом з іншими. У межах першого етапу до кінця 2021 року плануємо запуснути напрям, який працюватиме над покращенням наших послуг, розробляючи нові, креативні програми та методики. Кожні чотири-шість місяців напрям звітуватиме про те, над чим працюють; якого прогресу досягли; проблеми, з якими зіштовхнулись, і як планують їх вирішувати. Після цього можливий перехід до другого етапу, а саме регіонального масштабування.

Між вектором «Швидкість», «Невдача» і «Масштаб» є прихований зв'язок. Чим швидше ми рухаємось, тим більше допускаємо невдач, а тому

швидше аналізуємо, покращуємося і розвиваємося, і, таким чином, швидше масштабуємось.

2.4. Ощадність

Адріан Сливоцький пропонує абсолютно інший підхід до звичного нам заощадження, пояснюючи, що найкращі гравці не починають із запитання: «Як ми можемо заощадити?». Радше вони насамперед питають: «Де ми замало інвестуємо в замовника?». Стає зрозумілим, якою є справжня причина заощаджування і приходить відчуття того, скільки треба заощаджувати.

В Ірпінській християнській гімназії витрати доволі оптимізовані, що і уможлиблює нашу діяльність при наявній ціновій політиці. Таким чином, ми зробили приватну школу доступнішою. Але А. Сливоцький кидає виклик, пропонуючи запитати себе: «Де ми недоінвестовуємо в нашого замовника?».

Працюючи над цим запитанням, ми дійшли висновку, що основні очікування нашого замовника спонукають інвестувати більше в технічні засоби, що вимагає певних коректив ціноутворення доти, поки ціна за навчання не забезпечить того рівня доходу, який потрібен для реінвестицій у потреби замовника.

2.5. Доступ

У контексті ощадності ми зрозуміли, що першим питанням не є звичне для нас: «Як заощадити?», а «Де ми недоінвестовуємо в замовника?». Говорячи ж про доступ, у межах асиметричної конкуренції, то найперше потрібно думати про можливості й навички, які потрібні для того, щоб якомога краще виконати роботу для замовника. Тобто скільки енергії ми готові витратити задля потреб клієнтів.

Виклик полягає в тому, що українські підприємці звикли тримати все під власним контролем, бо не хочуть бути залежними від інших й не охоче будують відносини, інвестуючи час, ресурси та енергію. А. Сливоцький пропонує почати з визначення того, що є в основі бізнесу та зосередитись на цьому. Частина інших завдань або процесів можна передавати стороннім виконавцям з метою оптимізації і скорочення витрат.

Переваги аутсорсингу є:

- зростання рентабельності бізнесу. Аутсорсинг дозволяє скоротити витрати на обслуговування бізнес-процесів;
- концентрація всіх зусиль на основному бізнесі. Передача супутніх бізнес-процесів на аутсорсинг дозволить спрямовувати зусилля на основну справу компанії;
- залучення чужого досвіду. Аутсорсингова компанія спеціалізується на визначеному виді діяльності й обслуговує велику кількість фірм, що дозволяє їй досконало розбиратися у всіх поточних питаннях і використовувати напрацьований досвід;
- надійність і стабільність. Аутсорсингова компанія несе відповідальність за роботу, яку виконує згідно з договором на обслуговування та поточним законодавством [9].

На сьогодні в нас є низка партнерів, які незначною мірою додають цінність для нашого замовника. Варто зазначити, що їхній потенціал значний, але обмежений через внутрішні структурні виклики та вплив зовнішніх обставин. Осмислюючи доступ, бачимо потребу в нових партнерствах, які збагатять як нас, так і наших партнерів.

Таким чином, плануємо за наступні роки створити й розвивати такі нові спілки:

- до кінця 2022 року створити платформу для нетворкінгу між засновниками та керівниками приватних шкіл в Ірпені, адже наразі відсутня жодна комунікація;

- з осені 2021 року ініціювати футбольний чемпіонат, долучивши також загальноосвітні школи, декларуючи свою відкритість і готовність ділитись своїм ресурсом. ІХГ може служити одним з кращих футбольних полів міста. Спорт – це дуже об'єднавча річ для організації внутрішньо, але й неформальний елемент для зовнішньої співпраці.

-до кінця 2024 року створити недержавне освітнє середовище для побудови відносин та обміну корисною інформацією між педагогами.

2.6. Алгоритми

«Якщо б я запитав людей, чого вони хочуть, вони б попросили ще швидшого коня».

Генрі Форд

Психологічно найскладнішою є невдача. Технічно найскладнішими є алгоритми. Ще сімдесят років тому компанії не використовували комп'ютери, а сьогодні складно уявити успішну компанію, яка б не використовувала їх. Таким же складним був перехід до автоматизації. Сьогодні відбувається перехід до алгоритмів, який наразі ще доволі складний, але згодом алгоритми будуть чимось абсолютно звичним.

Алгоритми починаються зі збору масиву даних, над якими потім можна працювати. Ми не звикли збирати й опрацьовувати дані, але без цього алгоритми неможливі. Додамо, що не тільки алгоритми, а й управлінські висновки розмиті за відсутності даних. Алгоритми передбачають збір даних і конвертування у правильні рішення.

Вражає, що Google кожного року впроваджує від п'ятиста покращень в алгоритмах. Досягти такої вправності та ефективності можна почавши з чогось прагматичного. Важливо почати цей процес і постійно продовжувати, попри труднощі на самому початку.

Також алгоритми стосуються не виключно технологічних речей, а також ідеться про методи й процеси, які покращують, направляють та оптимізують.

Черговим стратегічним рішенням щодо алгоритмів є розроблення процесу моніторингу професійного розвитку педагога до кінця 2022 року. Ми сформуваємо профіль викладача (детальніше в наступному підрозділі),

рівнятись на який має кожен з педагогічного колективу. Також кожен з педагогів має як мінімум раз у квартал пройти курси у сфері професійного чи особистісного розвитку та написати есе. Також відвідувати уроки інших колег (мінімум один раз на два місяці).

Також плануємо моніторити розвиток учня, долучивши до цього процесу спеціаліста з технологій. Нам важливо, щоб учень розвивався інтелектуально, соціально та духовно. Інтелектуальний розвиток передбачає академічні знання та креативність; соціальний розвиток про відносини учня з іншими учнями та вчителями й відповідальність у навчальному процесі; духовний розвиток стосується християнських чеснот, які учень набуває в процесі навчання. Можливо, це буде у формі чат-боту, який дозволить педагогу швидко заповнювати характеристику учня і нам відслідковувати динаміку розвитку дитини.

2.7. Магнетичність

«Чи хочуть найкращі з найкращих стати членами нашої команди?»

Адріан Сливоцький

Згідно з А. Сливоцьким, кращі працівники притягують інших кращих людей до команди. Компанія, яка інвестує в персонал, є магнітом для одного відсотка кращих кадрів. Вказуючи три причини, чому кращі таланти покидають організацію, А. Сливоцький назвав такі: відсутність визнання; погане керівництво; зарплатню. «Економіка» таланту показує, що невеликий відсоток кращих забезпечує максимальну ефективність і якість роботи (рис. 2.4).

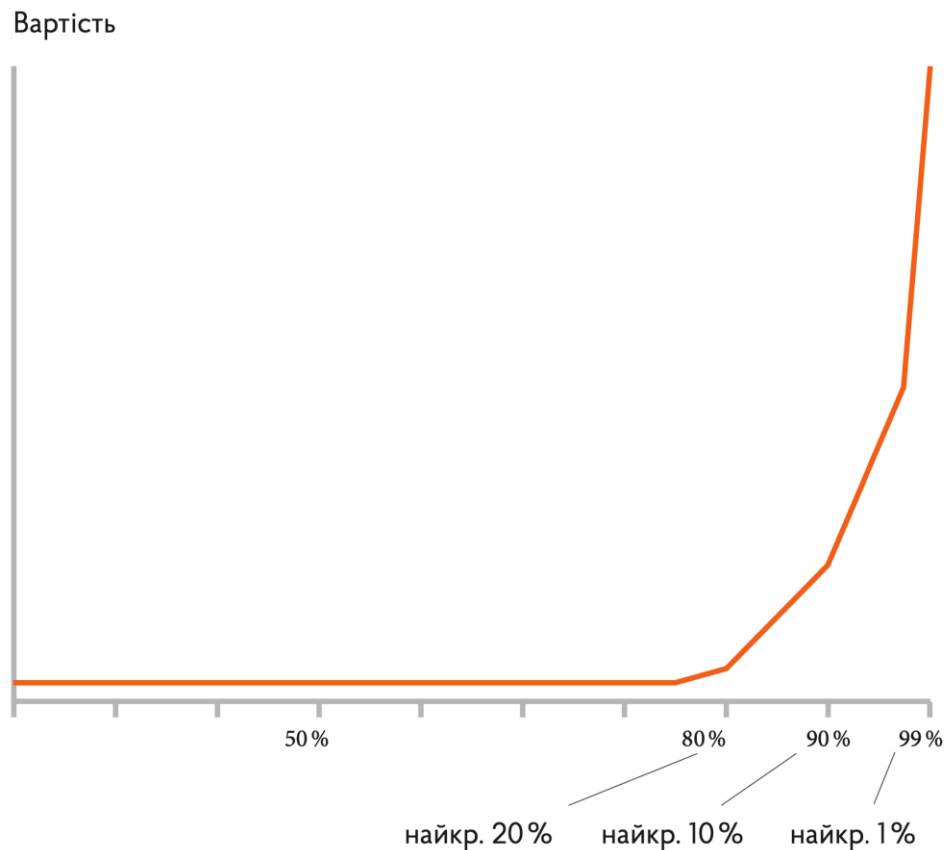


Рис. 2.4. Результативність роботи кращих працівників [7].

Адріан Сливоцький говорить про кращих членів команди як про тих, кого відносять до «рівня А». Працюючи над проектом, ми сформулювали для себе профіль кандидата «рівня А»:

- самомотивована особистість;
- постійно розвивається;
- охоче шукає і знаходить щось корисне для професійного розвитку та охоче ділиться з колегами;
- креативний(а);
- нестандартність підходів і методик;
- командний гравець;
- працює за покликанням, а не за потребою.

20% нашого колективу відповідають цим критеріям. Таким чином, немає відверто слабких кадрів у команді.

Плануємо також приглядатися до здібних підлітків і молоді, щоб спрямувати їх до педагогічної освіти. Маючи спільноту, маємо таку можливість.

Критерії, за якими визначаємо здібних підлітків:

- соціально активні;
- володіють лідерськими навичками;
- середній бал успішності не нижче 9 з 12;
- охоче пізнають щось нове.

Замислюючись над тим, що можемо зробити, які механізми створити задля того, щоб максимально підвищити магнетичність та ефективність нашої команди, утвердились в тому, що Ірпінській християнській гімназії справді доведеться виробити таку корпоративну культуру: «швидкість – невдача – ощадність», яка дозволить зібрати кращі таланти. Також працювати над постійним ростом ефективності та покращенням якості роботи педагогів через професійний ріст та участь в освітніх конференціях і залученість до недержавного освітнього середовища, яке ми ініціюємо.

Педагог, який розвивається:

- двічі на рік проходить курси для педагогів;
- один курс на рік (за бажанням – більше) з особистісного розвитку;
- проходить навчання з біблійної інтеграції в предмети (чотири сесії по три дні);
- бере участь як мінімум в одній освітній конференції за навчальний рік.

Успіх в ощадності допоможе нам акумулювати потрібні для цього ресурси. Віримо, що в основі цього вміння фокусуватись на головному та надихати працівників ідеєю, яка драйвить.

2.8. Розповідь

Хороша розповідь заряджає енергією та легко транслюється. За наявності хорошої історії таким компаніям, як Tesla, Apple, Facebook, Google, Airbnb, вдається суттєво заощаджувати на рекламі, адже про них і так усі говорять (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Витрати на рекламу

Компанія	Витрати на рекламу (% від доходів)
Tesla	0 %
Apple	.03%
Facebook	.2%
Google	.3%
Airbnb	.9%

Джерело: систематизовано автором за А. Сливоцьким.

А. Сливоцький закликає забезпечити сервіс чи створити ситуацію, у результаті яких клієнт не зможе не розказати про цей позитивний досвід своєму оточенню. Бажано близько п'яти разів за місяць. Адже справжня розповідь живе в діалогах серед замовників, а не в тому, що ми самі розказуємо їм про себе.

Чи робимо ми щось достатньо вагоме, щоб люди говорили про це? Так, робимо! Опитування під час співбесід підтвердило, що 80% наших клієнтів охоче діляться у своєму оточенні про позитивний досвідом з нами. Християнська школа для сучасних дітей – це наша розповідь, про яку пише А. Сливоцький. Розповідь, яка коротко звучить, легко повторюється та драйвить.

На завершення розгляду асиметричної моделі на рис. 2.5 можна побачити загальну картину з конкретними кроками біля кожного виміру.

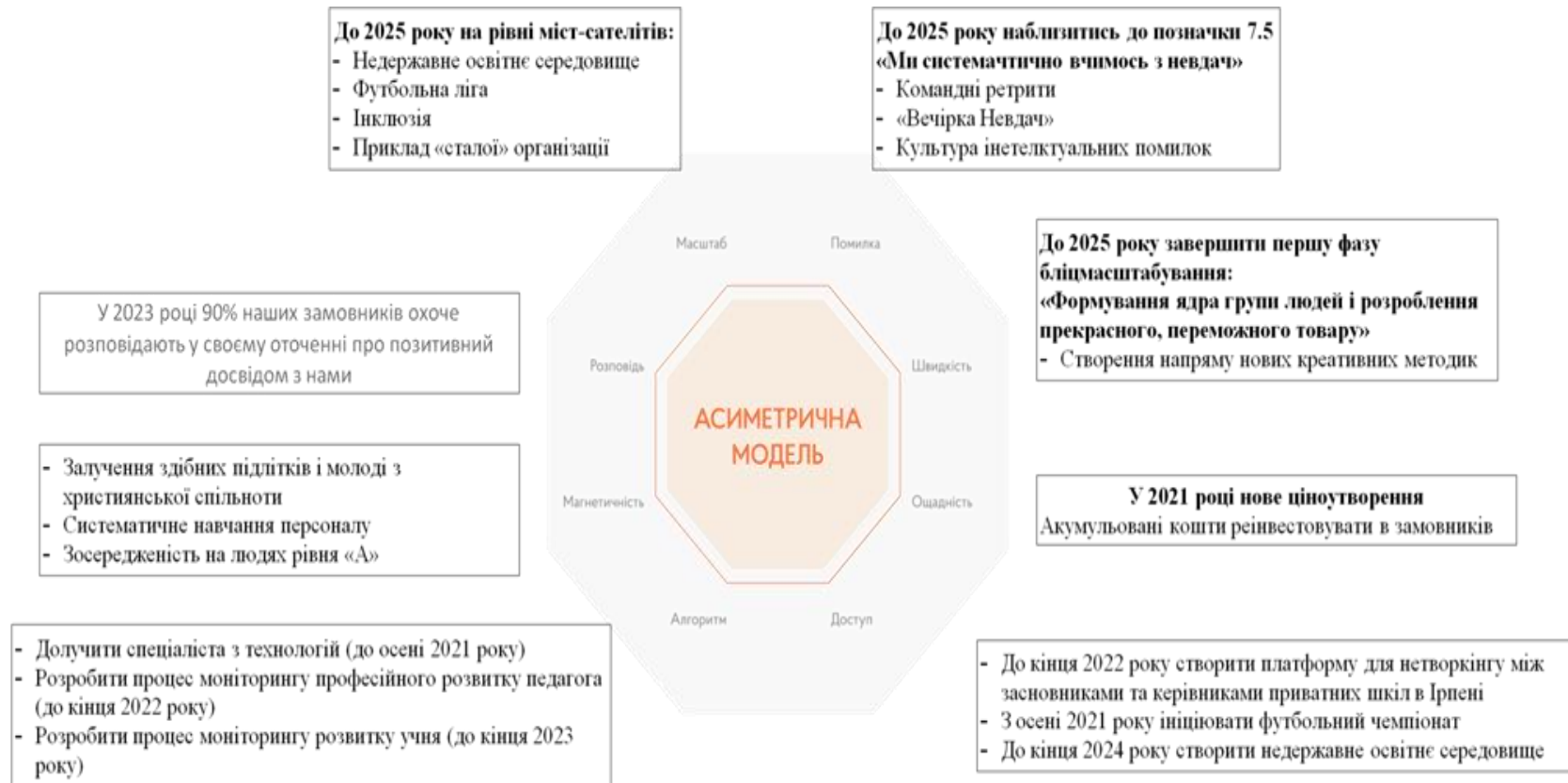


Рис. 2.5. Етапи реалізації асиметричної моделі

Джерело: власна розробка.

РОЗДІЛ 3

ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Християнство та цілі сталого розвитку

«У вересні 2019 року Папа Франциск звернувся до світової громадськості з ініціативою об'єднатися довкола Глобального договору про освіту (Global Compact on Education), який «потрібен для того, щоб навчити нас універсальній солідарності та новому гуманізму». Ініціатива Папи Франциска є логічним продовженням його глобальних починів, чий сенс найвиразніше висловлено в енцикліці «Laudato Si». У ній подано запрошення долучитися до вирішення наявних екологічних проблем на євангельських засадах.

Однією з основних думок енцикліки «Славен будь» є теза, що подолання основних екологічних викликів нашої планети і забезпечення сталого розвитку людства не є лише технологічним завданням, виконання якого залежить передусім від відкриття нових джерел енергії, винайдення нових енергозберігаючих технологій, пристроїв та інших винаходів. Не вистачить також суто політичних кроків, навіть на глобальному рівні, коли країни візьмуть на себе зобов'язання дотримуватись правил гри, дружніх до нашої планети та стану її здоров'я. На думку Папи, необхідно навернення людини, переоцінка нею своїх цінностей, яка врешті приведе до докорінної зміни сприйняття, ставлення і поведінки, способів взаємодії між людьми і природою, навіть самоусвідомлення людини та її місця у світі. Відмова від традиційних правил економічної поведінки, опанованої споживацтвом і погонею за прибутком як єдиним мірилом економічної успішності, від культури відходів, яка швидко знецінює речі та перетворює їх на сміття, від ментальності індивідуалізму з її недооцінкою спільноти, солідарності та взаємозалежності та похідним від неї культом негайного задоволення – усе це є передумовою для сприйняття планети як нашого спільного дому, за який всі ми відповідаємо і зобов'язані оберігати.

Як наслідок, Папа закликає до екологічного навернення, тобто «зміни серця», щоб ми могли «почути як крик землі, так і плач бідних». Відтак на сторінках енцикліки він викладає моральні передумови «інтегральної екології», яка охоплює екологію довкілля, економіки та суспільства, екологію культури, повсякденного життя та екологію людини з її наголосом на людській гідності, спільному добрі, справедливості між поколіннями і сталій природі людської істоти.

Трансформація ментальності, зміна серця, навернення, нове самоусвідомлення – це все плід освіти та освітніх практик. Папа Франциск наголошує, що справжня освіта – «це не лише наповнення голови концептами, а навчання тому, як вживати три мови: розуму, серця і рук». Завдяки освіті людина вивчає знання, вишколює практичні навички і формує ціннісні ставлення. Лише так вона стає освіченою людиною, а не ходячою енциклопедією, професійним інструментом розв'язання практичних завдань, чи безпорадним мрійником. Лише освічена людина спроможна на творчість, лідерство, самозарадність, відповідальне і зріле ставлення до інших людей, природи і Бога, здатна «переступити через розбрат і чвари, відновити тканину стосунків задля більш братнього людства [10]».

Переконані, що з думками Папи Франциска погодяться всі християни, незалежно від конфесій. Засновуючи Ірпінську християнську гімназію, ми хотіли підкреслити євангельські засади, як основу наших цінностей, тому й відобразили це в назві школи. Проходячи додатковий курс «Цілі сталого розвитку» в бізнес-школі, ми дійшли висновку, що думати про дітей – це також про сталість; побачили прямий зв'язок між відповідальністю, яка є однією з наших цінностей, зображених на логотипі, і між тезами з папської енцикліки. Через розуміння й практику відповідальності починається досягнення цілей сталого розвитку.

3.2. Традиційна освіта та цілі сталого розвитку

«Очевидно, що головною причиною появи освіти для сталого розвитку – це усвідомлення необхідності змін в освітній парадигмі з метою подальшого сталого розвитку суспільства, економіки для збереження навколишнього середовища. Освіта сталого розвитку передбачає перехід такої економічно та соціально орієнтованої моделі навчання, в основі якої мають бути широкі міждисциплінарні знання, котрі базуються на комплексному підході до розвитку суспільства, які дають змогу ухвалювати та впроваджувати рішення на місцевому та глобальному рівнях, спрямованих на підвищення якісного рівня життя, що не загрожують можливостям наступних поколінь задовольняти свої потреби.

На сьогодні традиційна освіта неспроможна вчасно реагувати на гострі проблеми та вповні задовольняти потреби сьогодення, оскільки: – лише перелічує проблеми і не націлена на їх розв’язання; – не дає змоги досягнути системну картину світу, оскільки більшість дисциплін викладається відокремлено; – не спрямована на вивчення та практичне розв’язання місцевих проблем; – суспільство розвивається швидкими темпами, тому знання часто застарівають ще до закінчення терміну навчання. Освіта для сталого розвитку націлена на набуття знань і навичок, що сприяють формуванню екологічно свідомого суспільства, нових позицій, світогляду, цінностей, а також розвитку, який є соціально бажаним, економічно життєздатним і екологічно збалансованим. Концепція збалансованого розвитку передбачає переорієнтацію освіти в напрямі дбайливого ставлення до довкілля, відмови від застарілих моделей виробництва і споживання, гармонізації розвитку соціальних, економічних і екологічних процесів [11]».

3.3. Україна та цілі сталого розвитку

«Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. Протягом 2016-2017 років тривав

широкомасштабний і всеосяжний процес адаптації Цілей сталого розвитку з урахуванням українського контексту. Кожна глобальна ціль була переглянута, беручи до уваги специфіку національного розвитку.

30 вересня 2019 року Президент України видав Указ «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», у якому підтримав забезпечення досягнення глобальних цілей сталого розвитку та результатів їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України, викладених у Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» [12]» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Глобальні цілі сталого розвитку [13].

Дивлячись на глобальні цілі сталого розвитку, можемо зробити висновок про взаємозв'язок між ними. Наприклад, якісна освіта (ціль №4) підтягує попередні та безпосередньо впливає на досягнення наступних цілей. «Не дарма рівень освіти є однією з трьох складових індексу людського розвитку (разом з ВВП на одну особу населення та середньою тривалістю життя) [14]».

3.4. Ірпінська християнська гімназія та цілі сталого розвитку

Робимо висновок, що сталість не про одноразові дії чи акції, а певна стратегія, послідовність дій, які варто розглядати, як інвестицію в майбутнє (не як витрати). Для команд, які це усвідомлюють, сталість стає «грою», яку легко почати і продовжувати. В Ірпінській християнській гімназії ми розпочали впроваджувати сталість таким чином:

- ввели шкільну форму, що сприяє зменшенню витрат на одяг;
- забезпечили якісне доступне харчування у власній їдальні (Тарілка здорового харчування);
- подбали про відсутність дискримінації за віком;
- забезпечили оплату праці незалежно від гендерної приналежності;
- розглядаємо кожного з працівників як цінність;
- інтегрували інклюзивне навчання.

Відповідно, у контексті нашої стратегії наступні три роки плануємо ініціювати такі напрями вдосконалення сталого розвитку як складової дошкільної та загальної середньої освіти:

- підготовка кадрів у контексті сталого розвитку;
- впровадження декад сталого розвитку;
- інтеграція у навчальну програму курсу з основ сталості;
- запровадження й підтримка шкільних і класних проєктів цього напрямку;
- сприяння обміну досвідом між приватними та загальноосвітніми школами.

РОЗДІЛ 4

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА

Наймання персоналу до організації відбувається в основному раз на рік у літній період. Оскільки це школа, яка збільшується на 30 учнів кожного навчального року, з'являється необхідність розширення команди вчителів базової школи. Напередодні, весною, школа запускає рекламу про пошук учителів з певних предметів, збирає резюме. Адміністратор проводить попереднє знайомство з людиною у телефонному режимі, ставить уточнююче питання. Якщо людина не має відповідної фахової освіти або не готова розпочати її здобування, такий кандидат не запрошується на співбесіду.

У червні проводиться низка співбесід з кандидатами таким чином: на визначену годину запрошуються всі претенденти і проводиться перший тур у вигляді бліц-питань. Наприклад:

- Опишіть яку роботу Ви шукаєте?
- Через що, на вашу думку, найчастіше відбуваються конфлікти на роботі?
- Чи є у Вас мета або мрія, яку Ви хочете реалізувати? Що це?
- Які ваші сильні та слабкі сторони?
- Якими досягненнями ви пишаєтеся?
- Яким ви бачите своє життя в найближчі п'ять років?
- Чим вас не влаштовує наявний стан?

Після отримання відповідей на перший блок питань кандидати очікують на результати. Члени Наглядової ради радяться від 10 до 20 хвилин щодо кандидатів і голосують, з ким продовжується діалог далі, а кому вже варто відмовити.

На другий тур запрошуються кандидати, які пройшли перший відбір. Продовжується спілкування з такими питаннями:

- Що найпривабливіше для Вас, найбільше Вам подобається в посаді, на яку Ви претендуєте?

- Ваша найбільша невдача? Як це відбилося на Вашому житті?
- Що найбільше заважало Вам у кар'єрі?
- Чи можете Ви назвати кого-небудь своїм учителем? Чому?
- Як Ви відновлюєте сили, якщо втомились?
- Як Ви підтримуєте свою кваліфікацію?
- Чим як професіонал Ви ніколи не будете займатися? Чому?
- Які якості Ви вважаєте гіршими і неприпустимими у свого роботодавця: у порядку від неприпустимого до терпимого.

- Чи можете Ви продуктивно працювати в умовах стресу і обмеженого часу?

- Чи можете Ви маніпулювати іншими людьми?

Після завершення другої частини співбесіди кандидатам повідомляють, що їм згодом зателефонують, повідомивши результат.

Для утримання персоналу організація створює комфортні умови роботи:

- 1) гнучкий робочий графік – учитель може мати 2-3 уроки в день, працювати кілька днів на тиждень, мати перерви в робочому дні (коли у класі викладає інший вчитель);

- 2) офіційне працевлаштування з повним соціальним пакетом – оплата лікарняних, відпустки 56 календарних днів,

- 3) нарахування повної заробітної плати з оподаткуванням, вчасна виплата авансу (15-16 числа щомісяця) та зарплати (31-1 число щомісяця).

- 4) безкоштовні сніданки та обіди.

- 5) сучасний комфортний офіс для вчителів з комп'ютерною технікою, канцелярським матеріалом, кава-машиною, печивом.

- б) щорічні премії з нагоди свята Різдва.

Кадрова структура школи побудована таким чином (рис. 4.1).

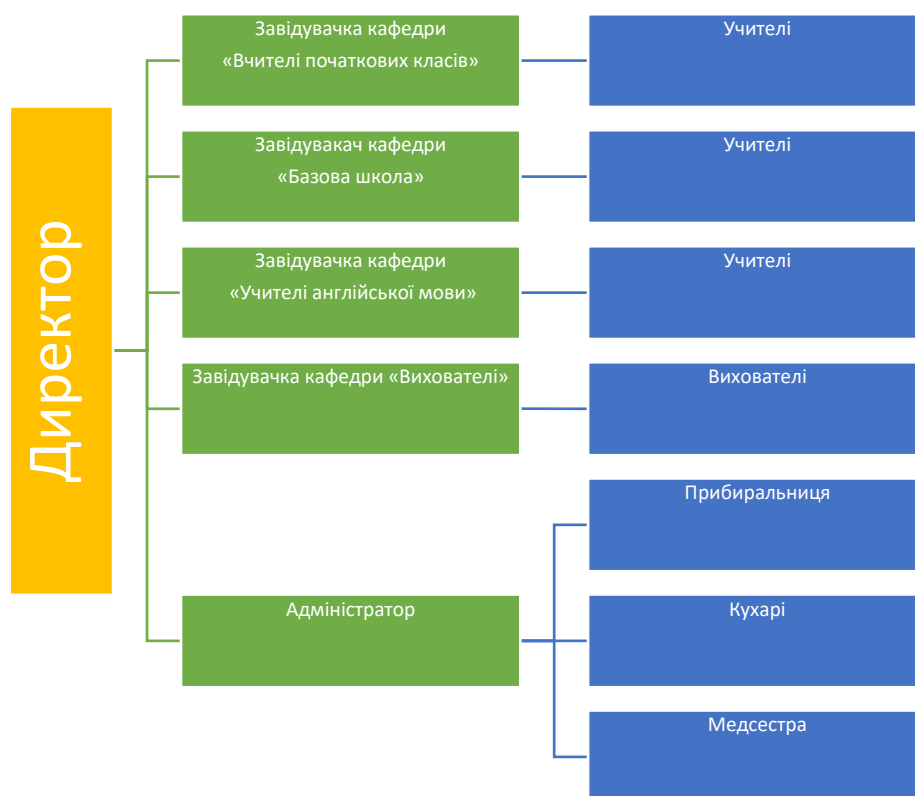


Рис. 4.1. Кадрова структура школи

Джерело: власна розробка.

Планування та аналіз роботи проводиться:

- щомісяця на засіданні кафедри;
- щокварталу для всіх педагогів (педагогічна рада);
- щорічна стратегічна сесія у червні.

Для розвитку організаційної культури в закладі проводяться неформальні зустрічі:

- Раз на місяць є спільні вечери по кафедрах. Метою цих зустрічей є побудова стосунків з найближчими колегами. Очікується, що з кожним неформальним спілкуванням члени кафедри будуть ділитися своїми успіхами, викликами та переживаннями, що психологічно зближить колектив.
- Раз на два місяці – індивідуальна кава з директором. Метою цих зустрічей є креативний підзвітний процес, постановка цілей для працівника. Під час неспішного смакування кавою керівник слухає і задає ефективні питання, щоб допомогти людині самій знайти відповіді і рішення на її виклики.

Також ставляться конкретні цілі на найближчі три місяці. Наступної зустрічі проводиться аналіз досягнення цілей. Це допомагає керівнику розкрити потенціал працівника та ефективно його розвивати.

- Раз на три місяці – ранні сніданки для всього колективу. Найбільше неформальне спілкування з іграми та їжею. Тут не говорять про роботу, а лише про себе – сім'ю, мрії, події в житті.

- Раз на рік – вечеря з Наглядовою радою. На це спілкування у травні запрошується весь педагогічний колектив та члени Наглядової ради. Під час вечері кожен педагог розповідає про свій навчальний рік – які були перемоги, визначні події та смішні моменти з учнями. Кожен може поставити питання Раді на будь-яку тему. На знак подяки педагогам даруються брендові речі – фірмові чашки, іменні футболки тощо.

Частиною корпоративної культури закладу є цінності педагогічного колективу, які були спільно розроблені командою:

- > **Ми цінуємо** міцні відносини вчителів з Господом Ісусом, глибоке вивчення Священного Писання, постійну працю над характером.

- > **Ми цінуємо** дружні, відкриті відносини в команді, повагу до думки іншого, взаємопідтримку і мотивацію.

- > **Ми цінуємо** професійність: відповідальність, невпинний розвиток, креативність і сучасність.

- > **Ми цінуємо** любов до своєї професії: особисту посвяту й жертвність у роботі.

- > **Ми цінуємо** інтелектуальний та емоційний розвиток учнів, розкриття потенціалу кожної дитини, сприяння її творчій та пізнавальній активності.

- > **Ми цінуємо** наставництво через особистий приклад, виховання поваги та християнських чеснот.

- > **Ми цінуємо** прийняття і мудре виховання, навчання та розвиток дітей з особливими потребами, бо Бог любить і цінує кожну дитину.

> **Ми цінуємо** здорові стосунки з батьками, збудовані на відкритій комунікації і довірливому партнерстві.

Вважаємо, що нема правильної чи неправильної управлінської культури, а є така, що відповідає стратегії або не відповідає їй. Для того, щоб стратегія не залишалась на папері, а стала живою в організації, за найближчі три роки плануємо таке:

- провести анонімне опитування щодо поточної управлінської культури (те, як ми робимо наразі);
- визначити «справжню» управлінську культуру;
- показати зв'язок між стратегією та бажаною управлінською культурою;
- розробити чіткий план дій (action plan), щоб підтягнути поточну управлінську культуру до тієї, яка максимально відповідатиме стратегії.

Саме таким чином плануємо оформити стратегію і план дій з її реалізації (рис. 4.2).

Стратегія	Бажана культура	Поточна культура	План дій

Рис. 4.2. Етапність реалізації стратегії

Джерело: власна розробка.

Приклад анонімного опитника щодо поточної управлінської культури:

1. Як я оцінюю ставлення до помилок у нашій організації?
2. Як відбувається прийняття рішень? Чи долучають мене до цього процесу, коли моя думка допоможе в прийнятті правильного рішення?
3. Рішення приймаються швидко чи довго?
4. Чи втілюються прийняті рішення в роботу?

5. Як ми переживаємо конфлікти? Вирішуємо швидко та конструктивно чи ховаємо проблеми?

6. Чи почуті всі сторони, причетні до конфлікту?

7. Чи вірю я в справедливість прийняття рішень?

8. Чи достатньо я інформований(а) про те, що відбувається в організації?

9. Чи відчуваю, що в гімназії бачать і цінують мою жертвовність?

10. Чи знаю я про плани розвитку?

11. Чи зрозуміла мені моя роль у майбутніх змінах?

Доопрацювавши ці питання, проведемо опитування й отримаємо реальну картину того, як команда бачить поточну управлінську культуру. План дій передбачатиме конкретні кроки на шляху до бажаної управлінської культури.

У розділі «Магнетичність» пояснюємо, що кращі працівники притягують інших кращих людей до команди. Працюючи над цим розділом у межах нашої стратегії, ми сформулювали для себе профіль кандидата «рівня А»:

- самомотивована особистість;
- постійно розвивається;
- постійно шукає і знаходить щось корисне для професійного розвитку та охоче ділиться з колегами;
- креативний(а);
- нестандартність підходів і методик;
- командний гравець;
- працює за покликанням, а не за потребою.

Цей профіль допоможе нам розуміти, хто для нас є ідеальним членом команди. Спілкуючись з потенційним, але не ідеальним кандидатом, ми будемо пояснювати, за що беремо цю людину, а що варто доопрацювати в зазначений термін (наприклад, до шести місяців). За цей час людину підтримують і допомагають, а не «тримають на короткому повідку», що допоможе зрозуміти, що ми справді зацікавлені.

РОЗДІЛ 5

ФІНАНСИ

Працюючи над фінансовою частиною на наступні чотири роки, ставили перед собою за мету акумулювати ті кошти, які потрібні для забезпечення реалізації стратегії. Водночас врахували результати спостережень, які виявили в процесі роботи над розділом Маркетинг та стратегією за асиметричною моделлю. Масштабуватись і впливати зможемо тоді, коли вдасться побудувати добрі відносини з іншими приватними школами, а це доволі складно, коли занижуєш вартість за послугу. Під час формування ціни ставили за мету збереження такої цінової політики, за якої ми акумулюємо 10% у вигляді «подушки безпеки», і в одному випадку 10% прибутку, в іншому 20%.

Кожен з наступних чотирьох років плануємо збільшення гімназії на два класи (тридцять дітей).

У табл. 5.1, з поточного року й надалі, ціни вказані без урахування вартості за харчування та без урахування знижок.

Нам вдавалось зберігати найнижчу ціну за послуги, порівняно з конкурентами, завдяки тому, що не витрачали кошти на оренду приміщення. Наразі гімназія послуговується площею розміром в 900 м² безоплатно, яку жертвує місцева християнська спільнота. Під час розрахунку прибутковості в табл. 5.1 також є рядок з гіпотетичними затратами на оренду такої площі, якби в цьому була потреба.

Таблиця 5.1

Розрахунок прибутковості за 2016-2025 навчальні роки

Розрахунок прибутковості за 2016-2025 навчальні роки (за рухом коштів)										
	09-2016/08-2017	09-2017/08-2018	09-2018/08-2019	09-2019/08-2020	ФАКТ/ПЛАН	ПЛАН	ПЛАН	ПЛАН	ПЛАН	ВСЬОГО
					2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	
Освіта	327 718	984 458	2 852 474	4 240 928	5 109 171	9 795 000	13 860 000	17 424 000	21 562 200	76 155 949
Харчування		214 155								214 155
Інші надходження *	68 000	122 040	116 316	231 273	1 138 581					1 676 210
Доходи	395 718	1 320 653	2 968 790	4 472 201	6 247 752	9 795 000	13 860 000	17 424 000	21 562 200	78 046 314
Зарплата	220 776	705 960	1 415 757	2 474 274	3 602 058	4 311 420	5 132 562	6 074 818	7 154 200	31 091 825
Податки (18%, 1,5%, 22%)	114 422	366 374	749 665	1 258 899	1 572 783	2 137 362	2 645 979	3 131 739	3 688 190	15 665 413
Лікарняні/ додаткові відпустки					20 000	193 500	193 500	193 500	193 500	794 000
Господарчі витрати / харчування (до 2020р.)	19 192	242 535	430 609	558 891	681 172	315 000	378 000	453 600	544 320	3 623 319
Канцелярія			31 075	37 373	39 244	63 000	75 600	90 720	108 864	445 876
Інше (банк, бух. мед. зв'язок)	11 627	12 820	144 996	135 810	124 394	50 000	60 000	72 000	86 400	698 047
Комунальні			138 541	55 400	182 145	187 000	205 700	226 270	248 897	1 243 953
Видатки	366 017	1 327 689	2 910 643	4 520 647	6 221 796	7 257 282	8 691 341	10 242 647	12 024 371	53 562 433
Прибуток (факт, до 08/2021р.)	29 701	-7 036	58 147	-48 446	25 956					
Подушка безпеки 10%						725 728	869 134	1 024 265	1 202 437	
Прибуток 20%						1 811 990	4 299 525	6 157 089	8 335 392	
Розрахунок прибутковості при умові +видатків на оренду приміщень										
оренда приміщень (900 кв.м.*8\$, 1\$-30грн.)						2 592 000	2 592 000	2 592 000	2 592 000	10 368 000
Видатки						9 849 282	11 283 341	12 834 647	14 616 371	63 930 433
Подушка безпеки 10%						725 728	869 134	1 024 265	1 202 437	
Прибуток 20%						-780 010	1 707 525	3 565 089	5 743 392	
Вартість навчання	2000/місяць*12 місяці	2000/місяць*12 місяці	2900/місяць	3572/місяць	3700/місяць	6000/місяць	6600/місяць	7260/місяць	7986/місяць	
	в т.ч. знижки, в т.ч.ГП	в т.ч. знижки, в т.ч.ГП	в т.ч. знижки, в т.ч.ГП	без знижок, в т.ч.ГП	в т.ч. знижки	в т.ч. знижки				
Кількість дітей	14	42	70	98	132	179	210	240	270	
* - фін.допомога, субвенція, повернення за харчування садок, пожертви										
** в т.ч. харчування										
***-в т.ч. прогноз субвенції за 01-05/2021										

Джерело: систематизовано автором.

У наступні три періоди плануємо збільшити педагогічний колектив на трьох нових вчителів у 2022/2023 роках, шість вчителів у 2023/2024 роках і дев'ять вчителів у 2024/2025 роках (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Видатки

№з/п	Посада	Кількість	Зарплата, базова 2021/2022, на 1 співробітника (до виплати)	Бюджет з/п 2021/2022	Бюджет з/п 2022/2023	Бюджет з/п 2023/2024	Бюджет з/п 2024/2025
1	Директор	1	19 580	249 645	274 610	302 070	332 277
2	Вчитель початкових класів	8	15 000	1 530 000	1 683 000	1 851 300	2 036 430
3	Вчитель фізкультури	1	15 840	201 960	222 156	244 372	268 809
4	Вчитель англійської мови	4	12 540	640 680	704 748	775 223	852 745
5	Вчитель музики	1	5 280	67 320	74 052	81 457	89 603
6	Психолог	1	4 950	63 150	69 465	76 412	84 053
7	Адміністратор	1	13 000	151 450	166 595	183 255	201 580
8	Завуч	1	15 000	191 250	210 375	231 413	254 554
9	Педагог-організатор	1	5 000	63 750	70 125	77 138	84 851
10	Асистент вчителя	1	4 500	58 750	64 625	71 088	78 196
11	Медсестра	1	6 600	77 150	84 865	93 352	102 687
12	Бухгалтер	1	5 000	58 250	64 075	70 483	77 531
13	Прибиральниця	1,5	11 110	194 235	213 659	235 024	258 527
14	Вчитель укр.мова/література	1	13 200	168 525	185 378	203 915	224 307
15	Вчитель історії/етики	1	4 400	57 300	63 030	69 333	76 266
16	Вчитель математики	1	7 050	89 925	98 918	108 809	119 690
17	Вчитель природознавства	1	1 760	22 470	24 717	27 189	29 908
18	Вчитель біології	1	1 760	22 470	24 717	27 189	29 908
19	Вчитель географії	1	1 760	22 470	24 717	27 189	29 908
20	Вчитель трудового навчання	1	3 520	44 940	49 434	54 377	59 815
21	Вчитель інформатики	1	1 760	22 470	24 717	27 189	29 908
22	Вчитель основ здоров'я	1	1 760	22 470	24 717	27 189	29 908
23	Вчитель малювання	1	1 760	22 470	24 717	27 189	29 908
24	Класні керівники	4	1 150	58 800	64 680	71 148	78 263
25	Голова кафедри	3	770	29 520	32 472	35 719	39 291

26	Консьєрж	1	15 000	180 000	198 000	217 800	239 580
27	Вчителі для нових класів з 08/2021	3	10 000		390 000	858 000	1 415 700
	УСЬОГО	44,5	199 050	4 311 420	5 132 562	6 074 818	7 154 200
					3 учителі	6 учителі	9 учителі
	Бюджет з/п 2021/2022 - з умовою підвищення з/п з 01.01.2022 на 10%						
	Бюджет з/п 2022/2023 - з умовою підвищення з/п з 16.08.2022 на 10%						
	Бюджет з/п 2023/2024 - з умовою підвищення з/п з 16.08.2023 на 10%						
	Бюджет з/п 2023/2024 - з умовою підвищення з/п з 16.08.2024 на 10%						
	Бюджет з/п на навчальний рік розрахований при умові 11 робочих місяців і відпускних (у т.ч. для педагогічного складу за 2 місяці)						

Джерело: систематизовано автором.

У табл. 5.3 зображено два варіанти ціноутворення. При ціні в 5300 гривень ми акумулюємо 10% у вигляді подушки безпеки та 10% прибутку. При ціні в 6000 гривень подушка безпеки залишається у межах 10%, а прибуток збільшується до 20%.

Таблиця 5.3

Розрахунок ціни за навчання на 2021-2022 роки				
	Ціна навчання	Знижка, грн	Ціна навчання зі знижкою	К-ть дітей
Освіта - 179				
повне навчання (102+10)	5 300		5 300	112
2-га дитина -20% (20)	5 300	1 060	4 240	20
3-я дитина -30% (1)	5 300	1 590	3 710	1
ІБЦ -15% (33)	5 300	795	4 505	33
діти вчителів -50% (13)	5 300	2 650	2 650	13
УСЬОГО				
Витрати	7 070 000			
Подушка безпеки 10%	707 000			
Прибуток 10%	864 111			
Дохід	8 641 111			

Розрахунок ціни за навчання на 2021-2022 роки				
	Ціна навчання	Знижка, грн	Ціна навчання зі знижкою	К-ть дітей
Освіта - 179				
повне навчання (102+10)	6 000		6 000	112
2-га дитина -20% (20)	6 000	1 200	4 800	20
3-я дитина -30% (1)	6 000	1 800	4 200	1
ІБЦ -15% (33)	6 000	900	5 100	33
діти вчителів -50% (13)	6 000	3 000	3 000	13
УСЬОГО				

Джерело: систематизовано автором.

ЩО ОЧІКУЄМО, РЕАЛІЗУВАВШИ СТРАТЕГІЮ 2021-2025

Втілюючи стратегію за асиметричною моделлю, плануємо реалізувати таке:

Розвиток інфраструктури гімназії

Гостро на часі у нас спорудження приміщення для середньої і старшої школи. А також мультифункціонального залу, який зможе приймати як спортивні змагання, так і велелюдні концерти та конференції.

Творчий педагогічний колектив

Ми бачимо гімназію осередком дуже творчого колективу, де вчителі розробляють свої методики, шукають нові шляхи викладання і розвитку.

Випускник ІХГ – свідомий громадянин з хорошим потенціалом

Ми бачимо, що наш випускник вільно розмовляє англійською мовою. Настільки, що йому легко спілкуватися з його однолітками з-за кордону. А також, що після закінчення гімназії він може вступити до закордонного ВНЗ, де навчання ведеться англійською мовою. Тому в нас англійська з першого класу і щодня.

Протестантський університет

Гімназія не завершення наших мрій, вона – значима складова. Ми мріємо про фаховий коледж(і), які розвинуться в університет. На жаль, більшість українських ВНЗ часто дуже корумповані на рівні самої системи і надають знання дуже формально. А ще чимало ВНЗ подають, очевидно, застарілі знання, які вже сьогодні не актуальні, не кажучи про завтра. Створення університету сучасних знань змогло б допомогти випускникам отримати практичну бізнес, ІТ, творчу освіти. Особливо схильні до підприємництва зможуть отримати роботу у партнерів програми і кошти на власний стартап. Ми допоможемо майбутнім студентам з профорієнтацією, якого б віку вони не були.

Масштабування гімназії

Оскільки ми спостерігаємо стійкий інтерес до гімназії, то шукаємо способи розширення за рахунок оренди відповідних приміщень. Ми мріємо, щоб Ірпінська християнська гімназія стала мультилокаційною, поширившись у кожен великий мікрорайон міста.

По-друге, розширення праці гімназії планується через створення онлайн-школи. Розглядаємо варіант франчайзингу наявної школи – щоб мати якісний і одразу добре зарекомендований продукт на старті.

Стати прикладом, мотиватором конфесійних загальноосвітніх шкіл

Ми продовжуємо пропагувати ідею створення конфесійних загальноосвітніх шкіл по всій Україні, допомагаючи ідеями, документами, власним досвідом. На прикладі зв'язки Ірпінська біблійна церква – Ірпінська християнська гімназія ми можемо демонструвати, як інші релігійні громади і місії можуть створювати освітні заклади і опікуватись дітьми через прицерковні дитсадки і навчальні програми.

Академія батьківства

Для роботи з батьками хочемо створити відкриту платформу спілкування «Академія батьківства», яка буде спрямована передусім на батьків гімназистів, але й відкритою для зацікавлених.

Курс фахової підготовки педагогів

У планах гімназії – стати загальноукраїнською базою підготовки і перепідготовки учителів для цілей християнських загальноосвітніх шкіл. Ми будемо надавати знання з розвитку християнського світогляду та способів інтегрування християнських цінностей у шкільну програму мультипредметно.

Ірпінська міжшкільна футбольна ліга

Оскільки ми володіємо кращим футбольним полем шкільного стандарту, то готові приймати у себе (ініціювати створення) постійну шкільну футбольну лігу. Сподіваємось, що зможемо запропонувати

приватним школам формат чемпіонату, до якого охоче будемо приймати шкільні команди з державних шкіл. Це дозволить популяризувати дитячий спорт, залучити батьків як глядачів у міжшкільні баталії на футбольному полі, а також допоможе популяризувати здоровий спосіб життя.

Екоосвіта

Також у планах розвинути програми екоосвіти і відповідального ставлення до створеного Богом світу через створення як просвітницьких, так і творчих проєктів щодо збереження природи, залучення волонтерів, активістів і не байдужих громадян.

ВИСНОВКИ

Адріан Сливоцький пропонує модель, яка має тривалу історію. Давид, будучи юним і незброєним, зумів перемогти озброєного й досвідченого велетня Голіафа. Одна невелика, але вдала деталь змінила хід тієї історії. Модель асиметричної конкуренції вже почала змінювати історію Ірпінської християнської гімназії й в процесі реалізації стратегії ці зміни будуть систематичними й корисними для організації.

Працюючи над проектом, дійшли висновку, що перед нашою командою стоїть виклик, який достатньо амбітний, щоб виховувати смирення, але й цілком досяжний, якщо забезпечимо в процесі стратегічного менеджменту виконання таких завдань:

- створимо середовище для змін;
- сформуємо лідерську команду;
- презентуємо стратегію для розуміння цілою організацією;
- створимо систему оцінки, яка допомагає моніторити стратегію на різних етапах її виконання;
- змінимо культуру для уможливлення реалізації стратегії.

У результаті, робота над першим виміром (Масштаб) допоможе перетворити малу ідею на велику, масштабуючись від конкретного навчального закладу до міст-сателітів столиці.

Реалізація планів у контексті виміру Невдача, стане підґрунтям для прориву, який можливий завдяки введенню поняття інтелектуальної невдачі. Ми, як асиметричні «змагуни», полюбимо помилятися і перетворимо невдачі на цінний ресурс.

Ми навчилися думати наперед, відсікаючи непотрібні завдання. До 2025 року ми плануємо рухатись на 30% швидше за ринок, надаючи переваги нашим замовникам, колективу та громаді. Після 2025 року нас чекає наступний виклик – рухатись удвічі швидше, усуваючи чекання.

Завдяки стратегічній ощадності, оптимізуємо витрати, аби відразу ж інвестувати вивільнені кошти в пріоритети наших замовників.

Вимір Доступ виявився цілим мистецтвом, яке з 2021 року ми лише починаємо опановувати. Створення платформ для комунікації, недержавного середовища та футбольної ліги вважаємо правильними кроками на шляху до чіткого бачення проблем покупців і розуміння необхідних технологій їх вирішення.

Вимір Магнетичність – економіка таланту, яку активно освоюватимемо, реалізуючи стратегію. Будемо вчитись залучати найкращих працівників, приваблюючи високими моральними стандартами й візією.

Наша Розповідь правдива, вона мотивує нас рухатись до поставленої мети й ділитись нею з людьми. Найкращим результатом вважаємо досвід наших клієнтів, які охоче розповідатимуть про нього іншим.

Попри те, що алгоритми доволі важко досягнути, ми вирішили почати. Спочатку збирати, згодом опрацьовувати і, у результаті, генерувати рішення, долучивши відповідного спеціаліста.

Перевага асиметричної моделі полягає у тому, що, відстаючи у розвитку певного вектора(-ів), інші вектори розвиваються добре, згідно зі стратегією. Тобто невдачі в одному з вимірів незначно впливають на інші. Усі здобутки і напрацювання залишаються на тому ж рівні. А далі доопрацьовуємо потрібні вектори, аналізуємо, долучаємо експертів і продовжуємо рухатися вперед, розвиваючи їх.

Навіть під час пандемії COVID-19 кожен з векторів асиметричної моделі залишається актуальним і знаходить своє застосування. Онлайн-режим, адаптивний чи змішаний тип роботи цьому не завада. Усі вектори сприятимуть результативності.

ПОСИЛАННЯ І ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Громадське радіо. Школи у передмісті Києва переповнені, в одній зі шкіл Ірпеня 11 перших класів – нардеп [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу: <https://hromadske.radio/news/2019/09/02/shkoly-u-peredmisti-kyueva-pererovneni-v-odniy-zi-shkil-irpenya-11-pershyh-klasiv-nardep>
2. Лейбович А. В. Засади розвитку приватних шкіл в Україні. Ефективна економіка, 2018. [Електронний ресурс]. – №4. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/156.pdf
3. Pro-Consulting. Аналіз ринку приватних шкіл Києва: краще там, де учнів менше, 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-chastnyh-shkol-kieva-luchshe-tam-gde-uchenikov-menshe>
4. Загородній А.Г. Інструменти оцінювання впливу стейкхолдерів на ефективність діяльності підприємства [Електронний ресурс]/ А. Г. Загородній, Г. О. Партин, 2019. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/53093/2/2019_Zahorodnii_A_H-Instrumenty_otsiniuvannia_82-83.pdf
5. Паращенко Л., Уперед-назад до освіти, яка ґрунтується на цінностях(values-based education) [Електронний ресурс] / Л. Паращенко, В. Громовий // Освітня політика. Портал громадських експертів, 2016. – Режим доступу: <http://education-ua.org/ua/articles/812-upered-nazad-do-osviti-yaka-gruntuetsya-na-tsinnostyakh-values-based-education>
6. Коллінз Д. Від хорошого до величного / Джим Коллінз., 2017. – 368 с.
7. Сливоцький А. Давид перемагає: дисципліна неспівмірної перемоги / Адріан Сливоцький, 2019. – 320 с.
8. Levitin D. Would Stress Be Less Stressful If We Planned For It In Advance? [Electronic resource] / Daniel Levitin // NPR50, 2017. – Access mode: <https://www.npr.org/transcripts/537015685>
9. Вікіпедія. Аутсорсинг. 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3>

10. Добко Т. У світі надзвичайна освітня ситуація. Що робити? [Електронний ресурс] / Тарас Добко // Український католицький університет, 2020. – Режим доступу: <https://ucu.edu.ua/news/u-sviti-nadzvyčajna-osvitnya-sytuatsiya-shho-robyty/>

11. Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління. Концепція регіональної системи освіти для сталого розвитку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dea.edu.ua/konceptsiya_regionalnoi_sistemi_osviti_dlya_stalogo_rozvitku

12. Урядовий портал. Цілі сталого розвитку [Електронний ресурс] / Кабінет міністрів України, 2020. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>

13. Центр Знаний. Цілі сталого розвитку [Електронний ресурс]. 2019. – Режим доступу: <http://knowledge.org.ua/uk/cili-stalogo-rozvitku/>

14. Сталий розвиток для України. Освіта [Електронний ресурс]. 2020. – Режим доступу: <https://sd4ua.org/golovni-temi-stalogo-rozvitku/osvita/>

15. Громадська спілка «Асоціація приватних закладів освіти України». Про приватну шкільну освіту концептуально [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.privateschools.org.ua/about/pro-privatnu-shkilnu-osvitu-kontseptualno/>

16. Міністерство охорони здоров'я України. МОЗ України представило рекомендації зі здорового харчування [Електронний ресурс]. 2017. – Режим доступу: <https://moz.gov.ua/article/news/moz-ukraini-predstavilo-rekomendacii-zi-zdorovogo-harchuvannja>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК 1

Про приватну шкільну освіту концептуально

«Україна має віковічну традицію приватного шкільництва: Острозька, Львівська школи-братства; колегіум Галагана в м. Києві, Чернігівський, Переяславський, Харківський колегіуми; Ришел'євський ліцей та ін.

Приватна дошкільна та середня освіта незалежної України почала свої перші кроки у 1991 році.

Освітня діяльність недержавних шкіл має аж ніяк не приватний характер, а має громадське і державне значення. Сучасні приватні школи і садочки:

- Є невід'ємною частиною системи освіти столиці та України.
- Створювалися як мережа *інноваційних* та *інвестиційних* моделей розвитку якісної освіти столиці та України загалом.
- Є чинником розвитку країни як демократичної і правової країни, що забезпечує право на освіту та свободу вибору.

Приватна школа України:

- становить собою модель системи безперервної освіти;
- відпрацьовує модель 12-річної школи, яка починається з 3-5 років;
- створила поліфункціональне освітнє середовище школи повного дня;
- вдало поєднує формальну і неформальну освіту;
- становить собою майданчик найсучасніших педагогічних досліджень та інновацій: педагогічні колективи приватних шкіл є органічними послідовниками діяльності педагогів-новаторів радянських часів, а практично всі інновації сучасної системи освіти України попередньо протягом багатьох років були або придумані, або запозичені з найкращих світових освітніх систем і відпрацьовувалися в середовищі освітньої громади приватних шкіл. Саме приватна школа перша впровадила і запропонувала відповідний досвід для всієї

системи освіти України принцип особистісно-орієнтованого навчання, зробила мовний, інформаційний, технологічний прориви в освіті.

Приватна освіта робить доступними для громадян освітні моделі, які спрямовані на оптимальне задоволення потреб дитини чи родини (фізіологічних, психологічних, медичних, інтелектуальних, світоглядних, культурологічних тощо). Приватна освіта робить доступними для громадян освітні моделі, які в силу тих чи інших об'єктивних обставин, не можуть на певному етапі розвитку країни або взагалі реалізуватися на території державних навчальних закладів. Приміром, конфесійні школи (православні або католицькі гімназії); вальдорфські школи та садочки; школи, що створюють оптимальні умови для системної індивідуальної роботи з дітьми, які потребують невеликої аудиторії класу і школи (приміром, особливо обдаровані діти або діти-аутисти, гіперактивні діти, діти УПР (уповільненого розумового розвитку), діти, які стоять на диспансерному обліку і потребують посиленого медичного, можливо, психологічного супроводу) та інші.

Будь-яка приватна школа функціонує за принципами реального інституту громадянського суспільства: автономності, відповідальності, пріоритету внутрішніх джерел активності над зовнішніми, високого ступеня свободи вибору освітніх програм і засобів їх реалізації.

Основними показниками функціонування приватної школи як автономної освітньої організації є:

- концептуальна обґрунтованість освітньої діяльності;
- цілісність і синергетичність педагогічної системи;
- здатність мобільно відображати актуальні соціальні запити;
- ефективність і оптимальність способів управління;
- діалогічність у взаємодії з різними соціальними інститутами [15]»

ДОДАТОК 2

Лист батькам щодо підвищення оплати за навчання

«Вітаємо вас!

Ми дякуємо вам за співпрацю і за те, що ви виконували свої зобов'язання з оплати навчання та харчування у році, що промайнув.

Зі свого боку ми надавали якісну освіту та виховання вашим дітям. Також нам вдалось розширити кількість приміщень і запустити базову школу, тобто два 5-х класи.

Перед нами непрості виклики – запуск комп'ютерного класу, заміна всіх парт у школі, встановлення відеонагляду у всіх класах. Також ми розширюємо дидактично-технічну базу для навчання.

Попри всі труднощі, дотепер ми тримали оплату за навчання на найнижчому рівні серед інших приватних шкіл Ірпеня і Приірпіння. Але ми прагнемо створити найкращі умови для учнів ІХГ і хочемо працювати не лише на щоденне функціонування, але і над розвиток Гімназії.

Саме тому рішенням Наглядової ради з початку навчального року 2021-2022 оплату за навчання суттєво підвищено.

Ми працюємо над тим, щоб зберегти і розвинути всі добрі напрацювання та бути для ваших дітей найкращим майданчиком в успішне доросле життя.

Дякуємо, що обрали навчання в Ірпінській християнській гімназії!»

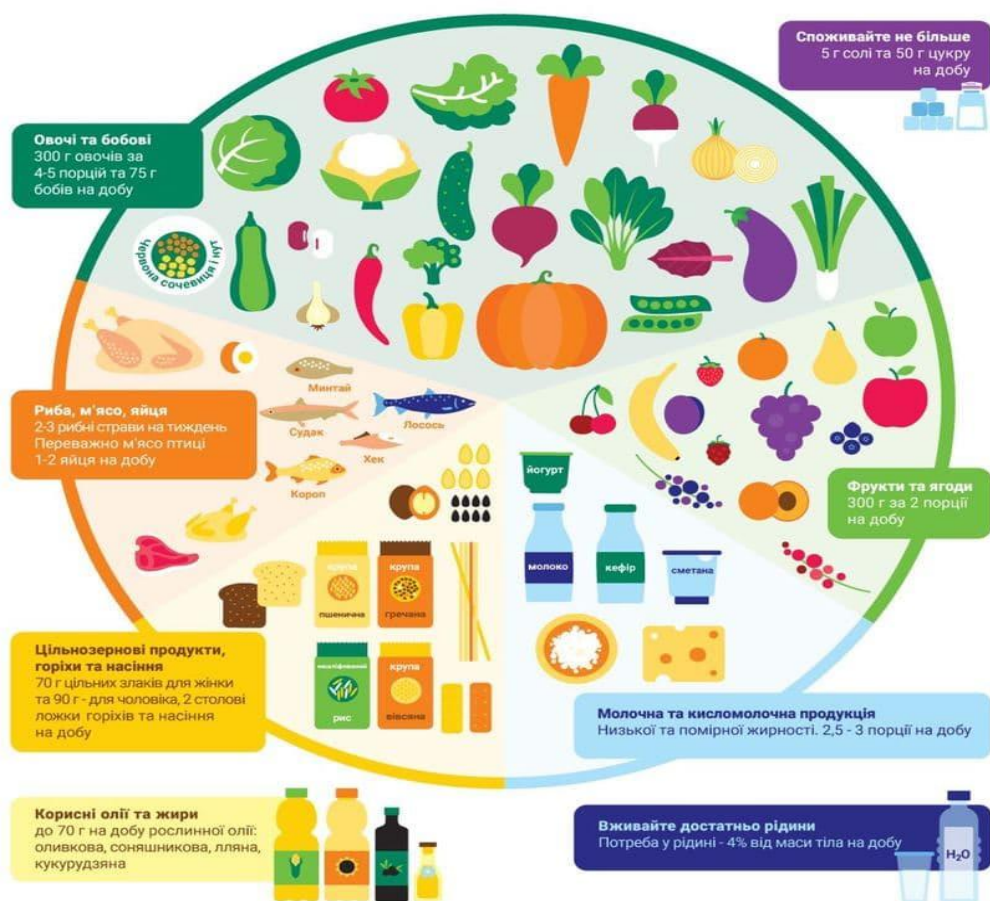
ДОДАТОК 3

Тарілка здорового харчування

«13 грудня Міністерство охорони здоров'я разом з Центром громадського здоров'я та експертами-дієтологами презентували національні рекомендації зі здорового харчування та визначили найважливіші групи продуктів, які мають входити до щоденного раціону людини [16]».

ТАРІЛКА ЗДОРОВОГО ХАРЧУВАННЯ

Споживайте щодня різноманітні та корисні продукти



ДОДАТОК 4

Коментарі до таблиці 5.2-5.3

Коментарі	
Видатки	
Лікарняні/ додаткові відпустки	Додаткова відпустка на навчання (3 співробітники/ 3 рази на рік, у середньому на 2 тижні), + Допомога у зв'язку з вагітністю і пологами (2 співробітники), Лікарняні за рахунок підприємства (при умові КОВІД режиму)
Господарчі витрати	За основу взяті середні дані 09/2020-02/2021 (посуд для харчування, інвентар, поточні витрати на навчальний процес, санітарні засоби, утримання приміщення), з 09/2022 збільшення витрат +20% від попереднього прогнозного року
Канцелярія	За основу взяті середні дані 09/2020-02/2021, з 09/2022 збільшення витрат +20% від попереднього прогнозного року
Інше (банк, бух, мед, зв'язок)	За основу взяті середні дані 09/2020-02/2021, з 09/2022 збільшення витрат +20% від попереднього прогнозного року
Комунальні	За основу взяті середні дані 09/2020-02/2021, з 09/2022 збільшення витрат +10% від попереднього прогнозного року (при умові тарифів 2021р.)