ПРОЕКТ “СПРАВЕДЛИВЕ ПРАВОСУДДЯ”

ЗВІТ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ СУПРОВОДУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПРАВНИЧОЇ ОСВІТИ

НА ЮРИДИЧНОМУ ФАКУЛЬТЕТІ ЛЬВІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМ. І.ФРАНКА

Контракт No. AID-121-C-11-00002

Підготував: Хижняк Олександр Володимирович, кандидат соціологічних наук, доцент кафедри прикладної соціології та соціальних комунікацій Харківського національного університету імені В.Н.Каразіна

Погляди автора, викладені у даній публікації, не обов’язково відображають офіційну точку зору Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) або Уряду Сполучених Штатів Америки.

ЗМІСТ

I. Вступ 4

II. Загальний огляд виконаної роботи 5

III. Стратегічний план: запрошення до розробки 7

IV. Супровід стратегічного планування: етапи та напрямки 11

V. Висновки та рекомендації 20

VI. Заключна частина 23

Додаток А: Рекомендована література 24

Додаток Б: Фасилітування підготовки стратегічного плану та плану дій на юридичному факультеті Львівського національного університету ім. І. Франка 25

Додаток В: Робочі матеріали для обговорення експертними групами зі стратегічного планування (на прикладі юридичного факультету ЛНУ ім. І. Франка) 28

Додаток Г: Аналіз зацікавлених сторін 29

Додаток Ґ: Рекомендації міжнародного експерта з питань стратегічного планування щодо процесу вироблення стратегічного плану Юридичним факультетом Львівського національного університету імені Івана Франка 30

Додаток Д: Оцінка стратегічних цілей подальшого розвитку ЛНУ, визначених Комітетом зі стратегічного планування (КСП) юридичного факультету ЛНУ 33

Додаток Е: Стратегія розвитку Юридичного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка на 2015-2020 рр. 35

І. ВСТУП

Програма «Справедлива, незалежна та відповідальна судова влада України» (скорочена назва – Проект USAID «Справедливе правосуддя») спрямована на підтримку законодавчих, інституційних та регуляторних перетворень заради розбудови більш прозорої, підзвітної та незалежної судової влади. Для реалізації означених цілей Проект USAID «Справедливе правосуддя» співпрацює з ключовими українськими партнерами, іншими програмами, що підтримуються Урядом США, та міжнародними донорськими організаціями, зайнятими розробкою і впровадженням заходів на підтримку роботи як урядових, так і неурядових організацій щодо утвердження верховенства права.

Враховуючи існуючу політичну волю до продовження судової реформи у світлі підтверджених Урядом США пріоритетів у цьому напрямі та оцінку результатів роботи Проекту протягом основного періоду з 1 жовтня 2011 року до 30 вересня 2013 року, 19 вересня 2013 року було схвалено додаткову фазу реалізації Проекту «Справедливе правосуддя» ще на три роки. Протягом періоду роботи з 1 жовтня 2013 до 30 вересня 2016 року Проект «Справедливе правосуддя» продовжує розпочату в попередні два роки діяльність з надання цілеспрямованої технічної допомоги українським партнерам для завершення судової реформи.

Метою Проекту є підтримка законодавчої, нормативної та інституційної реформи судових установ з метою зміцнення відповідальності та незалежності судової влади України. Його основними завданнями є підтримка діяльності місії USAID в Україні, спрямованої на укріплення верховенства права, демократії та належного врядування шляхом: 1) приведення нормативно-правової бази судової реформи у відповідність до європейських та міжнародних норм задля підтримки відповідальності та незалежності судової системи; 2) підвищення рівня прозорості та відповідальності діяльності ключових судових установ країни; 3) підвищення професіоналізму та ефективності судової системи України; 4) посилення ролі громадських організацій, які будуть відстежувати та популяризувати судову реформу.

Відповідно до Очікуваного результату 1.1. Проект «Справедливе правосуддя» працює над удосконаленням якості правничої освіти в Україні. Ця робота включає, але не обмежується наданням допомоги в розробці кваліфікаційної рамки правничої освіти, створенням на її основі стандартів юридичної освіти, визначенням внутрішніх і зовнішніх механізмів забезпечення її якості. Впровадивши у співпраці з Міністерством юстиції України, Міністерством освіти і науки України, ОБСЄ та деякими правничими школами низку програм на підтримку реформування правничої освіти, Проект «Справедливе правосуддя» здійснив пілотний проект із незалежної зовнішньої оцінки процесів забезпечення якості правничої освіти в одній із юридичних шкіл України. Юридичний факультет Львівського Національного університету імені Івана Франка (далі – ЛНУ) став площадкою для такої пілотної оцінки, спрямованої на визначення поточного стану якості правничої освіти з метою її удосконалення та модернізації через застосування сучасної методології у світлі міжнародних та європейських стандартів.

Процес оцінки та її результати засвідчили, що для того, щоб бути більш ефективним, ЛНУ потрібно виробити відповідну політику для функціонування в конкурентному середовищі вільного ринку серед надавачів послуг із підготовки правників і запровадити стратегічний підхід до подальшого інституційного розвитку, щоб відповідати викликам сьогодення.

Для процесу стратегічного планування розвитку правничої освіти у ЛНУ було залучено українського фахівця із стратегічного планування (далі – УФСП) для супроводу роботи ЛНУ у процесі стратегічного планування подальшого розвитку юрфаку через сприяння у налагодженні діалогу між усіма сторонами процесу стратегічного планування.

За підсумками роботи підготовлено даний звіт, в якому пропонуються рекомендації з організації стратегічного планування розвитку правничої освіти у вищих навчальних закладах. Він може бути корисним широкому загалу осіб, особливо для експертів та самих правничих шкіл при здійсненні даної роботи. Зазначимо, що цей звіт не є посібником для початківців з підготовки та реалізації стратегічного планування, а має на меті допомогти експертам та робочим групам зі стратегічного планування забезпечити ефективніший шлях удосконалення систем з надання правничої освіти у вищих навчальних закладах України.

II. ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД ВИКОНАНОЇ РОБОТИ

Керівництво ЛНУ усвідомило потребу взяти на себе довгострокові зобов’язання щодо стратегічного розвитку юридичного факультету. Відповідно було розроблено стратегічний план та детальний план дій по його впровадженню. Для цього на юридичному факультеті було утворено Комітет із стратегічного планування (далі – КСП), склад якого було сформовано проф. Андрієм Бойком, деканом юридичного факультету ЛНУ. КСП у своїй роботі спирався на висновки та рекомендації Звіту за результатами зовнішньої незалежної оцінки процесів забезпечення якості правничої освіти на юридичному факультеті ЛНУ, який було підготовленого за результатами пілотного проекту залученими Проектом USAID «Справедливе правосуддя» експертами з питань правничої освіти (проф. Ділейн Свенсоном, п. Фінлей Янг, LL.M., проф. Мирославою Антонович, та п. Оксаною Сироїд, LL.M.), а також конкретні рекомендації від експерта із стратегічного планування д-ра Томаша Сеньова.

Залучений український фахівець із стратегічного планування (УФСП) сприяв проведенню внутрішнього обговорення серед членів КСП, скеровуючи їх упродовж організаційного аналізу для визначення слабких та сильних сторін ЛНУ, можливостей, викликів та пріоритетів подальшого розвитку ЛНУ. УФСП допомагав КСП розробити стратегічне бачення поступового розвитку ЛНУ (крок за кроком) з метою досягнення завдань, поставлених на наступні один, три та п’ять років. Сформоване у такий спосіб спільне бачення було покладено в основу розробки стратегічного плану та плану дій для юридичного факультету ЛНУ. У роботі УФСП використовувалися найкращі розробки у царині стратегічного планування у світовій літературі (скорочений перелік літератури наведено у Додатку А), з-поміж іншого використовувалися матеріали Проекту USAID

«Справедливе правосуддя», зокрема Програма з питань судового адміністрування курсу «Формування бачення і стратегічне планування», яку було розроблено міжнародною групою фахівців під керівництвом д-р Морін І. Коннер (Університет Штату Мічіган).

Результатом такої підтримки став розроблений Стратегічний план, що врахував потреби ЛНУ у перегляді внутрішньої політики забезпечення якості правничої освіти, а також План дій на впровадження Стратегічного плану. Це включало, але не обмежувалося, переглядом поточної методики викладання, програми розвитку факультету, підвищення рівня викладання та якості тестування, впровадження методології періодичного перегляду навчальних програм та планів за об'єктивними критеріями, із застосуванням сучасних технологій, що є важливими для ефективної комунікації ЛНУ із зацікавленими сторонами, такими як студенти, випускники, а також роботодавці правничої сфери.

За сім місяців роботи колективу юридичного факультету Львівського національного університету імені І. Франка була реалізована актуальна та нагальна ініціатива з планування розвитку факультету у сучасному мінливому світі за умов невизначеностей та нових викликів. За цей час було ініційовано, організовано та реалізовано серію заходів, направлених на розбудову юридичного факультету. За даний період було забезпечено фасилітування розробки Стратегічного плану розвитку юридичного факультету ЛНУ, детальний план представлений у додатку Б. У цілому можна зазначити, що за цей період було:

- опрацьовано та враховано висновки та рекомендації за результатами пілотного проекту «Оцінка якості правничої освіти на юридичному факультеті Львівського національного університету імені Івана Франка» (від 23 липня 2014 року) та переліку рекомендацій стосовно організації процесу стратегічного планування;
- організовано та проведено установче засідання Комітету зі стратегічного планування (КСП) юридичного факультету, метою якого була розробка проекту Стратегічного плану розвитку юридичного факультету ЛНУ та календарних планів щодо його втілення. Саме КСП складався з представників професорсько-викладацького складу юридичного факультету, уповноважених розробити Стратегічний план та План дій;
- організовано та проведено разом з КСП аналіз сильних та слабких сторін юридичного факультету, можливостей для його розвитку та загроз на цьому шляху (SWOT-аналіз) з подальшим визначенням пріоритетних напрямів стратегічного розвитку;
- організована та проведена публічна дискусія із стратегічного планування за активної участі усіх зацікавлених у розвитку юридичного факультету ЛНУ сторін для обговорення результатів SWOT-аналізу та визначення пріоритетних напрямів стратегічного розвитку;
- супроводжувалася та надавалася експертна оцінка роботі членів КСП по розвитку кожного зі стратегічних напрямків;
- аналізувалися та використовувалися у процесі фасилітування поради міжнародного експерта зі стратегічного планування проф. Т. Сеньова;
- супроводжувалася та надавалася експертна оцінка проектам Стратегічного плану на один, три та п'ять років - до червня 2016 року, до червня 2018 року і до червня 2020 року та відповідних календарних планів по кожному із його розділів;

Для досягнення поставленої мети та завдань використовувалися такі форми та методи роботи:

- опрацьовано теоретичні та практичні матеріали з проблеми стратегічного планування, підготовлено для членів КСП роздаткові матеріали та додаткова література для ознайомлення;

- проведено особисті зустрічі з членами КСП для надання їм необхідних консультацій та експертних оцінок результатів їхньої роботи;

- для поточного фасилітування процесу розробки Стратегічного плану та Плану дій створено закриту групу у Фейсбуці під назвою «Комітет зі Стратегічного планування (КСП)»;

- проведено круглий стіл з зацікавленими сторонами з презентацією та обговоренням SWOT-аналізу юридичного факультету ЛНУ ім. І.Франка;

- опрацьовані та враховані поради міжнародного експерту проф. Т.Сеньова. (у Додатках Ґ та Д наведені його рекомендації).

- надано експертну оцінку елементам Стратегічного плану та проектам Стратегічного плану та Плану дій.

За підсумками роботи КСП розроблено два документи, підсумкові експертні оцінки яких надано у цьому звіті у додатках:

- Додаток Е: Стратегія розвитку Юридичного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка на 2015-2020 рр.
- Додаток Є: План реалізації Стратегії розвитку Юридичного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка на 2015-2020 роки (Календарний план)

Таким чином, підтримка Проектом «Справедливе правосуддя» процесу стратегічного планування на юридичному факультеті ЛНУ буде сприяти підвищенню якості правничої освіти, перегляду її змісту та методів викладання (навчання студентів) в ЛНУ. Крім того, ця програма сприяла підвищенню інституційної спроможності ЛНУ та виправданню очікувань зацікавлених сторін (викладачів, студентів, адміністрації, випускників, роботодавців та інших цільових груп) щодо підготовки висококваліфікованих правників, яких потребує правова держава і рівень яких відповідатиме вимогам сучасного ринку праці.

III. СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН: ЗАПРОШЕННЯ ДО РОЗРОБКИ[1]

«Єдиний шлях довідатися про майбутнє – це винайти його»
(Том Лемберт)

Сьогодні є потреба у формуванні цілісної системи державного стратегічного планування розвитку України з урахуванням світових та вітчизняних тенденцій. Науковці та практики визнають, що прийняття та реалізація Закону України “Про державне стратегічне планування” дасть змогу:

- впровадити програмно-цільовий метод в практику діяльності органів виконавчої влади;

[1] З-поміж інших використовувалися матеріали, розроблені за участі автора для навчальної програми з судового адміністрування для керівників апарату суду у 2013 -2015 рр.

- розробляти документи стратегічного планування, які будуть відповідати сучасним вимогам розвитку країни;
- використовувати формалізований стандарт структури та порядку розроблення документів з питань економічної, соціальної та адміністративної політики;
- ліквідувати або скоротити розрив між завданнями, які визначаються першочерговими та необхідними, та фінансовими ресурсами, що закладаються в проект.

Щодо правової системи, то стратегічне планування відіграє велику роль у створенні такого контексту для ефективного функціонування, що враховував би очікування суспільства та забезпечував би розробку стандартів, що відображатимуть основні цінності правової системи та служитимуть для визначення вимог щодо ефективності її роботи. Стратегічне планування – це управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями, потенційними можливостями і шансами в сфері судочинства.

Аналізуючи стан правової освіти як запоруки побудови ефективної правової системи та правової держави у цілому, затверджується думка про необхідність: по-перше, *розробки стратегічного плану для правничої освіти та основних цінностей, що закладаються при стратегічному плануванні;* по-друге, *визначення вимог до стратегічного плану, а також очікуваних результатів;* по-третє, *визначення основних засад, принципів, цілей та сфер діяльності, що повинні бути враховані при створенні стратегічного плану.*

Важливо усвідомлювати відмінність стратегічного планування розвитку організації (її підрозділу, наприклад, факультету) від інших його видів. Існують такі види планування

- Стратегічне планування є довгостроковим плануванням діяльності організації.
- Тактичне планування є плануванням діяльності організації на поточний період існування з чітко вираженою конкретною метою та завданнями.
- Оперативне планування є деталізацією тактичного планування і без нього не існує. При цьому саме стратегічне планування може реалізовуватися на таких рівнях: на особистісному рівні; на рівні організацій; на рівні регіонів (територій); на державному рівні.

У даному звіті ми будемо говорити про стратегічне планування на рівні організації (її підрозділу), а саме: на рівні університету (факультету).

<u>Стратегічний план</u> визначає стратегію діяльності організації у довгостроковій перспективі (мінімум на 3-5 років). Він базується на результатах зовнішнього та внутрішнього оцінювання, містить бачення майбутнього, розробленого шляхом консенсусу, включає конкретні цілі та завдання, описані конкретними термінами - що повинно бути зроблено, для чого, коли, ким та яким чином.

Необхідно усвідомлювати відмінності між стратегією та програмою. Це ті аспекти управління діяльністю організації, які її керівник постійно має тримати в полі зору. При цьому стратегія – це, перш за все, ціль, а програма – інструмент її реалізації. Термін дії стратегії може перевищувати термін дії програми. Стратегічне планування пов’язане зі стратегічним мисленням і діями. Стратегічне планування є корисним в організації та

управлінні діяльністю організації (її підрозділу) лише за умови, що воно вдосконалює стратегічне мислення та дії керівництва.

Мета стратегічного планування – встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування.

Реалізація цієї мети можлива, якщо СП відповідає основним принципам:

- *цілевстановлення та цілереалізація* — всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягнути результатів;
- *багатоваріантність, альтернативність та селективність* – реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;
- *глобальність, системність, комплексність і збалансованість* – орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині організації;
- *спадковість і послідовність* – стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;
- *безперервність* – стратегічна діяльність є складним процесом, зупинення якого повертає організацію у початкову позицію;
- *наукова та методична обґрунтованість* – використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- *реалістичність, досяжність* – врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;
- *гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію* – урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються в організації згідно з етапами її життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;
- *ефективність і соціальна орієнтованість* – забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених планом, над витратами, необхідними для його здійснення; а з іншого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у вирішенні суспільних проблем;
- *кількісна та якісна визначеність* – планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, залишаючи поза увагою сутність завдань, які необхідно здійснити;
- *довгостроковість заходів* – орієнтація на розв'язання актуальних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментно спонукає до обґрунтованих, послідовних та системних заходів.

Стратегічний план розвитку правничої освіти у вищих навчальних закладах України має враховувати місію та базові цінності правової системи в цілому. Однак є *специфіка стратегічного планування для правничої освіти, що полягає у наступному:*

- *у стратегічному плануванні значну роль відіграють суб'єктивні ціннісні установки керівників різного рівня;*
- *загальний можливий діапазон альтернатив у стратегічному плануванні значно ширший, ніж в оперативному чи поточному (річному) планах робіт;*
- *стратегічне планування більшою мірою характеризується невизначеністю (ризики в рамках стратегічного планування оцінити складніше);*
- *для стратегічного планування необхідний великий обсяг інформації про умови навколишнього середовища, у той час як поточне планування більше базується на внутрішньо організаційному аналізі, а також на інформації про події, що відбулися;*
- *стратегічне планування охоплює більш тривалий період, ніж оперативне і поточне;*
- *стратегічне планування зазвичай охоплює організацію в цілому і всі її активи, у той час як поточне чи оперативне планування спрямоване на здійснення виконавських завдань нижчими організаційними ланками;*
- *стратегічні плани структуруються звичайно в глобальному масштабі і менш деталізовані.*

Основними стратегічними питаннями є такі:

- *Де ми є зараз?*
- *Де ми хочемо бути?*
- *Як нам туди потрапити?*

Типовими запитаннями, які ставляться для оцінки зовнішнього середовища, є такі:

- ✓ *Якою є ситуація на сьогоднішній день?*
- ✓ *Чи відбуваються зміни і які саме?*
- ✓ *Яким є вплив наявних тенденцій на майбутнє?*
- ✓ *Послугами яких організацій користується нині організація, яка розробляє стратегічний план, та які та кому послуги надаються?*
- ✓ *Які потреби існують на сьогоднішній день?*
- ✓ *Які потреби можуть виникнути завтра?*

Переваги стратегічного планування:

- *зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;*
- *орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;*
- *визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;*
- *свідома підготовка майбутнього і готовність до майбутнього;*
- *розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.*

IV. СУПРОВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ: ЕТАПИ ТА НАПРЯМКИ

Супровід стратегічного планування має на меті забезпечити кваліфіковану допомогу зі сторони залученого експерта(ів) для ефективного процесу стратегічного планування розвитку правничої освіти. Такий експерт повинен відповідати щонайменше таким вимогам як: бути мотивованим та спроможним забезпечити супровід такої діяльності; бути фахівцем у питаннях стратегічного планування, маючи як практичну, так і теоретичну підготовку; бути сторонньою особою по відношенню до організації, щоб не мати конфлікту інтересів; виділити відповідний час для особистих та дистанційних зустрічей з колективом та ін.

Основним пріоритетом у роботі фахівця зі стратегічного планування є створення КОМАНДИ однодумців, до якої увійдуть представники як керівництва, так і ініціативні співробітники, які прагнуть змін. Формування такої команди є запорукою як успішної підготовки стратегічного плану, так і його реалізації.

Перед початком роботи з такою командою варто звернути увагу на два ключових моменти: 1) необхідно провести комплекс заходів з формування команди (тренінги з team-building, тайм-менеджменту і т.д., оскільки учасники можуть мати різні компетенції); 2) розпочати роботу варто з обговорення актуальних тем, приклади яких наведені у Додатку В.

Важливо зазначити, що не існує єдиного зразка стратегічного плану, у кожному випадку готується унікальний варіант, який базується на спільних засадах. Будь-який стратегічний план доповнюється конкретним планом дій, в рамках якого визначаються конкретні етапи, терміни, відповідальні особи та критерії оцінки результатів.

Доцільно виписувати план дій у відповідності до існуючих стандартів та форм в Університеті (на факультеті) і затвердженим у встановленому порядку.

Робота зі стратегічного планування може бути реалізована у три основні кроки:

Крок 1: Формування усвідомлення нагальності дій та потреби у змінах.

Крок 2: Усвідомлення затребуваності планування

Крок 3: Залучення зацікавлених сторін до формування бачення і стратегічного плану.

Результатом останнього кроку є підготовка відповідних документів – стратегічного плану та його доповнення – плану дій.

Розглянемо їх докладніше.

Крок 1: Формування усвідомлення нагальності дій та потреби у змінах.

Постановка проблеми. Відповіді на такі питання:

- *Для чого створюється стратегічний план?*
- *Яким чином він зможе допомогти нам?*
- *Чи буде він кращим за систему планування, яку ми використовуємо зараз?*
- *Чи віддані цій справі люди, які займають керівні посади?*
- *Скільки він буде коштувати у сенсі витрат часу та зусиль персоналу?*
- *Хто повинен увійти до складу команди планування?*
- *Чи має хтось в організації досвід стратегічного планування?*
- *Як ми думаємо - чи можемо ми це зробити?*
- *Чи бажаємо ми реалізовувати рішення стосовно нашого майбутнього?*

Після того, як будуть дані позитивні відповіді на ці запитання, можна розпочинати процес стратегічного планування.

Крок 2: Усвідомлення затребуваності планування.

Окресліть ситуацію з фактами і даними – люди повинні яскраво бачити ситуацію.

Визначте проблему – що станеться, якщо не вжити заходів? Люди повинні відчути проблему.

Визначте переваги – емоційно заряджені ідеї змінюють поведінку.

Доцільно обрати групу для планування, яка має:

- складатися з лідерів, які можуть викликати довіру і забезпечити ресурси;
- кількісно не перевищувати 10-15 осіб;
- група має бути різноманітною.

Далі визначте структуру звітності; часові рамки, індикатори успішності; бюджет.

Розпочинаючи роботу з колективом/робочою групою, варто задати кожному питання, які допоможуть розібратися зі стратегічним плануванням та місцем кожного в організації майбутнього:

- Як буде виглядати юридичний факультет через 1-15 років?
- Які юридичні послуги користуватимуться попитом?
- Хто на той час працюватиме на факультеті?
- Якою буде кваліфікація та освітній рівень цих людей?
- Що впливатиме на їхні стосунки та поведінку?
- На які цінності тоді спиратиметься юридичний факультет?
- Яким буде культурний рівень викладачів, співробітників факультету?
- Чи буде подобатися вам працювати на факультеті у майбутньому?
- Як будуть характеризувати студенти, викладачі, випускники факультету в очах інших?
- Як ставитимуться до юридичного факультету громадськість, експертні служби, адвокатура, судді, прокуратура, слідчі органи, органи дізнання, міліція, нотаріат тощо?

Також пропонуємо звернути увагу на Додаток В, у якому зібрані ключові питання до обговорення на робочих групах зі стратегічного планування. Усвідомлення відповідей на ці питання може стати запорукою успішного планування та досягнення поставлених цілей.

Крок 3: Залучення до формування бачення і стратегічного планування

Цей етап вимагатиме масштабного збору інформації, дослідження альтернативних варіантів та побудови сценаріїв розвитку та реагування, а також інтенсивного спілкування та обговорення. Окремо зауважимо, що робота над безпосереднім створенням стратегічного плану має розпочатися з процедур саме збору інформації.

Сам процес планування робочою групою повинен визначатися конкретно у кожному випадку в залежності від завдань та амбіцій організації та характеру планування. Створивши команду з планування, за необхідності провівши відповідні тренінги з мотивації, лідерства та готовності до змін, можна переходити до процесу планування. Зазвичай на цьому кроці слід виконати наступні завдання, які можна окреслити у таких етапах:

3.1. Збирання первинної інформації про свою організацію (факультет).

З досвіду реалізованого проекту доцільним вбачається використовувати SWOT-аналіз як ефективну технологію досягнення цієї мети.

Довідка: *Абревіатура SWOT була запропонована професором К. Ендрюсом у 1963 році на конференції в Гарварді, присвяченій проблемам бізнес-політики. Спочатку SWOT-аналіз був покликаний структурувати знання про поточну ситуацію й тенденції. Однак у 1965 році четверо професорів Гарвардського університету – Лоренед, Крістенсен, Ендрю і Гут запропонували сучасну технологію використання SWOT-методу для вироблення стратегії поведінки будь-якої організації. На загал SWOT-аналіз не містить економічних категорій, тому він зарекомендував себе як зручна універсальна методологія, що використовується нині для вироблення стратегій у найрізноманітніших сферах життєдіяльності.*

SWOT-аналіз є обов'язковим попереднім етапом під час підготовки будь-якого рівня стратегічних планів.

SWOT-АНАЛІЗ ДОПОМОЖЕ ВІДПОВІСТИ НА ТАКІ ПИТАННЯ:

- Які є наявні та потенційні сильні сторони організації?
- Чи використовуються і які можуть бути досягнення?
- Чи є слабкості, вразливі місця, що їх має організація? Які слабкості вимагають корекції?
- Які сприятливі можливості дають реальні шанси на успіх?
- Які потенційні та реальні загрози мають найбільш турбувати і що треба зробити?

РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ВИКОНАННЮ SWOT-АНАЛІЗУ:

- досягати реалістичності при оцінці сильних і слабких сторін конкретного проекту.
- для визначення проблемних зон корисно зіставляти своє бачення стану справ з відомим досвідом в інших вузах/країнах і те, яким бачиться майбутнє.
- уникати загальних слів, конкретизувати свої оцінки.
- не ускладнювати аналіз. SWOT має виявляти об'єктивно головні тенденції; його сила в лаконізмі й об'єктивності.
- враховувати, що SWOT-АНАЛІЗ значною мірою все-таки є суб'єктивним відображенням дійсності.

3.2. Визначити свої можливості, повноваження та обмеження.
Це допоможе окреслити межі своєї роботи та планування в залежності від специфіки функціонування кожної Організації (факультету).

3.3. Проведення аналізу зацікавлених сторін.
Необхідно виявити та оцінити усіх суб'єктів (організації, групи, конкретні особи), хто може мати вплив на роботу факультету, бути споживачем або замовником його послуг, мати вплив на ресурсну базу (наприклад потенційні роботодавці, батьки студентів і т.д.). У Додатку Г: запропонована таблиця, яка допоможе в проведенні такого аналізу. Зазначимо, що на прикладі роботи КСП ЛНУ імені І. Франка виконання даного аналізу допомогло більш чітко визначити пріоритети розвитку факультету.

3.4. Написання формулювання місії та, за бажанням, формулювання бачення.
Факультету необхідно визначитися зі своєю місією, яка полягає у відповіді на такі питання як *«чим ми можемо бути» а також «навіщо взагалі існуємо»*. Місія повинна доповнюватися формулюванням бачення, тобто *(«якою організація хоче стати», «мрія про організацію»*. І місія, і бачення повинні базуватися на цінностях, тобто на тих уявленнях про ідеал/найважливіше, що будуть визначати специфіку роботи факультету *(1-3 цінності*). Ці елементи є важливою складовою визначення «обличчя» факультету та усвідомлення його місця у суспільстві.

3.5. Визначення тенденцій та побудова сценаріїв.
Даний етап необхідний для усвідомлення умов, у яких відбувається функціонування факультету, які є ризики, проблеми та можливості у зв'язку з існуючими умовами. Як результат повинно бути сформоване усвідомлення впливу існуючих економічних, політичних, соціальних, культурних та інших обставин на факультет з відповідним реагуванням, врахованим під час планування.

3.6. Визначення стратегічних питань/цілей та пріоритетів.
Маючи необхідну первинну інформацію про факультет, сформулювавши місію, бачення та цінності, усвідомлюючи існуючі тенденції, необхідно визначити стратегічні цілі функціонування факультету, тобто що ми хочемо та чого ми можемо досягти. Зазвичай кожна стратегічна ціль доповнюється конкретними завданнями. Кожна стратегічна ціль повинна включати:
- завдання (вони конкретні на відміну від стратегічних цілей та повинні оцінюватися у відповідності до SMARTER-критеріїв; можуть розглядатися як «віхи»

реалізації стратегічного плану, саме їх можна оцінити та виміряти). Прописуються для кожної стратегічної цілі;

- уточнення конкретних завдань за стратегічними цілями, планування конкретних заходів, що спрямовані на досягнення цих цілей за 1, 3 та 5 років, послідовність таких заходів, індикатори, що будуть свідчити про їхню успішність *(терміни виконання та конкретні механізми оцінки виписуються окремо у Плані дій);*

Після цього вкрай важливим є встановлення пріоритетів (2-4 конкретних досягнення, які плануються отримати за підсумками плану). Такі пріоритети повинні бути легко вимірюваними, чіткими та досяжними, відповідаючи SMARTER-критеріям.

Так, під час роботи на юридичному факультеті ЛНУ ім. І .Франка під час підготовки стратегічного плану та його оцінки у відповідності до порад зовнішніх експертів, у т.ч. проф. Томаша Сеньова , використовувалися зазначені вище принципи SMARTER. SMARTER – це абревіатура методики планування і розкладання на логічні складові постановки розумних цілей.

SPECIFIC (конкретна мета та завдання, які ми прагнемо досягти).

MEASURABLE (показники, що піддаються вимірюванню). Якими показниками ми будемо вимірювати досягнення нашої мети.

ASSIGNABLE/ACTIONABLE/ATTAINABLE – конкретні втілювані дії та заходи, потрібні для досягнення поставлених цілей, а також люди, яким можна доручити їхнє впровадження.

REALISTIC/RELEVANT (реалістичні та доречні цілі). Наскільки життєздатною є поставлена мета та наскільки вона відповідає місії організації. Мета повинна кидати нам виклик для її досягнення, але тим не менш повинна бути реальною для досягнення у відповідності до ресурсів та часу.

TIMED (показники, які визначені в часі). Досягнення кінцевої мети *(SPECIFIC),* як правило, потребує встановлення додаткових контрольних точок, терміни виконання яких слід спланувати у часі, а отже і скоректувати і контролювати часовий вимір досягнення самої мети.

EXTENDING/EMPOWERING (продовження та посилення інституційної спроможності організації): Завдання повинні продовжувати та посилювати можливості організації та її команди.

REWARDING (надає результат). Поставлені цілі повинні давати конкретний результат.

3.7. Розробка плану дій.

План дій – це конкретний, визначений у часі перелік заходів, які необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей у стратегічному плані. Вкрай важливо ставити конкретні завдання у плані дій, визначаючи відповідальних осіб, комбінацію індикаторів успішності

(кількісних та якісних) для їх вимірювання, виходячи з реальних організаційних, людських та матеріальних ресурсів факультету.

3.8. Оцінка здатності факультету виконати стратегічний план та план дій. Після завершення роботи над стратегічним плануванням варто ще раз оцінити процес його розробки і бути готовим дати відповіді на запитання, які допоможуть створити максимально ефективний стратегічний план, який буде успішно реалізований:

1. Чи формулювання місії стисло відображає, що буде зроблено і для кого?

2. Чи формулювання бачення/візії чітко визначає, де та чим факультет хоче бути в майбутньому?

3. Чи є докази того, що представники зацікавлених сторін на всіх рівнях (факультет, університетський персонал, обслуговуючий персонал, адміністрація) мали змогу зробити свій внесок у стратегічне та щорічне планування?

4. Чи є докази того, що дані про потреби всіх зацікавлених сторін, особливо поза межі факультету, були з'ясовані і використані в процесі планування?

5. Чи містить стратегічний план пріоритети за цілями на кожний рік?

6. Чи знайшли виявлені обмеження, бар'єри і слабкості своє відображення у формулюваннях стратегічних цілей і завдань?

7. Чи є в стратегічних та оперативних планах доказ того, що планувальники розглядали не тільки буденні операції факультету, а також заглянули в майбутнє, проаналізували різні варіанти майбутнього?

8. Чи показує план, що були зроблені стратегічні вибори щодо типів послуг та діяльності, системи надання послуг, отримувачів послуг, географічного поширення діяльності тощо?

9. Чи індикатори успішності стратегії тестують базові гіпотези на предмет причинно-наслідкових зав'язків?

10. Чи річні плани містять докази співпраці і/та інтеграції ресурсів для досягнення поставлених стратегічних цілей? Не плани на рік співпрацю, спільну роботу та/або інтеграцію ресурсів?

11. Чи представляються хоча б раз на рік офіційні доповіді про хід роботи та прогрес у досягненні стратегічних цілей?

12. Чи має кожний штатний співробітник факультету копію стратегічного плану/або його стислий виклад?

13. Чи береться до уваги стратегічний план під час прийняття важливих рішень?

14. Чи відповідає бюджет стратегічному плану?

3.9. Реалізація плану.

Легітимізуйте план у встановленому порядку. Познайомте зі стратегічним планом та планом дій увесь свій колектив, залучіть широкі кола до його реалізації (у т. ч. за необхідності і частину зацікавлених сторін за їх згоди). Однак при реалізації будьте готовими до внесення оперативних змін у відповідності до нових тенденцій та непередбачених сценаріїв.

3.10. Моніторинг, оцінка і внесення змін до плану.

Під час реалізації не забувайте про моніторинг результатів та оцінку досягнень. Не забувайте про зворотній зв'язок з тими, хто залучений до роботи, для отримування точної та оперативної інформації, що стане запорукою успішної реалізації стратегічного плану.

Як показує досвід не існує єдиного стандарту для стратегічного плану, адже у кожному випадку відбувається індивідуальна побудова сценаріїв. Однак, зазвичай успішний стратегічний план, зазвичай, містить такі складові:

- *Відомості про бачення, місію та цінності;*
- *Аналіз, який включає ідентифікацію зацікавлених осіб, аналіз сильних сторін суб'єкта та його слабкостей, а також досягнень.*
- *Цілі, які бажано досягти у наступні 1, 3 та 5 років.*
- *Конкретні строки досягнення поставлених цілей.*
- *Оцінку очікуваних результатів.*

Зазвичай **стратегічний план включає:**

- вступ *(загальна тезова інформація про факультет, інформація про заснування, та сучасну кількість працівників/студентів і та ін.);*
- місія *(«чим організація <u>може</u> бути» а також «навіщо взагалі існує»);*
- цінності *(1-3 цінності, що визначають специфіку факультету);*
- бачення *(«чим ми хочемо стати», мрія про організацію);*
- стратегічні цілі *(«що ми хочемо та що ми можемо досягти»). Зазвичай кожна стратегічна ціль доповнюється конкретними завданнями. Кожна стратегічна ціль повинна включати:*
    - *завдання (вони конкретні на відміну від стратегічних цілей та повинні оцінюватись у відповідності до SMARTER-критеріїв; можуть розглядатися як «віхи» реалізації стратегічного плану, саме їх можна оцінити та виміряти). Прописуються для кожної стратегічної цілі;*
- уточнення конкретних завдань за стратегічними цілями, планування конкретних заходів, що спрямовані на досягнення цих цілей за 1, 3 та 5 років, послідовність таких заходів, індикатори, що будуть свідчити про їхню успішність (*терміни виконання та конкретні механізми оцінки виписуються окремо у Плані дій);*
- встановлення пріоритетів (2-4 конкретних досягнення, які планується отримати за підсумками плану);
- <u>план дій/календарний план.</u>

При практичному застосуванні системи стратегічного планування у керівництва організації можуть виникнути проблеми, які потребують фахової та оперативної

підтримки спеціаліста зі стратегічного планування для розв'язання цих проблем. Як правило, вони обумовлені такими недоліками:

- *відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, – низький рівень обґрунтованості планових документів;*
- *відсутність альтернативних планів;*
- *недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...») тощо;*
- *слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;*
- *догматична гіперболізація значення кількісних показників;*
- *недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;*
- *недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.*

На шляху побудови стратегічного планування можуть бути «пастки», якими необхідно управляти. Серед них особливо небезпечні такі:

- *підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;*
- *надмірні витрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакції на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації;*
- *розрив між стратегічною та поточною діяльністю; сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;*
- *завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки суб'єкта планування та можливостей (у тому числі — швидкості) здійснення змін;*
- *сподівання на знаходження «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.*

При супроводі стратегічного планування ми можемо запропонувати певні критерії та показники оцінювання процесу реалізації стратегічного плану розвитку факультетів, що надають правничі освітні послуги (список індикаторів).

<u>Значимі показники:</u>

- ✓ *наявність та рівень соціального замовлення на підготовку правників на факультеті;*
- ✓ *престижність отримання юридичної освіти на даному факультеті;*
- ✓ *збільшення фінансових надходжень на факультет (від реалізації юридичних послуг, навчання студентів за контрактом та ін.);*
- ✓ *ліцензування й акредитація освітніх програм, що розроблені на факультеті, на національному й міжнародному рівнях.*

<u>Показники, що піддаються вимірюванню:</u>

- ✓ *підвищення рейтингу факультету (входження до ____ кращих юридичних факультетів України);*
- ✓ *вилучення з переліку існуючих спеціальностей тих, які на ринку праці не користуються попитом в тривалій перспективі;*
- ✓ *розширення програм підготовки і перепідготовки кадрів правників, на які існує попит на ринку праці;*
- ✓ *збільшення числа замовлень від роботодавців на цільову підготовку правників;*
- ✓ *збільшення контингенту студентів на факультеті на __%;*
- ✓ *збільшення числа викладачів та студентів, які пройшли стажування (навчання) за програмами обмінів на __%;*
- ✓ *зменшення числа випускників факультету, які не працевлаштувалися за фахом протягом півроку після закінчення навчання до __ %;*
- ✓ *Збільшення числа студентів, які склали зовнішнє незалежне кваліфікаційне оцінювання до ___% (після введення такого екзамену або розробки власного проекту).*
- ✓ розробити, апробувати та впровадити нову модель фахівця з правничих дисциплін *(вказати контрольну дату);*
- ✓ підготувати проект перебудови структури факультету *(вказати контрольну дату);*
- ✓ провести атестацію професорсько-викладацького складу з метою визначення відповідності викладачів новим вимогам *(вказати контрольну дату);*
- ✓ провести контрольне вимірювання якості правничої підготовки студентів на факультеті *(вказати контрольну дату);*
- ✓ укласти угоди про співпрацю з потенційними роботодавцями *(вказати конкретних роботодавців та контрольні дати);*
- ✓ укласти угоди про співпрацю з університетами, що готують правників і мають високий рейтинг *(вказати контрольну дату).*

<u>Суб'єктивні показники</u> *(розраховуються за матеріалами соціологічних опитувань, наприклад, із впровадженням системи щорічного анонімного опитування студентів, аспірантів, викладачів, у т.ч. використавши вже згадувану методику зі Звіту за результатами зовнішньої незалежної оцінки процесів забезпечення якості правничої освіти на юридичному факультеті ЛНУ імені І. Франка)*[2]*. Серед основних можна використати:*

- ✓ *підвищення мотивації до навчання студентів-правників;*
- ✓ *готовність випускників факультету до роботи в нових умовах, їхнє вміння підвищувати свою індивідуальну конкурентоспроможність;*
- ✓ *відповідність професійних очікувань студентів-правників вимогам ринку праці і т. ін.*

[2] Методологія проведення зовнішнього незалежного оцінювання процесів забезпечення якості юридичної освіти. Режим доступу: http://www.fair.org.ua/content/library_doc/External_Assessment_Methodology_UKR.pdf

V. ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

За підсумками роботи над проектом вбачається можливим підготувати поради щодо подальшої фасилітації процесу розробки стратегічного плану у структурних підрозділах вищих навчальних закладів України, використовуючи успішний досвід роботи на юридичному факультеті ЛНУ імені І.Франка.

Можна засвідчити, що процес розробки Стратегічного плану та Плану дій досяг поставленої мети, що заклало основи для успішного функціонування юридичного факультету у найближчій перспективі.

За підсумками роботи можна зробити такі висновки щодо затребуваності та можливості організації стратегічного планування у ВНЗ України:

- у системі вищої освіти України існує усвідомлення нагальності змін та впровадження нових методів планування, у т.ч. використовуючи принципи та підходи до стратегічного планування своєї діяльності;
- за умов підсилення конкуренції, нових викликів та запитів від споживачів освітніх послуг існують відповідні людські ресурси для роботи за новими стандартами;
- керівництво виступає основною рушійною силою змін та перевлаштування діяльності на новий формат;
- успіх у процесі усвідомлення, підготовки та впровадження стратегічних планів є можливим за умов поєднання всіх матеріальних та нематеріальних ресурсів організації.

Супроводжуючи стратегічне планування, варто звернути увагу на шість рекомендацій, що зібрані від експертів з різних країн:

- *Стратегічне планування - це спосіб мислення та процес, який відбувається постійно. План ніколи не буває досконалим або завершеним.*
- *Процес планування має бути простим та керованим.*
- *Залучіть керівників організації. Не слід делегувати процес планування персоналу чи консультантам.*
- *Необхідні творчість, інноваційність, уява, а не сліпе слідування етапам планування.*
- *Має бути вдумливий розгляд шляхів реалізації стратегічного плану.*
- *Стратегічне планування саме по собі не є самоціллю; це засіб допомогти виконати свою місію.*

Для подальшої реалізації проектів, спрямованих на підготовку Стратегічних планів на юридичних факультетах ВНЗ України, слід зазначити деякі **ризики та проблеми**, з якими можуть зіткнутися фасилітатори. Зауважимо, що здійснена робота на юридичному факультеті ЛНУ імені І. Франка свідчить про готовність цього колективу та його керівництва активно протидіяти та долати ці ризики, тому наведені нижче моменти покликані застерегти майбутніх фасилітаторів від можливих проблем:

1. **<u>Відсутність однакового усвідомлення нагальності змін</u>**. Процес стратегічного

планування повинен починатися з усвідомлення його затребуваності як необхідної умови поступального руху будь-якого ВНЗ. При цьому подібне усвідомлення має бути як у керівництва, так і у інших членів колективу, у першу чергу тих, хто займається плануванням.

Як реагувати: сам процес стратегічного планування можливий за наявності усвідомлення нагальності даної роботи. Приступаючи до роботи, слід упевнитися у наявності такого усвідомлення у всіх осіб, що можуть приймати управлінські рішення, а за відсутності такого, розробити та познайомити сторони з моделями розвитку ситуації та можливих негативних сценаріїв. Як позитивний приклад слід зазначити юридичний факультет ЛНУ імені І.Франка, де формування такого усвідомлення стало поштовхом до змін, які наразі відбуваються.

2. **Відсутність мотивації до дій.** Важливо не тільки усвідомлювати, але й бути мотивованим до реальних змін. Невмотивованість до дій – це бар'єр на шляху до системних перетворень та роботи за вищими стандартами.

Як реагувати: перед початком роботи слід встановити наявність суб'єктів, невмотивованих до змін. За їх наявності вбачається доцільним запланувати серії заходів з мотивації, наприклад, тренінги з персоналом, залученого до розробки стратегічного плану. Важливо зазначити, що така робота має бути зроблена на початку процесу планування, що допоможе створити команду однодумців, орієнтованих на результат.

3. **Еклектичність змін та їх різнорівневість**. Світовий досвід засвідчує, що стратегічне планування повинно охоплювати усі рівні ВНЗ, включаючи планування самого навчального закладу, так і його структурних підрозділів, включаючи кожен факультет. Тобто вбачається найбільш доцільним системне планування як «згори», так і «знизу».

Як реагувати: планування роботи підрозділів повинно протікати в руслі логіки розвитку усього навчального закладу. За відсутності реального стратегічного планування розвитку навчального закладу (реального (!)), адже декларативно та формально майже кожен навчальний заклад має відповідний документ), планування повинно бути орієнтованим на світовий досвід, стан та перспективи самого підрозділу (факультету) відповідно до нових викликів.

4. **Несистематичність роботи та відсутність рівноправного представництва.** Обов'язковою передумовою є зацікавленість та залученість до процесу планування керівництва. При цьому до самого процесу залучаються представники усіх груп інтересів, представлених на факультеті. Так, створення *постійних* та тимчасових робочих груп для виконання конкретних завдань є необхідною умовою успішної роботи (наприклад, на юридичному факультеті ЛНУ імені І. Франка було створено Комітет зі стратегічного планування під керівництвом декана).

Як реагувати: стратегічне планування здійснюється за чітким графіком та у встановлені терміни. Відповідно на перших зустрічах встановлюються усі терміни та контрольні дати роботи. Вбачається доцільним призначення головами робочої групи безпосереднього

керівника структурного підрозділу, що здійснює планування; це легітимізує роботу в очах громадськості та надає упевненості у можливості впровадження змін за підсумками роботи.

5. **Відсутність теоретичних знань та практичних навичок розробки стратегічного плану у персоналу.** Планування було завжди обов'язковим елементом функціонування будь-якого ВНЗ та його підрозділів, але сьогодні стає вкрай затребуваним новий підхід до процесу планування (стратегічне планування), що вимагає додаткових компетенцій.

Як реагувати: склад підрозділів та факультетів на сьогодні є досить строкатим, не кожен співробітник має досвід навчання та роботи за кордоном, або відповідні компетенції за підсумками тренінгів, семінарів зі стратегічного планування та роботи за світовими стандартами, тому вкрай важливим є включення фасилітатором тренінгів/семінарів/практик для усіх осіб, залучених до планування на тему «Стратегічне планування діяльності мого факультету: навіщо та як це зробити». Відсутність подібної попередньої роботи загрожує результативності процесу стратегічного планування, ставить під сумнів можливості команди до однакового сприйняття цього процесу та її готовності до роботи за нових умов.

6. **Відсутність достатньої підготовленості персоналу до використання сучасних комунікаційних засобів та технологій.** Процес здійснення стратегічного планування потребує володіння усією командою сучасними комунікативними засобами, що дозволяє оперативно та послідовно реагувати на виклики стратегічного планування. Також важливим є наявність однакового рівня володіння такими навичками кожним членом команди, яка працює над проектом.

Як реагувати: як і у попередньому пункті, вкрай важливою для фасилітатора є організація роботи з вирівнювання ступеня компетентностей членів команди щодо володіння ними сучасними комунікаційними та технологічними навичками.

7. **Відсутність об'єктивної інформації про стан справ на факультеті**. Запорукою успіху у цій роботі є наявність якісної інформації про стан справ, джерелами яких можуть бути статистичні дані, результати соціологічних опитувань, експертні оцінки та ін., що можуть бути використані особливо на першому етапі при розробці SWOT-аналізу. Зазначимо, що на юридичному факультеті ЛНУ успішно впоралися з цим ризиком внаслідок застосування результатів зовнішньої незалежної оцінки процесів забезпечення якості юридичної освіти, що проводилась за підтримки Проекту USAID «Справедливе правосуддя». Це заклало основу для успішного планування і слугує прикладом для наслідування.

Як реагувати: Початком роботи повинно стати дослідження стану справ. Для цього слід залучити усі наявні ресурси та методи збору інформації, враховуючи як об'єктивні (статистика), так і суб'єктивні показники (громадська думка). Так, командою юридичного факультету були використані як матеріали попереднього соціологічного опитування, так і відверті та об'єктивні оцінки стану справ з боку експертів, що лягло в основу комплексного SWOT-аналізу.

8. **<u>Неготовність використовувати новітні соціальні технології підвищення ефективності та оцінки результатів</u>**. Вбачається вкрай важливим запровадження сучасних соціальних технологій з широким використанням новітніх здобутків у менеджменті та роботі з персоналом.

Як реагувати: Безпосередня робота фасилітатора реалізації проекту повинна доповнюватися ознайомленням колективів з сучасними стандартами у менеджменті та роботою з персоналом, адже з такою інформацією у своїй професійній діяльності стикаються лише деякі фахівці. При цьому оволодіння подібними навичками є необхідною умовою поступального та прогнозованого розвитку. Наприклад, підготовка інформаційних матеріалів, презентацій, міні-лекцій може допомогти у процесі стратегічного планування.

9. **<u>Закритість та консервативність в роботі та оцінці ефективності стратегічного плану</u>**. Реалізація плану передбачає відкритість, залучення як до його обговорення, так і оцінки успішності усіх зацікавлених сторін. Так, критерії оцінки роботи повинні включати як статистичні та формальні показники, так і оцінки студентів, викладачів та інших зацікавлених сторін (наприклад, за підсумками регулярних соціологічних опитувань), що дозволить «гуманізувати» роботу та долучити громадськість до процесу нагляду за результатами роботи.

Як реагувати: слід забезпечити включення до переліку показників ефективності таких індикаторів, які б відображали громадську оцінку стану справ та ефективності роботи. Відсутність цією складової може звести нанівець усі кроки з трансформації освіти та її відповідності світовим стандартам якості.

VI. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

Новітні виклики змушують змінюватися як систему вищої освіти України у цілому, так і конкретні підрозділи (університети, факультети). Маючи за взірець найкращі світові стандарти, вітчизняні інституції зможуть пройти тернистим шляхом реформ, підтвердивши свою конкурентоздатність, стратегічно плануючи свою діяльність у мінливі часи.

Вкрай важливо забезпечити якісну правничу освіту у відповідності до світових стандартів. Запорукою цього є цілеспрямована діяльність з її реформування, яка повинна здійснюватися не тільки «згори», але і «знизу» – від безпосередніх учасників освітніх практик.

ДОДАТОК А: РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Ансоф И. Стратегическое управление / И. Ансоф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

Брайсон Дж. М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Дж. М. Брайсон.– Львів : Літопис, 2004. – 352 с.

Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К. : Видавництво Олексія Капусти, 2008. – 412 с.

Семенченко А. І. Методологія стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки України / А. І. Семенченко. – К. : Вид-во НАДУ, 2008. – 429 с.

Стратегічний маркетинг для навчальних закладів / Ф. Котлер, Карен Ф. А. Фокс, [пер. з англ.]. – К. : УАМ, Вид. Хімджест; 2011ю – 580 с.

Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. Монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. – К. : НІСД, 2010. – 288 с.

Стратегічне планування як ефективний інструмент управління регіональним розвитком / В.М. Осипов, І.Д. Півоварчук, І.Л. Парасюк.

Режим доступу: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/17098/1/13.pdf

Учитель Ю. Г. SWOT-анализ и синтез – основа формирования корпоративной стратегии / Ю. Г. Учитель, М. Ю. Учитель. – М.: URSS, 2008. – 248 с.

Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.

Berman, Greg , John Feinblatt, and Sarah Glazer. Good courts: The case for problem-solving justice. New York: The New Press. 2005.

Bolman, Lee G. and Terrence E. Deal.. Leading with soul: An uncommon journey of spirit. San Francisco: Jossey-Bass. 2001.

Bryson, J., Anderson and Farnum Alston. Creating Your Strategic Plan. Third Edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., Publishers 2011.

Cohen, Dan. S. The Heart of Change Field Guide: Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization. Boston, MA: Harvard Business School Publishing. 2005.

Conner, M. E. Conducting impact evaluation for judicial branch education. JERITT Monograph Eleven. East Lansing, MI: Judicial Education Reference, Information and Technical Transfer Project. 2002.

ДОДАТОК Б: ГРАФІК РОБІТ З ФАСИЛІТУВАННЯ ПІДГОТОВКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ТА ПЛАНУ ДІЙ НА ЮРИДИЧНОМУ ФАКУЛЬТЕТІ ЛЬВІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМ. І.ФРАНКА

Етап роботи	**Стислий опис змісту етапу**	**Опис основних робіт, що виконував фасилітатор**	**Часові рамки**
Підготовчий етап	Підготовка до роботи. Узгодження позицій.	Розробка та підбір плану та матеріалів для супроводження процесу стратегічного планування. Аналіз звіту за результатами зовнішньої оцінки забезпечення якості правничої освіти на юридичному факультеті. Опрацьовані теоретичні та практичні матеріали з проблеми стратегічного планування, підготовлено для членів КСП роздаткові матеріали та додаткова література для ознайомлення	01.09 - 08.09. 2014 р.
Установчий	Презентація, обговорення та затвердження програми, мети та графіку роботи КСП.	1. Організована й проведена установча зустріч з колективом юридичного факультету ЛНУ імені І. Франка. На зустрічі 9 вересня 2014 р. були присутні 14 осіб, з яких 12 – це ініціативна група від факультету та два представники Проекту USAID – Петрова Наталія та Хижняк Олександр. Під час зустрічі обговорено організаційні питання роботи майбутнього КСП, можливі й необхідні подальші ключові кроки, а також проведено міні-семінар, щодо особливостей вироблення Стратегічного плану (на прикладах вітчизняного й міжнародного досвіду) з викладом окремих його елементів, а саме: було розкрито мету, завдання SWOT-аналізу та виконано необхідні навчальні вправи для освоєння даного методу. 2. Проведено одноденний тренінг зі стратегічного планування для членів КСП. Під час тренінгу з учасниками були опрацьовані основні кроки та етапи стратегічного планування; виписані чернетки базових елементів стратегічного плану. Тобто з учасниками КСП розглядалися усі три кроки по підготовці стратегічного плану (крок 1: «Формування усвідомлення нагальності дій та потреби у змінах», крок 2: «Усвідомлення затребуваності планування» та крок 3: «Залучення до формування бачення і стратегічного плану). 3. Надано поради практичного характеру адміністрації юридичного факультету ЛНУ щодо прийняття рішень по формуванню складу КСП та намічено перші кроки його роботи.	9.09. 2014 р.

		4. Разом з членами КСП проведено попередній аналіз стану та перспектив поступу факультету на 1, 3 та 5 років. За період з 9 по 30 вересня 2014 р. було організовано та проведено SWOT-аналіз діяльності юридичного факультету щодо організації правничої освіти на ньому та пошуку шляхів її вдосконалення . 5. Розпочато роботу над створенням Стратегічного плану, використовуючи дистанційні онлайн технології. Була створена таємна група у соціальній мережі «Фейсбук» під назвою «Комітет зі стратегічного планування (КСП)»	
Збирання первинної інформації про факультет.	Проведення SWOT-аналізу	Організовано та проведено разом з КСП аналіз сильних та слабких сторін юридичного факультету, можливостей для його розвитку та загроз на цьому шляху (SWOT-аналіз) з подальшим визначенням пріоритетних напрямів стратегічного розвитку. Для поточного фасилітування КСП процесу розробки Стратегічного плану та Плану дій створено закриту групу у Фейсбуці під назвою «Комітет зі Стратегічного планування (КСП)», який функціонував до закінчення роботи.	10.09 - .09.11 2014 р.
Круглий стіл з теми: «SWOT-аналіз стану справ у діяльності Львівського національного університету імені Івана Франка щодо правничої освіти»	Публічна дискусія з метою залучення зацікавлених сторін до процесу стратегічного планування	Взято участь в організації та проведенні публічної дискусії із стратегічного планування за активної участі усіх зацікавлених у розвитку юридичного факультету ЛНУ сторін для обговорення результатів SWOT-аналізу та визначення пріоритетних напрямів стратегічного розвитку. Консультування членів КСП з підготовки до публічної дискусії.	10.11 - 20.11. 2014 р.
Підготовка елементів стратегічного плану	Розробка чернетки з основними елементами стратегічного плану	1. Проаналізовано звіт міжнародного експерта проф. Т. Сеньова щодо результатів SWOT-аналізу КСП. 2. За підсумками публічної дискусії за участі зацікавлених сторін та пропозицій міжнародного експерта надано підтримку Комітету із стратегічного планування у визначенні стратегічних завдань (цілей), що були визначені як пріоритетні. Підготовлено два документи: «Поради при підготовці стратегічного плану розвитку правничої освіти у ЛНУ імені Івана Франка» та «Список ключових пріоритетів розвитку	21.11.- 31.12 2014

		юридичного факультету ЛНУ імені Івана Франка на 2015-2020 рр.» 3. Взято участь в обговоренні пріоритетів розвитку факультету, за підсумками якого було визначено 6 стратегічних цілей, що увійшли до проекту Стратегічного плану. Комітет зі стратегічного планування у ході своєї роботи визначився, що оптимальною формою взаємодії буде спільна робота усього колективу над стратегічними цілями, а отже і підтримка та консультації українського експерта по цьому завданню здійснювалися для КСП в цілому. 3. Скеровано роботу Комітету із стратегічного планування в процесі розробки ними стратегічного плану. Надавалася як поточна консультація з підготовки стратегічних цілей і стратегічного плану в цілому, так і підсумкові узагальнені поради у грудні місяці. Консультування членів КСП з виконання кроку 3 з підготовки стратегічного плану (без плану дій).	
Попередній варіант стратегічного плану	Підготовка першого варіанту стратегічного плану	Був проаналізований перший варіант стратегічного плану. Надані поради з доопрацювання першого варіанту стратегічного плану.	01.01-31.01 2015 р.
Затвердження стратегічного плану та плану дій	Доопрацювання стратегічного плану та розробка плану дій	1. Було надано допомогу КСП з питань стратегічного планування у доопрацюванні Стратегічного плану. 2. Надані консультації з підготовки плану дій та його доопрацювання. 3. Сприяння у підготовці розроблених документів до подання керівництву на затвердження.	1.02.-28.02 2015 р.
Закінчення проекту	Аналіз проробленої роботи та підготовка фінальних звітів	1. Проаналізовані останні варіанти розроблених КСП стратегічного плану та плану дій та надані відповідні рекомендації. 2. Оприлюднено звіт за підсумками роботи з КСП через групу у Фейсбуці для ознайомлення усіх учасників проекту. 3. Розпочата робота над фінальним звітом за результатами супроводу процесу стратегічного планування розвитку правничої освіти у структурних підрозділах вищих навчальних закладів України.	1.03.-31.03 2015 р.

ДОДАТОК В: РОБОЧІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ ЕКСПЕРТНИМИ ГРУПАМИ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ (на прикладі юридичного факультету ЛНУ ім. І. Франка)

За підсумками роботи на юридичному факультеті ЛНУ ім. І. Франка були сформовані теми для дискусій. Обговорення даних тем варто проводити на початку роботи групи зі стратегічного планування.

1. Перелічите ключові проблеми розвитку юридичної освіти в Україні?
2. Зазначте сторони (суб'єктів), зацікавлених у підготовці фахівців з юридичних спеціальностей?
3. Перелічіть тенденції, що впливають на юридичний факультет?
4. Які фактори впливають на якість підготовки фахівців з юридичних спеціальностей?
5. Що може запропонувати юридичний факультет для підвищення кваліфікації юристів-практиків в умовах неперервної освіти?
6. Що може запропонувати юридичний факультет для підвищення юридичної освіченості представників різних гілок влади в Україні?
7. Що може запропонувати юридичний факультет для юридичного супроводу співпраці України з міжнародними організаціями?
8. Що може запропонувати юридичний факультет для підготовки фахівців на перетині спеціальностей (наприклад, юридичний психолог тощо)?
9. Визначте проблему. Опишіть, які наслідки може мати те, що не буде вжито жодних заходів. Мета полягає у тому, аби звертатися до емоційних моментів ситуації. Чітко визначте, що стоїть на кону.
10. Визначте переваги та можливості, пов'язані зі змінами. Емоційно заряджені ідеї змінюють поведінку.
11. Визначте стратегічні питання для Вашого проекту. Які дії на покращення слід здійснити, враховуючи сучасні тенденції, що впливають на успішність проекту? Які виникають питання внутрішньої політики та процедур забезпечення якості освіти?
12. Визначте обов'язки та повноваження, пов'язані з розробкою стратегічного плану (офіційне коло обов'язків та повноважень, неофіційне коло обов'язків та повноважень учасників).
13. Перелічите параметри оцінки діяльності юридичного факультету.

Параметри	**Джерела інформації**
Кількісні: 1. 2.	 1. 2.
Якісні: 1. 2.	 1. 2.

ДОДАТОК Г: АНАЛІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

Заповніть таблицю з аналізу зацікавлених сторін

Зацікавлена сторона	**Чого вони можуть вимагати?**	**Що вони можуть забезпечити?**	**Оцініть їхню важливість від 1 (низька) до 10 (висока)**

ДОДАТОК Ґ: РЕКОМЕНДАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ЕКСПЕРТА З ПИТАНЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЩОДО ПРОЦЕСУ ВИРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ЮРИДИЧНИМ ФАКУЛЬТЕТОМ ЛНУ ІМ. І. ФРАНКА

Томаш Сеньов*[3]*, доктор права, Польща

За результатами обговорення з керівництвом Львівського національного університету й його юридичного факультету та академічною спільнотою вузу розроблено наступні рекомендації щодо організації діяльності по стратегічному плануванню:

<u>Етап планування</u>

1. Офіційне підтвердження керівництвом університету та юридичного факультету потреби вироблення стратегічного плану для розвитку юридичного факультету з урахуванням викликів глобалізації . .
2. Призначення (можливо за сприяння проекту «Справедливе правосуддя») зовнішнього фасилітатора\модератора, який надаватиме допомогу Декану юридичного факультету та Стратегічному комітету в процесі розробки стратегічного плану.
3. Створення Стратегічного комітету (робоча група із розробки стратегічного плану):
    a. Від 8 до 12 членів;
    b. Серед них представники 5 зацікавлених сторін, зазначених у звіті проекту «Справедливе правосуддя» (випускників факультету та роботодавців може представляти один видатний випускник не з юридичного факультету (який наразі не працює на юридичному факультеті)
    c. Декан пропонує членів робочої групи;
    d. Члени робочої групи затверджуються Науковою радою юридичного факультету.
    e. Головувати має Декан.
    f. Декан може попросити ректора призначити одного представника від адміністрації університету для участі в цьому процесі (це може бути важливим, якщо пам’ятати про те, що це пілотний проект, досвід якого потім може бути поширено на інші факультети).

4. Стратегічний комітет у співпраці з фасилітатором здійснює SWOT аналіз або подібну оцінку інституційного потенціалу факультету та середовища (конкуренція та правовий контекст), в якому він функціонує.
5. Стратегічний комітет може і повинен делегувати певні конкретні завдання підкомітетам, до складу яких можуть входити особи, що не є членами комітету Це дозволить залучити до процесу і викладачів, і студентів та створить у них відчуття спільної діяльності заради загального блага.

[3] Доктор права Томаш Сеньов, директор Офісу підтримки розвитку та досліджень університету, Люблінський католицький університет імені Папи римського Павла II, залучений Проектом USAID «Справедливе правосуддя»

6. На початку своєї роботи стратегічний комітет разом із фасилітатором повинен провести спільну (добре підготовлену) зустріч усіх зацікавлених сторін щодо стратегічного планування, на якій запропонувати присутнім висловити свої ідеї та коментарі (після такої зустрічі стратегічний комітет може через електронну пошту і далі збирати додаткові ідеї\коментарі).
7. Стратегічний комітет повинен визначити 3-5 пріоритетних завдань\напрямів.
8. Стратегічний комітет повинен підготувати проект стратегічного плану з інтервалами в 1, 3 та 5 років (до червня 2016 року, до червня 2018 року і до червня 2020 року).
9. Стратегічний план (Стратегія) повинен включати конкретні заходи\плани дій по кожному пріоритетному напряму, із зазначенням того, що треба зробити (це повинні бути конкретні результати, які можна виміряти), хто має це зробити, та терміни виконання. Такі плани дій складатимуть додаток до основного Стратегічного плану.
10. Проект Стратегічного плану, що містить плани дій, необхідно подати в режимі on-line та розповсюдити також у паперовому вигляді серед зацікавлених сторін для отримання їхніх зауважень (на отримання відгуків не відводити дуже багато часу). Декан може також зробити анонс на загальній зустрічі факультету, студентів, випускників та адміністрації. Успіх стратегії залежатиме від ентузіазму декана та його спроможності передати цей ентузіазм всім тим, на яких вплине цей процес.
11. Після врахування відгуків громадськості Стратегічний комітет може схвалити Стратегічний план та направити його на затвердження Науковій раді факультету (або Раді університету в разі необхідності).
12. Наукова рада факультету повинна затвердити його та призначити особу від декана для здійснення моніторингу та оцінки етапу впровадження плану.
13. Описаний етап може тривати приблизно 6 місяців (починаючи з вересня 2014 року).
14. Наступним кроком може стати розробка стратегічного плану розвитку окремих кафедр у відповідності до Стратегії розвитку факультету.

<u>Етап впровадження</u>

1. Упродовж етапу впровадження Декан та призначена ним особа, відповідальна за впровадження стратегічного плану, мають регулярно здійснювати періодичні перевірки\огляди стану впровадження, перевіряючи чи виконуються завдання\показники плану дій.
2. Особи, відповідальні за конкретні заходи, та призначена Деканом особа, відповідальна за впровадження Стратегічного плану (або особисто Декан), подають звіти кожного року Науковій раді факультету.
3. Стратегічний план необхідно переглядати та приводити у відповідність з реаліями в кінці кожного академічного року.
4. Для стимулюванні позитивних змін необхідно/доцільно запровадити систему заохочень\винагород для осіб, задіяних у впровадженні .

<u>Стратегічні рішення</u>

1. Стратегічні рішення Стратегічного комітету повинні враховувати рекомендації експертів з оціночного звіту за результатами пілотного проекту зовнішньої оцінки якості юридичної освіти, здійсненого за підтримки проекту «Справедливе правосуддя» .
2. Стратегічний план повинен охоплювати як навчальний процес, так наукову сферу роботи факультету.
3. В процесі планування розвитку Стратегічний комітет повинен вивчити можливості, які надає Угода про асоціацію з ЄС та враховувати той факт, що Україна наразі знаходиться в центрі уваги всього світу.
4. Серед інших факторів, майбутнє факультету (після 2020 року) залежатиме від спроможності факультету бути партнером за академічними (міжнародними) ініціативами. Якщо на факультеті немає такої спроможності/таких фахівців, необхідно розробити стратегічний план залучення молодих вчених до участі в міжнародних академічних ініціативах.
5. Необхідно подумати про автономію окремих факультетів університету та академічну автономію загалом, яка буде набирати ваги відповідно до українського законодавства.

ДОДАТОК Д: ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ЛНУ, ВИЗНАЧЕНИХ КОМІТЕТОМ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ (КСП) ЮРИДИЧНОГО ФАКУЛЬТЕТУ ЛНУ:

В рамках пілотного проекту
«Сприяння процесу стратегічного планування на юридичному факультеті Львівського національного університету імені Івана Франка»

Томаш Сеньов, доктор права, Польща

a) аналіз цілей стратегічного розвитку ЛНУ визначених Комітетом із стратегічного планування (КСП);

КСП визначив шість стратегічних цілей розвитку юридичного факультету ЛНУ:

1. Створення власної системи забезпечення якості освітніх послуг; 2. Перегляд існуючих та вироблення нових критеріїв оцінки ефективності роботи викладачів й студентів; 3. Покращення якості освітніх (навчальних) програм та приведення їх у відповідність до сучасних вимог, універсалізації та глобалізації освіти; 4. Покращення якості та диверсифікація джерел для навчальних матеріалів; 5. Активізація студентського самоврядування (трансформація студента з об'єкта навчального впливу на партнера у освітньо-науковому процесі); 6. Оптимізація інформаційної складової роботи факультету.

Виглядає, що основні напрями стратегічного планування ЛНУ добре визначені. Перші чотири цілі є частиною вироблення культури забезпечення якості освіти. Забезпечення якості є завжди основною частиною стратегічного планування, а стратегічне планування повинно вплинути на якість викладачів, студентів, досліджень, викладання та інших освітніх послуг. Я, навіть, вважаю, що ці чотири цілі настільки взаємопов'язані, що їх можна об'єднати в одну групу цілей.

Як стороння людина, я бачу сенс у включенні цілей 5 та 6 до стратегічного планування. Я також погоджуюся з тим, що за допомоги Олександра Хижняка КСП слід уточнити ці стратегічні цілі на предмет вимірюваності та ефективності їх досягнення.

b) рекомендації щодо покращення стратегічних цілей розвитку;

На мою думку КСП слід конкретизувати цілі. Система забезпечення якості повинна більше зосереджуватися на удосконаленні (розбудові культури якості), ніж на контролі (що, як правило, не зовсім сприймається викладачами).

Можливо треба зробити більший акцент на розвитку викладацького складу (і викладачів і аспірантів) та на залученні кращих студентів. Але це теж може стати частиною конкретного плану дій. Репутація факультету також залежить від найкращого способу заохочення викладачів робити свій внесок у розвиток факультету (наразі це мета № 2.), а

також утримання їх в академічному секторі (боюся, що деякі з них матимуть спокусу перейти у приватний сектор, або зайнятися не академічною роботою і відійти від основних видів юридичної діяльності).

Вважаю, що суттєво важливо розбудувати довіру всіх зацікавлених сторін один до одного; довіру між викладачами та здобувачами і адміністрацією; а також довіру між студентами та викладачами (наразі це мета № 5).

с) рекомендації КСП щодо розгляду (формулювання) кожного завдання у відповідних розділах Стратегічного плану та Плану дій юридичного факультету ЛНУ.

Сторонній людині і не члену КСП важко пропонувати заходи, що допоможуть досягнути цілі. Я погоджуюся із українським експертом, що КСП має доповнити кожну стратегічну ціль конкретними завданнями, орієнтованими на результат.

Щодо пропозиції обговорити проект СП на засіданні Вченої ради університету, тут варто подивитися на політику університету. Враховуючи, що окремі факультети ЛНУ не мають тієї автономії, яку мають, наприклад, американські юридичні школи, я б повністю довіряв позиції Декана факультету, професора Андрія Бойка, який вважає суттєво важливим ознайомлення Вченої ради університету із цим стратегічним документом. Результатом цього може стати підтвердження повноважень КСП юридичного факультету вирішувати питання, якими, як правило, переймається адміністрація університету. Однак ці шість цілей мають бути більш деталізовані («що ми хочемо та що ми можемо досягти, а також - яким чином?»), а це треба вирішувати на рівні факультету (КСП).

Необхідно, щоб конкретні завдання та дії були узгоджені\погоджені КСП, а не нав’язані сторонньою людиною, такою як я. Вони повинні народжуватися в головах тих, хто добре знає установу із середини.

ДОДАТОК Е: СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЮРИДИЧНОГО ФАКУЛЬТЕТУ ЛЬВІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА НА 2015-2020 РР.

ВСТУП

Юридичний факультет Львівського національного університету імені Івана Франка є однією з найстарших правничих шкіл у Східній Європі, адже заснований у 1784 році. На сьогодні це міцний, високопрофесійний колектив працівників вищої школи. Зважаючи на високий потенціал як науково-педагогічного колективу, так і осіб, що навчаються, юридичний факультет Львівського національного університету імені Івана Франка визнає необхідність власного розвитку, для чого й розробив, схвалив та прийняв до виконання цей Стратегічний план.

МІСІЯ

Юридичний факультет, спираючись на глибокі традиції патріотизму і служіння Батьківщині та вільного розвитку особистості, прагне формувати висококваліфікованих правників, які наділені зрілістю розуму, незалежністю суджень і сповнені відповідальності як перед суспільством, так і перед власним сумлінням.

ЦІННОСТІ

Нашими цінностями є:
- повага до гідності людини – як найвищої соціальної цінності;
- фаховість, як основа добробуту і поступу. Ми формуємо середовище, у якому люди можуть проявити свої здібності, постійно вдосконалюємося та ділимося набутими знаннями з іншими;
- рівність, справедливість та відкритість, як основа забезпечення законності та правопорядку;
- лідерство, як основа для ініціативності, творчості та відповідальності за свої дії;

У своїй діяльності юридичний факультет прагне:
- відповідати кращим зразкам світових правничих шкіл;
- зберегти традиції Львівської правничої школи;
- надавати найкращі освітні послуги

Ми формуємо середовище, у якому кожен може проявити свої здібності, постійно вдосконалюватися та ділитися своїми знаннями з іншими!

БАЧЕННЯ

Юридичний факультет Львівського національного університету імені Івана Франка має на меті стати найкращою правничою школою в Україні та Східній Європі з динамічною організацією, що враховуватиме сучасні тенденції на ринку юридичних послуг та забезпечуватиме цей ринок як кваліфікованими фахівцями, так і надаючи відповідні послуги.

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ

Для досягнення мети існування факультету планується реалізувати такі стратегічні цілі:

1. Створення власної системи забезпечення якості надання освітніх послуг
Виходячи з положення про те, що найвищим покликанням правничої школи є підготовка високоякісних фахівців, факультет вживатиме заходів для створення такої системи забезпечення якості надання освітніх послуг, яка б дала можливість випускати високо конкурентоздатних юристів. Для цього:
1.1. Реалізуватимуться положення Закону України «Про вищу освіту» щодо створення внутрішньої системи забезпечення якості надання освітніх послуг;
1.2. Впроваджуватимуться найновіші форми, методи та програми навчання, що забезпечать високу конкурентну спроможність випускників-юристів на ринку юридичних послуг
1.3. Вироблятиметься система заохочень, стимулів та поточного контролю за якістю послуг з метою їх корегування та оперативного реагування на суспільні та державні запити в сфері юриспруденції.

2. Вироблення нових критеріїв ефективності роботи викладачів та студентів
Факультет розуміє, що реалізація місії Львівської правничої школи може бути забезпечена виключно шляхом підвищення якості людських ресурсів, задіяних у освітньому процесі. Для цього:
2.1. Переглянути критерії оцінювання успішності студентів, виробити критерії такої оцінки, які б ураховували як опанування теоретичної складової навчання, так і практичних навичок;
2.2. Виробити ефективні критерії урахування корисної активності студентів, яка не передбачена освітніми програмами та безумовне врахування її результатів у визначенні загальної успішності опанування студентом освітніх програм;
2.3. Розробити і впровадити об’єктивні та ефективні критерії добору та кар’єрного зростання викладачів;
2.4. Розробити та впровадити об’єктивні критерії оцінки якості роботи викладачів факультету, безумовно враховувати таку оцінку у виробленні системи стимулювання високопрофесійної роботи науково-педагогічного працівника.

3. Покращення якості освітніх програм та приведення їх у відповідність сучасним вимогам
Важливою складовою розвитку юридичного факультету є підвищення вимог до змісту освіти, приведення освітніх програм у відповідність до сучасних вимог. Для цього:
3.1. Оновити освітні програми та переорієнтувати викладачів з лекційно-інформативної на індивідуально-особистісно орієнтовану форму навчання;
3.2. Забезпечити пов’язаність освітніх програм з практикою та налагодити залучення випускників та потенційних роботодавців до їх розроблення та оцінки;
3.3. Забезпечити оперативне реагування та впровадження новітніх методів, технологій та знань в освітні програми;
3.4. Створити умови для забезпечення універсалізації та глобалізації юридичної освіти.

4. Покращення якості навчальних матеріалів

Навчальні матеріали, як предметне втілення науково-методичної роботи працівників юридичного факультету, повинні відповідати вимогам сучасності та високої змістовної якості. Для цього:
4.1. Переглянути та урізноманітнити перелік навчально-методичної літератури, яка рекомендується студентам для використання;
4.2. Впровадити практику постійного оновлення пропонованих актуальних джерел інформації до уваги викладачів та студентів для самостійного опрацювання та використання у інтерактивному навчанні;
4.3. Створити систему стимулювання публікації наукової та навчально-методичної літератури із брендом Львівської правничої школи.
4.4. Забезпечити студентам та викладачам факультету доступ до сучасних електронних ресурсів юридичної літератури, зокрема до провідних електронних бібліотек.

5. Створення умов для активізації студентського самоврядування
Визнаючи студента повноцінним партнером у організації освітнього процесу, юридичний факультет прагне підвищити активність та ефективність використання можливостей «зворотного зв'язку» у всіх сферах діяльності правничої школи. Для цього:
5.1. Формувати партнерські відносини між викладачами та студентами, уникаючи зайвого формалізму і бюрократизму. Забезпечити зміну сприйняття студента не як об'єкта навчального впливу, а як партнера у освітньо-науковому процесі;
5.2. Урізноманітнювати форми участі осіб, що навчаються, в управлінні факультетом зі всіма його складовими частинами.

6. Оптимізація інформаційної складової роботи факультету
Використання можливостей сучасних технологій у організації освітнього процесу збільшить швидкість та якість комунікації як між учасниками освітнього процесу, так і зі споживачами освітніх послуг (абітурієнти, батьки студентів, роботодавці тощо). Для цього:
6.1. Більш повно використовувати сучасні методи комунікації, такі як соціальні мережі, Інтернет, розробити та впровадити внутрішню електронну мережу організації та контролю навчального процесу;
6.2. Активізувати роботу із поширення інформації про факультет і його студентів поза межами Університету, використовуючи соціальні медіа та сучасні інформаційні технології для підтримання контактів з абітурієнтами, випускниками та роботодавцями.

ВСТАНОВЛЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ

За підсумками реалізації цього плану, юридичний факультет одержить:
- сучасну оперативну інформаційну інфраструктуру;
- якісні людські ресурси, як зі сторони науково-педагогічного складу, так і зі сторони осіб, що навчаються;
- модифікований щодо сучасних потреб ринку юридичних послуг зміст освітнього процесу;
- лідерство у сфері надання освітніх послуг серед правничих шкіл України.

ДОДАТОК: Календарний план