

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ



УДК 378.11

Система перспективного управління у вищому навчальному закладі

Андрій Прокопенко,

кандидат педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри інформаційних технологій,
Харківський національний педагогічний
університет імені Г.С. Сковороди

Особливості процесу

Будь-який освітній заклад, зокрема і вищий навчальний заклад, є цілісною динамічною педагогічною системою. *Перспективне управління* педагогічною системою — це цілеспрямований процес, спрямований на забезпечення її функціонування і розвитку в умовах швидкозмінного середовища шляхом пошуку оптимальних і суб'єктно-прийнятних стратегій і механізмів їх виконання, узгодженої реалізації зовнішніх і внутрішніх ресурсів, що забезпечить динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність розвитку [5, с. 10]. Важливою умовою становлення і розвитку перспективного управління у ВНЗ і відповідно його особливістю є полісуб'єктна взаємодія, сумісно-взаємопов'язаний характер діяльності суб'єктів освітнього процесу. Полісуб'єктну взаємодію у дослідженні розглядаємо як процес полілогічного

обговорення проблем, взаємного впливу індивідуальних (ректор, проректори, декани, завідувачі кафедр, викладачі, студенти та інші) і групових (колективи факультетів, кафедр, відділів, студентські групи та інші) суб'єктів один на одного, обмін ідеями і цінностями, взаємодопомоги і сприяння один одному. Системний характер вищого навчального закладу, освітнього процесу визначає і системний характер управління закладом освіти. Згідно із функціональним (процесійним) підходом, який орієнтує на дослідження управлінського процесу як системи функцій, система управління у ВНЗ розглядається як процес, що складає сукупність безперервних взаємопов'язаних видів діяльності (дій та операцій).

У дослідженні [5, с. 4] встановлено, що відповідно до етапів перспективного управління основними видами діяль-

ності, які здійснює управлінець, є: проблемно орієнтований аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ, забезпечення полісуб'єктного переосмислення досвіду; забезпечення визначення місії, полісуб'єктного цілеосмислення діяльності, самовизначення суб'єктів; визначення варіантів стратегії ВНЗ, вибір стратегічних альтернатив та розробка програми дій щодо реалізації обраної стратегії; виконання стратегії, здійснення стратегічних змін у внутрішньому середовищі ВНЗ на основі реалізації полісуб'єктних ідей; контроль реалізації стратегії та коригування діяльності. Кожний вид діяльності також є процесом, оскільки він складається із серії взаємопов'язаних дій. Системний характер перспективного управління виявляється зокрема в тому, що недооцінка або пропуск одного з етапів спричиняє деформацію всього процесу управління.

Таким чином, система перспективного управління складається з динамічної сукупності п'яти взаємопов'язаних етапів (див. схему). Ці етапи логічно взаємопов'язані. Водночас існує стійкий зворотний зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного етапу на інші і на всю сукупність загалом. Це зумовлює важливу особливість системи перспективного управління. Обґрунтування системи перспективного управління потребує більш детальної характеристики її етапів.

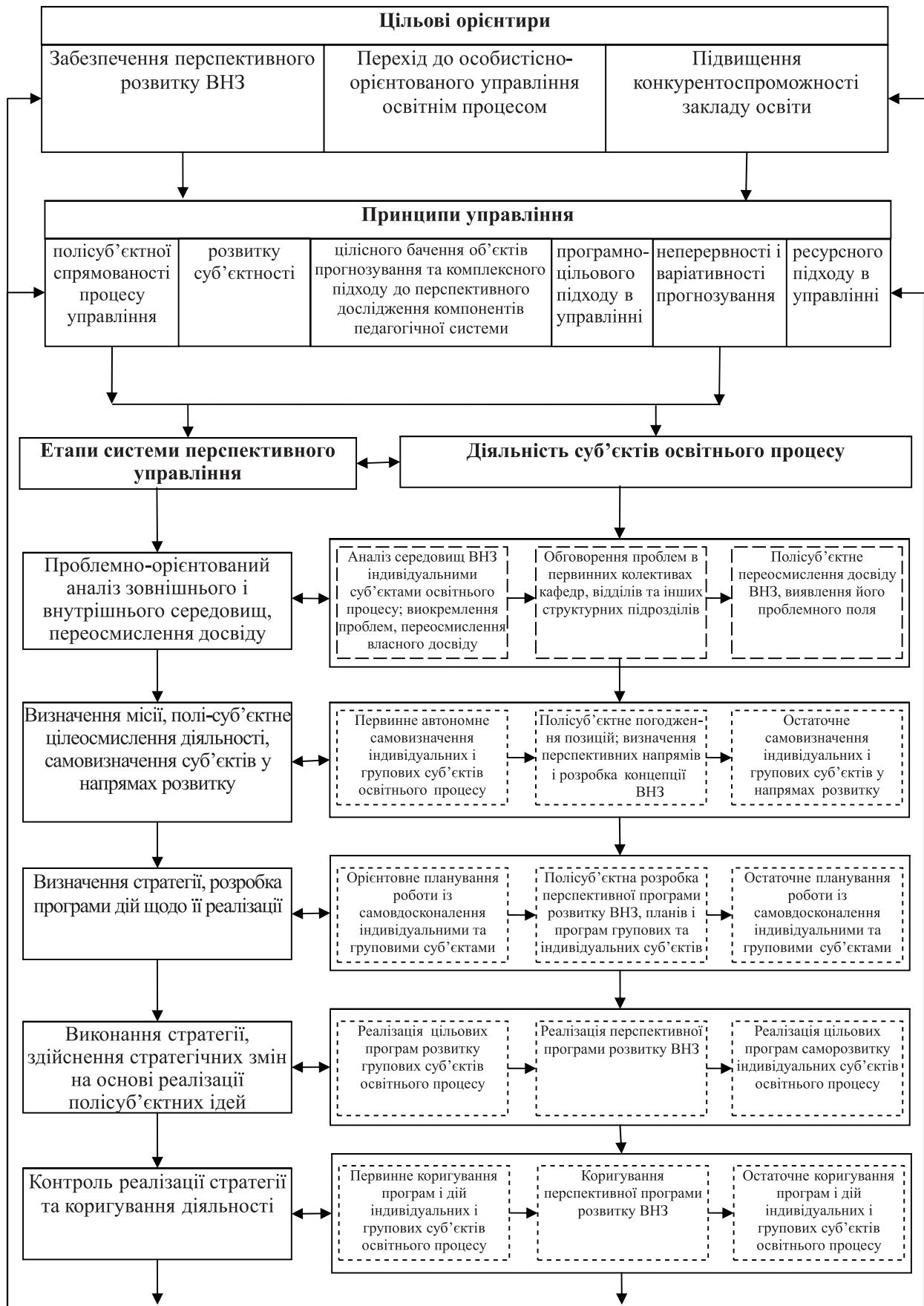
Проблемно-орієнтований аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ ВНЗ, полісуб'єктне переосмислення досвіду є вихідним етапом перспективного управління, оскільки він забезпечує базу для визначення місії і цілей закладу освіти, а також для розробки стратегії поведінки, яка дозволить йому виконати свою місію і досягнути своїх цілей.

Завдання перспективного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії ВНЗ із середовищем, яка б дозволяла йому підтримувати свій потенціал на рівні, що зумовить досягнення поставлених цілей, і тим самим сприятиме «виживан-

ню» ВНЗ у довгостроковій перспективі. Для визначення й реалізації стратегії поведінки ВНЗ його керівництво та інші учасники освітнього процесу повинні мати повне уявлення як про внутрішнє середовище закладу, його потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє, тенденції його розвитку та про місце, яке ВНЗ в ньому посідає. Аналіз середовищ повинен, передусім, забезпечити виокремлення *проблем*, вирішення яких дозволить підвищити ефективність роботи ВНЗ. Перспективне управління передбачає таку логіку аналізу, коли спочатку виявляється те, що не задовольняє в результатах роботи ВНЗ і що заважає його успішному подальшому розвитку; потім виявляються недоліки освітнього процесу, які породжують недоліки в результатах; далі виявляються недоліки в умовах, які спричиняють дефекти освітнього процесу. Оцінювання значущості виявлених проблем повинно враховувати, якою мірою, наскільки суттєво їх вирішення вплине на успішність освітнього процесу, ефективність розвитку ВНЗ. Це, у свою чергу, визначає необхідність встановлення логічного зв'язку, залежності між проблемами і результатами.

Отже, цільовою настановою цього етапу є збирання та аналіз *інформації* про початковий стан керованої системи та про основні суперечності її функціонування. Доцільно сформувані три основні блоки інформації.

Перший блок інформації пов'язаний із якістю освітньої діяльності. Сенс розвитку освітньої системи полягає в реформуванні її структур, удосконаленні її функціонування з метою забезпечення відповідності якості освіти фахівців сучасним вимогам до них. У цьому аспекті на першому етапі перспективного управління вищим педагогічним навчальним закладом важливо вивчити: думку органів управління освітою, керівників шкіл про якість підготовки вчительських кадрів у ВНЗ, про основні недоліки їх професійно-особистісного розвитку; думку батьків, населення про якість освітніх послуг, які надає ВНЗ;



Система перспективного управління у вищому навчальному закладі

думку випускників педагогічних ВНЗ, які працюють у школах та інших навчальних закладах, про якість отриманої освіти та про основні труднощі в роботі; прогноз експертів щодо потреби у педагогічних кадрах на найближчі 5–10 років; тенденції змінення вимог до педагогічних працівників, які визначаються фахівцями з професійної педагогіки.

Другий блок інформації дає уявлення про вихідний стан керованої системи: досягнення педагогічного колективу, його кращі традиції, власні тенденції розвитку, тобто виявляється те, що необхідно зберегти і розвивати; суперечності у функціонуванні і розвитку освітньої системи, недоліки в роботі окремих структурних підрозділів ВНЗ і служб, викладачів, тобто проблемне поле закладу освіти; прагнення, бажання суб'єктів освітнього процесу, власні тенденції їх активності і розвитку; передовий досвід інших ВНЗ з управління процесом розвитку освітньої системи.

Третій блок інформації стосується удосконалення системи управління педагогічною системою: думки і побажання суб'єктів освітнього процесу; думки керівників ВНЗ (ректор, проректори, декани факультетів, завідувачі кафедр, начальники відділів); досвід закладів освіти та нові тенденції розвитку управління організаціями.

Важливою особливістю реалізації першого етапу перспективного управління є те, що він починається з аналізу середовища ВНЗ індивідуальними суб'єктами освітнього процесу незалежно один від одного. Для визначення перспектив розвитку освітньої системи необхідно врахувати весь комплекс проблем, який виникає в діяльності індивідуальних і групових суб'єктів освітнього процесу; проаналізувати вихідний стан керованої системи з позиції студентів, викладачів, керівників структурних підрозділів ВНЗ; урахувати їх побажання, прагнення, настанови, труднощі в роботі; створити умови для індивідуального переосмислення свого досвіду для подальшого

обговорення проблем у первинних колективах, мікрогрупах кафедр, відділів тощо.

Завершується цей етап управлінської діяльності полісуб'єктним переосмисленням досвіду закладу освіти. Необхідність полісуб'єктного аналізу стану педагогічної системи пов'язана, по-перше, з тим, що проведення його у міжособистісній формі забезпечує можливість всебічного й об'єктивного аналізу ситуації, отримання багаторівневої і багатоаспектної інформації про об'єкт управління. По-друге, необхідність полісуб'єктного аналізу ситуації зумовлюється великим обсягом інформації, яка накопичується в процесі аналізу, здійснюваного індивідуальними суб'єктами. Для визначення найбільш прийнятних напрямів і перспектив розвитку педагогічної системи ВНЗ і прийняття відповідних управлінських рішень ця інформація повинна пройти обробку і сортування щодо її значущості з метою обрання стратегій ВНЗ і має бути представлена в узагальненому вигляді.

Таким чином, основними цільовими настановами першого етапу перспективного управління освітнім процесом у вищому навчальному закладі є: проблемно-орієнтований аналіз педагогічної системи ВНЗ та виявлення проблемного поля і перспектив розвитку закладу; виявлення ступеню готовності педагогічної системи ВНЗ до реалізації перспективного управління (на рівні смислових настанов суб'єктів освітнього процесу); створення інформаційної основи для реалізації наступного етапу процесу перспективного управління — визначення місії, цілей, пріоритетів ВНЗ.

Другий етап перспективного управління передбачає *визначення місії, полісуб'єктне цілеосмислення діяльності, самовизначення суб'єктів у напрямках розвитку* і складається з трьох підетапів: 1) визначення місії навчального закладу; 2) визначення довгострокових цілей; 3) визначення короткострокових цілей.

Місія визначає основні напрями та орієнтації для розвитку ВНЗ, забезпечує

його правовий статус. Місія пов'язана з категорією «бачення», під яким розуміємо перспективний погляд на напрями розвитку і діяльності ВНЗ, базову концепцію того, що заклад освіти планує зробити і чого прагне досягти сьогодні та в майбутньому. На основі виробленого бачення формулюється стратегія розвитку ВНЗ. Перспективне бачення визначає не тільки те, яким повинен стати ВНЗ у майбутньому, але й як він має діяти, коли виконає свою місію.

Науковці виділяють такі елементи місії вищої освіти: служіння людині і суспільству; формування майбутнього і сприяння пошуку шляхів у краще майбутнє для суспільства і людини; активна участь у вирішенні важливих проблем світового, регіонального і місцевого масштабу; сприяння сталому розвитку суспільства; формування відповідальних, освічених і активних громадян; вчити вчитися і вчити заповзятливості; зберігати і зміцнювати культурну самобутність; сприяти поширенню безперервної освіти для всіх і бути її суттєвою частиною та ін. [4; 6; 8; 9].

Формулювання місії є базою для встановлення цілей ВНЗ, попереджає їх суперечливість, допомагає виробленню стратегії; визначенню спрямованості і припустимих меж функціонування закладу. Водночас слід зазначити, що місія не повинна містити конкретні вказівки щодо необхідних заходів, термінів і виконавців. Вона тільки визначає основні напрями розвитку ВНЗ, його місце у середовищі. Формулювання місії повинно бути зрозумілим як учасникам освітнього процесу, так і суб'єктам, які взаємодіють із ВНЗ. У цьому випадку формулювання повинно, з одного боку, не мати розбіжностей у тлумаченні, а з іншого — залишати можливість для творчого, гнучкого інноваційного розвитку ВНЗ.

Отже, загальне формулювання місії ВНЗ повинно бути *конкретизоване* через такі характеристики, як: цільові орієнтації закладу, тобто на вирішення яких завдань спрямовується його діяльність

і на що спрямовуватиметься діяльність у довгостроковій перспективі; сфера діяльності ВНЗ, тобто який перелік освітніх послуг пропонується споживачам і якими є перспективи реалізації здобутої освіти; можливості і способи діяльності, що розкриває особливі шляхи «виживання» ВНЗ у довгостроковій перспективі, використання інноваційних технологій і методик.

Таким чином, окрім формулювання місії, тобто визначення загальних орієнтирів функціонування ВНЗ, другий етап перспективного управління передбачає встановлення *цілей* його діяльності. Вони відображають конкретний кінцевий стан, до якого прагне заклад освіти і на досягнення якого спрямовує свою діяльність.

Цілі відіграють надзвичайно важливу роль в управлінні ВНЗ, оскільки вони є основою планування, побудови системи стимулювання, контролю й оцінювання результатів праці як окремих викладачів, співробітників, так і кафедр, відділів та інших підрозділів навчального закладу.

У науковій літературі розглядають різновиди стратегічних цілей, які можуть бути реалізовані і в умовах перспективного управління ВНЗ: підвищення якості освітніх послуг; розширення та поліпшення номенклатури освітніх послуг; повне задоволення потреб клієнтів; підвищення репутації навчального закладу; визнання навчального закладу лідером у галузі освітніх технологій та інновацій; підвищення конкурентоспроможності за межами регіону та ін. [7, с. 98].

Вищий навчальний заклад як цілісна динамічна соціально-педагогічна система має різні структурні підрозділи (підсистеми), декілька рівнів управління, що, у свою чергу, зумовлює необхідність ієрархії цілей — декомпозицію цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня. З огляду на це, цілі більш високого рівня мають довгостроковий інтервал досягнення. Цілі нижчого рівня є своєрідними засобами досягнення цілей більш високого рівня. Чітка ієрархія цілей у ВНЗ є дуже важ-

ливою, оскільки забезпечує спрямування діяльності всіх підрозділів навчального закладу на досягнення його загальних цілей. Правильна побудова ієрархії цілей означає, що кожна кафедра, кожен факультет у процесі досягнення своїх цілей здійснюють необхідний внесок у діяльність ВНЗ із досягнення своїх цілей.

У концепції перспективного управління ціль розглядається як центральний компонент у структурі спільної діяльності суб'єктів, що визначає спосіб і характер дій людини. Цілепокладання тут є початком розгортання всіх форм міжсуб'єктної активності, котра слугує організуючими і системотворними засадами спільної діяльності. В. Коваленко розглядає її як феномен випереджаючого відбиття дійсності, ідеальне представлення майбутнього результату діяльності суб'єктів [1, с. 88].

Щілі, які висувають суб'єкти, висвітлюють їх потреби, інтереси, ціннісні настанови. У свою чергу загальні цілі відображають інтереси, потреби, ціннісні орієнтири групових і організаційного суб'єктів освітнього процесу. Через загальні цілі діяльності суб'єктів здійснюється зв'язок їх активності із зовнішнім середовищем. Через постановку і корекцію цілей індивідуальних і групових суб'єктів можна впливати на їх власну активність.

Перспективне управління передбачає вибір такого напрямку розвитку ВНЗ, який відповідає як власним тенденціям розвитку педагогічної системи, так і тенденціям, інтересам і потребам суб'єктів освітнього процесу. Зважаючи на це, етап визначення місії і цілей ВНЗ передбачає проходження таких *стадій*:

— осмислення результатів аналізу середовища індивідуальними, груповими й організаційним суб'єктами; прогнозування стану зовнішнього і внутрішнього середовища ВНЗ у майбутньому, виявлення тенденцій його розвитку для забезпечення відповідності встановлених цілей здійсненим прогнозам;

— первинне автономне самовизначен-

ня індивідуальних і групових суб'єктів освітнього процесу за напрямами розвитку педагогічної системи і перспективних цільових настанов власної діяльності;

— полісуб'єктне погодження позицій і організаційне самовизначення; формулювання з урахуванням цих положень місії ВНЗ, розробка концепції розвитку педагогічної системи, які відображають загальні напрями розвитку і цільові пріоритети, а також містять загальний опис майбутнього стану педагогічної системи; формулювання місії ВНЗ і встановлення його цілей повинно визначати, що саме із широкого кола характеристик діяльності навчального закладу стане основою; особливе значення має встановлення критеріїв, за якими визначатиметься успішність досягнення цілей як організаційним, так і груповими та індивідуальними суб'єктами; критерії повинні бути безпосередньо пов'язані з аналізом середовища ВНЗ та його місією; організаційне самовизначення повинно враховувати цілі попереднього етапу і те, наскільки досягнення цих цілей сприяло виконанню ВНЗ своєї місії;

— остаточне самовизначення індивідуальних і групових суб'єктів у цільових настановах діяльності і напрямках розвитку відповідно до місії ВНЗ і концепції його розвитку; встановлення ієрархії цілей індивідуальних і групових суб'єктів, досягнення яких забезпечить досягнення організаційної цілі і виконання ВНЗ своєї місії; у цьому випадку ієрархія цілей повинна формуватися відповідно як до довгострокових, так і до короткострокових цілей; кожен учасник освітнього процесу через свої персональні цілі залучається до процесу спільного досягнення цілей ВНЗ, отримує уявлення не тільки про те, що має досягнути, а й про те, як результати його праці вплинуть на кінцеві результати функціонування навчального закладу.

Ключовою процедурою проходження цих стадій є погодження індивідуальних цілей суб'єктів і формування на цій основі спільної мети їх взаємопов'язаної діяльності. Міжсуб'єктне цілепокладання є основним чинником мобілізації творчого

потенціалу й активності суб'єктів для досягнення цілей ВНЗ. Отже, важливою умовою ефективності перспективного управління є *цільова єдність* суб'єктів педагогічної системи.

Таким чином, другий етап перспективного управління є етапом самовизначення закладу освіти, оскільки його головним змістом є самовизначення індивідуальних, групових й організаційного суб'єктів за напрямом розвитку педагогічної системи та в цільових настановах діяльності суб'єктів.

Цільовими настановами цього етапу перспективного управління є: визначення стратегічних напрямів розвитку освітньої системи ВНЗ, його структурних підрозділів, індивідуальних суб'єктів освітнього процесу; формування перспективної моделі майбутнього стану педагогічної системи; забезпечення цільової єдності суб'єктів освітнього процесу; декомпозиція загальних цілей відповідно до особливостей суб'єктів освітнього процесу, їх можливостей на основі самовизначення в цільових настановах спільної діяльності.

Третій етап системи перспективного управління освітнім процесом у ВНЗ передбачає *визначення варіантів стратегії навчального закладу, вибір стратегічних альтернатив та розробку програми дій щодо реалізації обраної стратегії*. Цей процес є основою перспективного управління. За допомогою спеціальних методів і прийомів освітній заклад визначає, як він досягатиме своїх цілей і реалізовуватиме свою місію.

Цільовими настановами третього етапу системи перспективного управління ВНЗ є: ранжування цілей розвитку педагогічної системи за критерієм перспективності і визначення оптимальної послідовності їх досягнення; розробка стратегії та її оцінювання; осмислення й визначення методів і засобів досягнення цілей та виконання стратегії; забезпечення оптимального розподілу ресурсів педагогічної системи для вирішення завдань її розвитку; розробка на цій основі комплексних цільових програм розвитку

закладу освіти, програм розвитку структурних підрозділів ВНЗ, планів роботи із самовдосконалення учасників освітнього процесу; створення умов для усвідомлення суб'єктами освітнього процесу своїх можливостей у реалізації стратегії ВНЗ та їх залучення до інноваційно-творчої діяльності за цим напрямом.

Обґрунтування системи перспективного управління у ВНЗ спирається на визначення стратегії як детального комплексного всебічного плану, призначеного для того, щоб забезпечити здійснення місії організації й досягнення її цілей [3, с. 257].

Планування, яке фактично є розробкою стратегії ВНЗ, за умови перспективного управління проходить декілька стадій. Починатися процес визначення стратегії повинен із усвідомлення поточної стратегії закладу освіти, оскільки не можна приймати рішення щодо майбутнього, якщо немає чіткого уявлення щодо того, у якому стані знаходиться ВНЗ і які стратегії він реалізує. Тут доцільно враховувати такі чинники, як: цілі закладу; структура і спрямованість його діяльності за останній період; ступінь різноманітності пропонованих населенню освітніх послуг; можливості, на які ВНЗ орієнтувався останнім часом; критерії розподілу ресурсів; стратегії окремих функціональних сфер (наукові дослідження, кадри, фінанси та ін.) тощо.

Друга стадія планування передбачає, що на основі колективно розробленої концепції, перспективної програми розвитку ВНЗ визначаються пріоритети напрямів розвитку, виокремлюються основні цільові програми. Ці програми спрямовуються на розвиток окремих компонентів педагогічної системи (удосконалення змісту освіти, підготовка кадрів, розробка і впровадження нових освітніх технологій, удосконалення управління тощо). Визначається доцільна послідовність реалізації цільових програм, формуються творчі групи для їх реалізації.

Цільові програми визначають стратегію ВНЗ, перспективи його розвитку, що передбачає врахування таких факторів: силь-

них аспектів ВНЗ, тобто тих можливостей, які породжують його лідерство; цілей закладу; інтересів усіх суб'єктів освітнього процесу; компетентність, кваліфікацію працівників; фінансові ресурси; ступінь залежності від зовнішнього середовища та ін.

Наступна стадія передбачає кінцеве розгорнуте планування інноваційної роботи індивідуальних суб'єктів з урахуванням програми розвитку ВНЗ, а також встановлення правил здійснення управлінських дій, що спрямують функціонування і розвиток навчального закладу за напрямом реалізації його стратегії.

За умови перспективного управління програми повинні розроблятися так, щоб не тільки залишатися цілісними упродовж тривалих періодів, а й бути достатньо гнучкими. У разі необхідності вони повинні легко модифікуватися і переорієнтовуватися, що забезпечує не просто досягнення цілей, а й досягнення їх із максимальною ефективністю.

Завершення розробки стратегії ВНЗ потребує її оцінювання, що передбачає аналіз правильності і достатності урахування в процесі вибору стратегії основних факторів, що визначають можливості її здійснення. Основним критерієм оцінювання обраної стратегії є її здатність забезпечити досягнення навчальним закладом своїх цілей, а також відповідність стратегії стану і вимогам оточення, потенціалу і можливостям ВНЗ.

Четвертий етап системи перспективного управління спрямований на *виконання стратегії і здійснення стратегічних змін у внутрішньому середовищі ВНЗ на основі реалізації полісуб'єктних ідей*. Цей етап передбачає спільну діяльність суб'єктів освітнього процесу, спрямовану на формування функціональних структур, які складають цілісні сукупності людських ресурсів, фінансових, матеріально-технічних та освітніх засобів, часових і просторових умов, а також відношень між ними, які забезпечують можливість своєчасного і якісного розв'язання конкретних завдань, що визначені в цільових

програмах розвитку ВНЗ та виконання його стратегії.

Цільовими настановами цього етапу перспективного управління є: здійснення стратегічних змін у ВНЗ; забезпечення своєчасного та якісного виконання конкретних справ і заходів, що пов'язані з реалізацією цільових програм на основі мобілізації творчого потенціалу кадрів і матеріально-технічних ресурсів; накопичення й розвиток досвіду спільного вирішення завдань, що пов'язані з розвитком освітньої системи ВНЗ і формування на цій основі організованості індивідуальних, групових і організаційного суб'єктів; забезпечення цілісності у функціонуванні й розвитку педагогічної системи та її компонентів.

Виконання стратегії передусім передбачає встановлення відповідності між обраною стратегією і внутрішньовишівськими процесами. Це дозволить зорієнтувати ВНЗ на здійснення обраної стратегії. Важливо, щоб відповідність була досягнута за такими характеристиками закладу, як його структура, система стимулювання, норми і правила поведінки, система цінностей учасників освітнього процесу, компетентність викладачів, співробітників, керівників та ін. Зважаючи на те, що процес установавання відповідності передбачає певне коригування педагогічної системи, саме зміни є серцевиною виконання стратегії ВНЗ.

Стратегічні зміни в процесі виконання стратегії ВНЗ повинні мати системний характер, тобто стосуватися всіх аспектів освітнього процесу. Проте в теорії менеджменту виділяють два основні напрями змін: організаційна структура й організаційна культура.

Реалізація стратегії, функціонування і розвиток ВНЗ в умовах мінливого зовнішнього середовища зумовлюють передусім необхідність постійних змін у його структурі. У літературі з менеджменту виділяються основні ознаки, за наявності яких необхідно коригувати організаційну структуру: надмірна централізація управлінських рішень; процедурне ус-

кладнення прийняття простих рішень, що спричиняє невирішення більшості організаційних проблем; втрата відповідальності через обмеження повноважень; велика кількість суперечливих управлінських рішень; зникнення у співробітників ентузіазму; порушення організаційної комунікації [2, с. 74]. Заклад освіти, структура якого характеризується такими ознаками, у взаємодії із зовнішнім середовищем неадекватно реагує на вимоги ринку освітніх послуг, втрачає споживачів, його імідж падає. У внутрішньому середовищі такого навчального закладу зменшується активність, ініціативність співробітників, зацікавленість у досягненні спільних результатів праці, вони переважно орієнтуються на особисті інтереси.

Реалізуючи стратегію змін у ВНЗ, слід зважати на те, що сьогодні не існує універсального типу організаційної структури, який би забезпечував максимальну ефективність управління навчальним закладом. Отже, тип і конфігурація структури для кожного ВНЗ є індивідуальними і залежать від багатьох чинників, а саме: розмір і ступінь різноманітності діяльності, технологія, динамізм зовнішнього середовища та ін. В умовах перспективного управління закладом освіти особливого значення набуває такий чинник, як ставлення учасників освітнього процесу до структури ВНЗ, якою мірою вона сприяє реалізації їх суб'єктних функцій, створює умови для творчої діяльності, співробітництва і плідної взаємодії.

Отже, слід зазначити, що структура ВНЗ має забезпечувати високу ефективність його роботи, запобігати прийняттю неправильних рішень, сприяти бажанню й можливості спільно працювати на майбутнє, а не використовувати досягнення минулого.

Необхідно враховувати, що зовсім не обов'язково змінювати структуру ВНЗ кожного разу, коли заклад переходить до реалізації нової стратегії. Структура ВНЗ повинна підлягати зміні тільки тоді, коли вона не відповідає його стратегії.

Аналіз теорії і практики управління свідчить: якщо організаційна структура досить просто може підлягати змінам, то змінення організаційної культури є дуже складним, а іноді і не вирішуваним завданням. Тому на етапі визначення стратегії ВНЗ необхідно максимально враховувати те, які труднощі можуть виникнути із зміненням культури закладу в процесі реалізації стратегії. Варто намагатися обирати таку стратегію, котра не потребує виконання нездійснених дій щодо змінення організаційної культури.

Слід зазначити, що проведення стратегічних змін загалом є дуже складним завданням. Це пов'язано передусім із можливим спротивом нововведенням із боку учасників освітнього процесу. Проведення змін потребує передбачення можливого опору та його зведення до мінімуму.

Поряд зі стратегічними змінами і створенням у ВНЗ необхідного клімату важливим завданням, яке необхідно вирішувати на етапі виконання стратегії, є формування і реалізація ресурсів навчального закладу. За умови перспективного управління закладом освіти його найважливішим ресурсом, основною цінністю і єдиним джерелом благополуччя є працівники, учасники освітнього процесу. Отже, ключовою умовою успішного виконання стратегії є людський фактор, відданість членів трудового, студентського колективів місії і цілям ВНЗ, тим справам, які спрямовані на реалізацію закладом освіти своєї стратегії.

Забезпечення цілісності у функціонуванні та розвитку педагогічної системи, скоординованість у діях суб'єктів може досягатися завдяки таким чинникам: наявність спільної програми діяльності педагогічного і студентського колективів із виконання стратегії ВНЗ; формування мотиваційної готовності суб'єктів до здійснення свого внеску в спільну справу; погодження програм діяльності індивідуальних і групових суб'єктів в умовах кооперації і координації; інтенсифікація інтеграційних процесів у педагогічній системі; усвідомлення кожним суб'єктом своєї ролі в спільній праці.

Узагальнюючи аналіз четвертого етапу перспективного управління ВНЗ, слід зазначити, що виконання стратегії є найскладнішим етапом. Його особливість полягає в тому, що неякісне здійснення вдалої стратегії може створити для навчального закладу великі труднощі. Водночас вдале виконання стратегії може забезпечити успіх навчальному закладу навіть тоді, якщо мали місце певні помилки під час розробки стратегії. Вдале виконання стратегії може компенсувати негативні наслідки, які спричинені неочікуваними змінами в зовнішньому або внутрішньому середовищах вищого навчального закладу. Ключова роль у виконанні стратегії відводиться керівництву ВНЗ. Справжній стратег повинен володіти здатністю провести необхідні зміни, мобілізувати ресурси навчального закладу, розподілити їх так, щоб їх використання зумовило найбільший ефект; згуртувати колектив у спільній діяльності, спрямованій на реалізацію стратегії.

П'ятим і за логікою останнім етапом системи перспективного управління є *контроль виконання стратегії та коригування діяльності ВНЗ*.

Цільовими настановами цього етапу є: забезпечення усталеного зворотного зв'язку між перебігом процесу досягнення цілей і самими цілями навчального закладу; контроль виконання цільової програми розвитку ВНЗ, програм діяльності його структурних підрозділів, планів і програм індивідуальних суб'єктів освітнього процесу; оцінювання ефективності нововведень; моніторинг успішності управлінської діяльності; виявлення типових недоліків у діяльності учасників освітнього процесу, структурних підрозділів ВНЗ; розробка програми дій щодо коригування освітньої діяльності, пошук шляхів усунення виявлених недоліків; визначення ступеня відповідності запланованих дій суб'єктів освітнього процесу і прогнозованих результатів реально здійснюваним діям та отриманим результатам.

Здійснення контролю в процесі перспективного управління має свої особливості.

По-перше, контроль характеризується стратегічною направленістю. Стратегічний контроль передусім спрямовується на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегій зумовлює досягнення цілей ВНЗ, визначає можливість у подальшому реалізовувати прийняті стратегії і з'ясовує, чи зумовить їх виконання досягнення поставлених цілей.

Друга особливість полягає в тому, що контроль має міжсуб'єктний і багаторівневий характер: самоконтроль; взаємоконтроль; контроль із боку керівника структурного підрозділу (завідувач кафедри, начальник відділу та ін.); адміністративний контроль з боку керівників ВНЗ; державний контроль у процесі ліцензування й акредитації. Слід зазначити, що в процесі становлення перспективного управління адміністративний контроль поступається місцем самоконтролю і взаємоконтролю. Чільне місце в управлінській адміністративній діяльності посідають діагностичні й аналітичні функції, котрі дозволяють виявляти основні тенденції і типові недоліки освітньої діяльності та визначати заходи стратегічного характеру для коригування педагогічного процесу.

Третя особливість — орієнтування контролю на результати. Кінцева мета контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити недоліки, а в тому, щоб сприяти вирішенню поставлених перед ВНЗ завдань. Зміщення акценту на результати діяльності дозволяє уникнути зайвої опіки підлеглих, забезпечити їх суб'єктну позицію, реалізацію ними суб'єктних функцій. Основним призначенням контролю стає експертна аналітична оцінка досягнутих результатів і формулювання відповідних рекомендацій щодо регулювання процесу освітньої діяльності.

Четвертою особливістю контролю є те, що він є важливим компонентом процесу педагогічного моніторингу управлінської діяльності і суб'єктного розвитку фахівців. Необхідність використання педагогічного моніторингу зумовлена інноваційним

характером діяльності педагогічного колективу в умовах перспективного управління, об'єктивне оцінювання результатів нововведень, виявлення тенденцій розвитку процесів можливі тільки на основі тривалого спостереження за наслідками освітньої діяльності, порівняльного аналізу її результатів.

Узагальнюючи розгляд етапів, слід зазначити, що характерними особливостями системи перспективного управління у ВНЗ є: цілісність — усі елементи (етапи) системи слугують досягненню загальних цілей, що постають перед ВНЗ упродовж довгострокового періоду; адаптивність — перспективне управління забезпечує реакцію навчального закладу на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах; наявність особливої сукупності методів, що застосовуються в процесі розробки та реалізації стратегії; наявність стратегічної інформації, що застосовується під час обґрунтування та прийняття стратегічних рішень; базування на стратегічних управлінських рішеннях, що ухвалюються з метою збереження та посилення конкурентних переваг ВНЗ та ін.

Література

1. Коваленко, В. И. Полисубъектное управление развитием образовательной системы (на материале вузов МВД России) / В. И. Коваленко. — М. : Белгород : Изд-во БелГУ, 2004. — 300 с.

2. Менеджмент організацій : підручник / [за заг. ред. Л. І. Федулової]. — К. : Либідь, 2003. — 446 с.

3. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / [пер. с англ. : М. А. Майорова, Э. В. Шустер, А. А. Быковский и др. ; вступ. статья Л. И. Евенко]. — М. : Дело, 1992. — 702 с.

4. Мещанинов О. П. Сучасні моделі розвитку університетської освіти в Україні / О. П. Мещанинов ; АПН України та ін. — К. ; Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2005. — 495 с.

5. Прокопенко, А. І. Сутність перспективного управління вищим навчальним закладом / А. І. Прокопенко // Теорія та методика навчання та виховання : зб. наук. праць. — Х. : ХНПУ, 2011. — Вип. 30. — С. 128–139.

6. Степко, М. Ф. Місія університетів і взаємодія з ринком праці : українські реалії / М. Ф. Степко // Вища освіта України. — Дод. № 4, Т. II (14). — 2009. — С. 118–126. — (Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору»).

7. Стратегічне управління вищим навчальним закладом / [В. М. Огаренко, С. Я. Салига, В. М. Гельман та ін. ; Клас. приват. ун-т]. — Запоріжжя : КПУ, 2009. — 415 с.

8. Стратегія реформування освіти в Україні : Рекомендації з освітньої політики / [В. Андрущенко (заг. ред.)]. — К. : К.І.С., 2003. — 290 с.

9. Стратегія управління закладами освіти в умовах формування інформаційного суспільства : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., (Миколаїв, 22 – 24 квіт. 2004 р.) / АПН України. Ін-т педагогіки ; Миколаїв. держ. ун-т [та ін.]. — К. ; Миколаїв, 2004. — 197 с.

05.04.2012