

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ ЯК СОЦІАЛЬНОЮ СИСТЕМОЮ**

*У статті виокремлено особливості школи як відкритої соціальної системи; розглянуто сутність проблеми стратегічного управління освітнім закладом; визначено зміст і форми підготовки керівників закладів освіти до здійснення стратегічного управління, відбору необхідної стратегії розвитку.*

**Ключові слова:** система, відкрита система, якість освіти, стратегія, стратегічне управління.

*В статье представлены особенности школы как открытой социальной системы; рассмотрена сущность проблемы стратегического управления образовательным заведением; определено содержание и формы подготовки руководителей заведений образования к осуществлению стратегического управления, отбору необходимой стратегии развития.*

**Ключевые слова:** система, открытая система, качество образования, стратегия, стратегическое управление.

*The features of the organization as an open system; the characteristics of the modern school as a social system; the basic requirements for training organizations as open systems are investigated in this article. The several aspects of strategic management of the school as an open organization from the standpoint of elementary and procedural approaches are considered. There are given definitions of such phenomena as strategy, governance structure, organizational culture, determined the stages of management. The ways of practical training of the head of the educational institution to provide strategic management are presented.*

**Key words:** system, open system, the quality of education, strategy, strategical management.

**Постановка проблеми.** У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки зазначається: «Якісна освіта є необхідною умовою забезпечення сталого демократичного розвитку суспільства. Зусилля органів управління освітою всіх рівнів, науково-методичних служб за підтримки всього суспільства та держави мають бути зосереджені на реалізації пріоритетних напрямів розвитку освіти, подоланні наявних проблем, вирішенні перспективних завдань сталого розвитку», серед яких – «удосконалення

системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічних, науково-педагогічних та керівних кадрів системи освіти; підвищення їх управлінської культури».

В останніх нормативних документах ідеться про необхідність зміни освітньої парадигми на розвиток школи як відкритої організації, тобто відкритої соціальної системи. Управляти цим розвитком можливо лише з використанням механізмів стратегічного менеджменту.

С. А. Усольцев зазначає, що в сучасних умовах керівник у системі освіти набуває нового функціоналу, а його провідною функцією стає функція менеджменту [9]. Головною метою менеджменту є досягнення високої ефективності діяльності освітньої організації, становлення її як конкурентоспроможної установи. У зв'язку з цим керівнику необхідно передбачати майбутнє, усвідомлювати перспективу розвитку освітньої установи. Отже, набуває актуальності підготовка керівників до стратегічного управління закладами освіти як відкритими системами.

Саме тому нам, у першу чергу, потрібно з'ясувати: що являє собою відкрита соціальна система, які характеристики школи як відкритої системи; що являє собою стратегічне управління; поєднати поняття «стратегічне управління» та «навчальний заклад»; змоделювати систему підготовки керівника до стратегічного управління.

**Мета статті** – розкрити значущість проблеми стратегічного управління сучасною освітньою установою, координації взаємодії різноманітних елементів закладу освіти та взаємодії із зовнішнім середовищем як однієї із функцій керівника-менеджера.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У другій половині ХХ століття з'явилося ряд робіт, присвячених даній проблемі, як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, «Стратегія і структура» А. Д. Чандлера; «Корпоративна культура» і «Нова корпоративна стратегія» І. Ансоффа; «Стратегія конкуренції» М. Портера; «Менеджмент у підрозділах фірми» Х. Віссема; «Основи стратегічного менеджменту» К. Боумена; «Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність» В. Г. Герасимчука та ін.

Окремі питання, присвячені проблемі стратегічного управління освітнім закладом, викладені в роботах Б. Гершунського, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, О. Пометун, Н. Островерхової, В. Маслова, М. Поташника.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна наука трактує стратегічний менеджмент як діяльність, що полягає у виборі напряму дій для досягнення цілей організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища, причому організація розглядається як система.

За визначенням Р. Дафта, *організація* – це соціальне утворення, яке характеризується спеціально визначеною структурою і діяльність якого підпорядкована певній меті.

Головна особливість організації як системи полягає в тому, що це – відкрита система, яка може існувати лише за умови активної взаємодії з навколишнім середовищем. Організація вибирає із проміжного та загального зовнішнього середовища основні фактори виробництва і, перетворюючи їх на

продукцію (товари, послуги, інформацію), знову передає у зовнішнє середовище.

Інша особливість організації як системи – її штучність. Ця система створена людиною заради її власних інтересів, передусім спільної праці. Тому очевидною характеристикою будь-якого підприємства (організації) є поділ праці. Розрізняють дві форми поділу праці – горизонтальну і вертикальну. Горизонтальний поділ праці передбачає поділ трудових операцій на окремі завдання. Результатом цього поділу є формування підрозділів, які виконують певні частини загального процесу. Оскільки робота поділена між виконавцями, то виникає потреба у відокремленні управлінської праці від виконавчої.

Для того, щоб організація досягла своєї мети, необхідно скоординувати завдання шляхом вертикального поділу праці. Вертикальний поділ праці призводить до формування рівнів управління по вертикалі.

Школа за своєю суттю є формальною організацією, тобто такою, яка функціонує згідно з формалізованими правилами, має відповідну структуру і зв'язки, а її діяльність спрямована на досягнення конкретної мети. Основне призначення освітньої організації полягає в трансформації ресурсів у конкретні освітні послуги, придатні для споживання суспільством. Мета діяльності школи сформульована у законах про освіту та Статуті школи.

У сучасних умовах школу слід розглядати як *соціальну систему*, відкриту організацію, головні передумови діяльності якої закладені не всередині, а поза нею, тобто успіх залежить від того, наскільки школа враховує зміни, що відбуваються в оточенні. У той же час слід зазначити, що основна мета освітніх організацій, на відміну від організацій, які працюють в інших соціальних сферах, полягає у забезпеченні розвитку, виховання та навчання особистості. Кінцевим продуктом є особистість – соціальна істота, яка включена в суспільні стосунки і є діячем (суб'єктом цих стосунків). Мета ж виробничих та комерційних організацій – створення матеріальних продуктів, забезпечення споживачів товарами й надання їм послуг.

Ще однією характерною рисою освітніх організацій є об'єкт управління – освітній процес, педагогічний процес, навчально-виховний процес, який є багатограним, складним. (В науковій літературі можна прочитати, що об'єктом управління в освітній організації є учні. Ми з цим не погоджуємось, оскільки розрізняємо поняття «керівництво» й «управління»).

Результати діяльності освітніх організацій відрізняються від результатів роботи організацій, які працюють в інших сферах, оскільки вони пов'язані з перспективними напрямками діяльності та розвитку особистості; відстрочені в часі і не передбачають відчутного, чітко вираженого зворотного зв'язку; не мають чітких матеріалізованих критеріїв оцінювання, показників тощо.

Л. Карамушкою і Л. Даниленко сформульовано основні вимоги до закладів середньої освіти як освітніх організацій:

- заклади середньої освіти мають бути відкритими системами, у діяльності яких постійно враховуються зміни, що відбуваються в соціальному середовищі;

- такі заклади мають швидко адаптуватися до нових тенденцій у суспільному розвитку й на їх основі створювати нові моделі освітніх організацій, управлінські та освітні моделі, розробляти нові освітні та інформаційні технології, стратегії взаємодії між учасниками управлінського та навчально-виховного процесів, визначати психологічні характеристики учасників взаємодії;

- освітні заклади, щоб розвиватися відповідно до соціальних змін, повинні постійно удосконалюватися, тобто характеризуватися: стратегічним мисленням та баченням майбутнього; сильною корпоративною культурою; командним принципом роботи та вільним обміном інформацією;

- заклади освіти, з огляду на специфіку своєї роботи, мають функціонувати на засадах гуманістичного менеджменту [8].

На думку науковців, які досліджують проблеми стратегічного менеджменту, поява стратегічного управління є результатом еволюційного розвитку підходів до управління організацією: бюджетне, довгострокове, стратегічне планування, стратегічне управління та новий етап – стратегічне підприємництво. Сучасна наука трактує стратегічний менеджмент як діяльність, що полягає у виборі напрямку дій для досягнення цілей організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища, причому організація розглядається як система.

Зупинимось на окремих аспектах проблеми стратегічного управління школою як відкритою організацією.

Найчастіше стратегічний менеджмент (управління) розглядають як *систему* з трьох елементів: а) стратегія; б) відповідна структура управління, зорієнтована на впровадження стратегії; в) організаційна культура.

*Стратегія* – це довгостроковий напрям розвитку школи, який інтегрує місію, цілі, норми та дії в єдине ціле; стратегію можна визначити як загальну програму виконання місії організації. По суті, стратегія – це модель досягнення цілі організації.

*Структура управління* – це виокремлення різних рівнів управління та їхньої ієрархічної підпорядкованості; чітко визначений механізм їх взаємодії.

Порівняно новим елементом стратегічного менеджменту вважають *організаційну культуру*. Складовими організаційної культури є: філософія, яка виражає зміст існування школи та ставлення до її працівників (не лише педагогів), учнів і батьків; пріоритетні цінності, на яких базується організація системи цінностей, вірувань, традицій, норм поведінки, які культивуються в організації; норми і правила поведінки, які визначають принципи взаємовідносин в організації; атмосфера в освітній установі та стиль взаємодії із зовнішнім середовищем; порядок проведення певних церемоній (традицій) тощо.

*Якщо стратегічний менеджмент розглядати як процес*, то слід виділити такі його стадії: визначення місії та цілей освітньої організації; діагностика середовища організації; вибір стратегії; реалізація стратегії; контроль за реалізацією стратегії (контроль за змінами у зовнішньому середовищі та пошук нових варіантів діяльності).

Управління школою як відкритою системою потребує від керівника навчального закладу постійного аналізу факторів зовнішнього середовища, виявлення наслідків впливу позитивних і негативних чинників, умінь коригувати діяльність освітньої установи відповідно до змін у соціальному середовищі, враховуючи характеристики свого закладу та потреби споживачів освітніх послуг.

Розроблена на кафедрі управлінської діяльності Волинського ІІПО *модель формування професійної компетентності* керівника навчального закладу визначає напрями і зміст роботи з керівниками щодо їх підготовки до стратегічного управління. В першу чергу, необхідно виокремити такий її елемент, як формування психологічної готовності до впровадження стратегічного управління, адже, як відомо, передумовою стратегічного менеджменту є бажання, здібності та можливості керівника, а також можливості колективу. В той же час, щоб змотивувати діяльність керівника навчального закладу як менеджера, необхідно допомогти йому набути необхідних знань про значущість, сутність та характеристики стратегічного управління.

Із цією метою на кафедрі підготовлено такі спецкурси, як «Стратегічне управління навчальним закладом», «Формування іміджу навчального закладу», «Маркетинг освітніх послуг як особливий вид ринкової діяльності», «Формування корпоративної культури навчального закладу», які пропонуються увазі слухачів курсів підвищення кваліфікації. У міжкурсовий період викладачі кафедри беруть участь у підготовці та проведенні системи психолого-педагогічних заходів, присвячених розгляду даної проблеми, сприяють формуванню практичних умінь і навичок у здійсненні СТЕП-аналізу, SWOT-аналізу, плануванні дій за допомогою SMART-методики. Значну увагу приділяємо формуванню професійних якостей особистості (відповідно до Кваліфікаційних характеристик професій (посад) педагогічних та науково-педагогічних працівників навчальних закладів). Кожен семінар включає систему тренінгових вправ, виконання різноманітних завдань із використанням діалогових та інтерактивних форм.

**Висновки.** Школа – це відкрита соціальна система. Інноваційна політика будь-якої установи, в тому числі й школи, спрямована на впровадження стратегічного менеджменту (управління). Стратегічне управління в освіті можна визначити як сукупність рішень і дій щодо формулювання та реалізації пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти. Сутність стратегічного управління полягає у визначенні перспектив, довгострокових цілей, шляхів та організації колективу щодо їхнього досягнення.

«Стратегічне управління – це комплекс концепцій, процедур та засобів, призначених допомогти керівникам мислити і діяти ефективно. Стратегічна модель завжди повинна фокусуватись навколо таких чинників, як ідеї, цілі, зміст, план» [6].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; под ред. Л. И. Евенко ; пер. с англ. / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989.
2. Василенко В. Стратегічне управління : навч. посібник / В. А. Василенко, Г. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003.
3. Гершунский Б. Педагогическая прогностика: методология, теория, практика / Б. Гершунский. – К., 1986.
4. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006.
5. Лунячек В. Модернізовані підходи до планування роботи школи / В. Е. Лунячек. – Харків, 2004.
6. Мармаза О. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Х. : ВГ «Основа», 2007.
7. Островерхова Н. М. Програмно-цільове управління розвитком школи / Н. М. Островерхова // Імідж школи на порозі ХХІ століття : практико зорієнтований посібник. – К., 1998. – Ч.1.
8. Освітній менеджмент: навч. посібник / за ред Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К., 2003.
9. Орлова Т. Перспективное планирование развития школы / Т. В. Орлова. – М., 2000.
10. Усольцев С. А. Менеджерская функция руководителя образовательного учреждения (образовательной организации) [Электронный ресурс] / С. А. Усольцев // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2007. – Т. 15. – № 39. – Режим доступа : cyberleninka.ru.

Надходження до редакції: 20.01.2014 р.