

УДК 371.113.4

Людмила НАЗАРЕНКО,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри теорії і методики виховання
КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти»
Херсонської обласної ради

СТРАТЕГІЯ ЯК ЗАСІБ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У статті обґрунтовано необхідність розроблення ефективних стратегій управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу. Визначено сутність креативної та маркетингово орієнтованої стратегій управління, охарактеризовано умови, переваги та ризики їх використання в управлінській практиці.

Ключові слова: загальноосвітній навчальний заклад, управління розвитком, стратегія, креативність, маркетинг.

В статті обґрунтовано необхідність розроблення ефективних стратегій управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу. Визначено сутність креативної та маркетингово орієнтованої стратегій управління, дана характеристика умов, переваг і ризиків їх використання в управлінській практиці.

Ключевые слова: общеобразовательное учебное заведение, управление развитием, стратегия, креативность, маркетинг.

In the article the necessity of development of effective management strategies development of a comprehensive educational institution. Defined the essence of creative and marketing-oriented management strategies, we characterize the conditions, advantages and risks of their use in management practice.

Key words: educational institution, management development, strategy, creativity, marketing.

Постановка проблеми. Реформування загальної середньої освіти в Україні потребує насамперед глибокого усвідомлення нових умов функціонування загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ), а замовники освітніх послуг, зокрема батьки, обираючи школу для здобуття дитиною теоретичних знань, усе частіше звертають увагу на комплекс послуг, що забезпечують оволодіння нею практичних умінь і навичок, необхідних для успішної соціалізації. Тому наразі особлива увага педагогічної науки належить проблемі розвитку школи, ефективність розв'язання якої значною мірою залежить від розробленості та практичного використання сучасних стратегій управління означеним процесом.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Питанню управління в системі освіти загалом та діяльності навчального закладу зокрема присвячено роботи В. Базелюка, О. Боднар, Т. Борової, О. Галуса, В. Григораша, Л. Даниленко, І. Драч, Г. Єльнікової, І. Жерносека, Н. Клокар, В. Крижка, В. Маслова,

О. Мармази, О. Радиш, З. Рябової, Л. Сергєєвої, Т. Сорочан, Г. Тимошко, Т. Хлебнікової, Ф. Хміля, Є. Хрикова, А. Чміля та ін. Тенденції розвитку загальної середньої освіти в ринкових умовах ґрунтовно розкрито в працях Г. Дмитренка, О. Локшиної, Т. Лукіної, О. Ляшенка, С. Ніколаєнка та ін. Теоретико-методологічні засади визначення сутності освітнього менеджменту й освітнього маркетингу ґрунтуються на дослідженнях Г. Армстронга, П. Друкера, Дж. Еванса, Ф. Котлера, К. Фокса. Загальним результатом цих досліджень є обґрунтування доцільності та необхідності розроблення нової концепції управління розвитком ЗНЗ, яка б забезпечувала узгоджені сучасних вимог педагогічної теорії та практики й суспільного замовлення щодо задоволення потреб споживачів освітніх послуг.

Таким чином, незважаючи на широке коло питань, які розглядаються в роботах науковців щодо управління навчальними закладами, можна стверджувати, що в управлінській теорії бракує цілісного науково обґрунтованого дослідження сучасних стратегій управління розвитком ЗНЗ в умовах реформування загальної середньої освіти в Україні.

Метою статті є обґрунтування і розроблення креативної та маркетингово орієнтованої стратегій управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу.

Виклад основного матеріалу. В теорії управління виокремлюють стратегію управління навчальним закладом і стратегію управління ним у стані розвитку. Перша досить точно визначає кінцевий стан діяльності, якого планується досягнути через тривалий час, та дії, що призведуть до нього; згідно з планом дій уживаються управлінські заходи щодо отримання кінцевого результату. Саме таке традиційне розуміння стратегії переважає в практиці управління, що співвідноситься з централізацією управлінських впливів на всіх рівнях. Зважаючи на це, управлінська стратегія сприймається як конкретний довгостроковий план досягнення певної цілі, де всі зміни передбачені, а всі процеси, що відбуваються у внутрішньому середовищі школи, піддаються повному контролю й управлінню. Проте така стратегія управління здатна забезпечувати стан функціонування навчального закладу, що й регламентовано законодавчими та нормативними актами, однак вона несумісна із процесом його розвитку, оскільки не здатна продуктивно реагувати на змінність внутрішнього освітнього середовища під впливом зовнішніх факторів.

У свою чергу стратегія управління розвитком ЗНЗ спрямовується на отримання переваг від змін, для чого необхідно якісно визначити засоби і форми його діяльності, характер внутрішніх взаємовідносин, а також позиції у зовнішньому середовищі, які допоможуть реалізувати поставлені цілі [11]. Таке розуміння стратегії управління заперечує детермінізм у процесі розвитку, оскільки надає суб'єктам управління право вибору при зміні ситуації. Означені властивості притаманні двом стратегіям управління розвитком ЗНЗ – креативній і маркетингово орієнтованій.

На вибір нами креативної стратегії управління розвитком ЗНЗ вплинуло те, що, по-перше, в основу цього процесу покладено продуктивні зміни в освітній діяльності, що потребує оригінального мислення суб'єктів цих змін; по-друге, управління розвитком передбачає прийняття нестандартних управлінських рішень. Креативна стратегія управління розвитком ЗНЗ вибудовується з урахуванням певних закономірностей. Оскільки креативність як властивість мислення людини формується в діяльності, мета, завдання, напрями та зміст якої спрямовані на розвиток здатності до вияву та постановки проблеми, генерування та продукування різноманітних ідей, в управлінні розвитком ЗНЗ на основі креативної стратегії виявляється закономірність між рівнем дивергентного мислення суб'єктів управління та продуктивністю управлінських дій. Чим вищий ступінь здатності розв'язувати проблеми, тобто здатність до синтезу та аналізу [9], тим продуктивніші управлінські рішення.

Крім того, розвиток творчих здібностей особистості може тривати впродовж усього життя, однак для цього необхідно бути компетентним у своїй професійній галузі: володіти сучасною інформацією, мати нестандартний погляд, бути відкритим до всього нового. Звідси закономірно, що саме більш професійно підготовлені суб'єкти управління за умови постійного самовдосконалення здатні забезпечувати продуктивність управлінського процесу.

Креативна стратегія управління враховує і креативний характер змін, які під час розвитку навчального закладу є:

- продуктом людської уяви та попередньо засвоєного досвіду [6];
- новим, що виникає в уяві людини, будується з тих елементів навколишньої дійсності, що містяться в попередньо засвоєному нею досвіді [2];
- ситуацією зі сприятливими можливостями в іншій системі координат [3; 4];
- «творчим важелем», дія якого забезпечує конкурентну перевагу [9];
- новою сполукою вже існуючих ідей [10].

Таким чином, управління розвитком ЗНЗ на основі креативної стратегії дає змогу:

- долати опір консервативно налаштованих учителів щодо змін в освітній діяльності;
- допомагає попереджати професійні стереотипи;
- сприяє усвідомленню учасниками навчально-виховного процесу цінності та соціальної значущості педагогічних інновацій як рушійної сили розвитку ЗНЗ;
- передбачає формування управлінської команди зі складу педагогів, здатних мислити креативно.

Креативна стратегія управління розвитком ЗНЗ,

як свідчить практика її використання, найбільш доцільна в ситуації, коли необхідно здійснити вибір пропозиції змін і виробити відповідне управлінське рішення щодо її продукування в освітній діяльності, тобто пропозиція має відтворитися в конкретному продукті змін. Іноді такі пропозиції виникають спонтанно, без глибокого аналізу їх доцільності та об'єктивного підтвердження потенційними можливостями закладу. Проте відсутність у змісті пропозицій продуктивного характеру ще не свідчить про їх необґрунтованість чи несвоєчасність. Їх місією може бути ефект «криголама», здатного привести в рух діяльність школи і, таким чином, прокласти курс від стану функціонування до стану її розвитку. Разом із тим, такі пропозиції можуть спричинити струс стану сталого функціонування ЗНЗ, чим «запустити» процес регресу. Тому сутність креативної стратегії управління розвитком ЗНЗ не повинна сприйматися керівниками лише як засіб обрання з багатьох пропозицій змін однієї-двох прогресивних (етапи генерування та накопичення ідей); найбільш складними є етапи «інкубації», «осяння» та особливо «верифікації» пропозицій, які потребують здійснення складових виважених управлінських кроків, а саме:

- оцінювання пропозиції змін (відповідність інтересам і потребам учнів, учителів, батьків, соціальна ефективність, нестандартність, раціональність та інтегрованість, тривалість і масштаб застосування, характер впливу та ін.), що сприятиме визначенню очікувань від змін та передбаченню можливих ризиків;

- надання правової оцінки пропозиціям, що надходять, оскільки завдання суб'єктів управління – не допустити впровадження змін незаконними шляхами або такими, що суперечать інтересам учасників навчально-виховного процесу;

- вимірювання потужності затрат на задоволення пропозиції змін, що сприяє переобліку потенційних можливостей ЗНЗ та пошуку додаткового ресурсного забезпечення, коли необхідно визначитися з тим, як прийняти пропозицію щодо змін: або відхилити їх (у зв'язку з чим), або відкласти (чому і на який термін?);

- розроблення плану дій щодо задоволення пропозиції, яку прийнято;

- здійснення моніторингу стану змін.

За таких умов креативна стратегія управління розвитком ЗНЗ здатна забезпечити продуктивний характер змін в освітній діяльності за рахунок генерування оригінальних ідей і розв'язання нестандартних ситуацій, пов'язаних із процесом переходу закладу зі стану функціонування у стан розвитку. Проте такі зміни можуть мати тимчасовий характер, оскільки креативна стратегія не покликана враховувати всі зовнішні фактори та впливи на розвиток навчального закладу, що, власне, й детермінують необхідність змін. Оскільки означений процес відбувається в динамічних умовах, то управління, на думку Г. Федорова, має реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах і своєчасно забезпечувати перебудову системи з притаманними їй закономірностями й тенденціями за допомогою механізмів, що існують у самій системі [8], яка актуалізує використання маркетингово орієнтованої стратегії управління розвитком ЗНЗ.

Варто зауважити, що сутність поняття «маркетинг» у теорії управління визначається як соціаль-

ний та управлінський процеси, за допомогою яких окремі особи та професійні групи задовольняють свої потреби завдяки створенню товарів, продукуванню цінностей та обміну ними [5]. Так, Ф. Котлер зауважує, що маркетинг – це ключ до реалізації цілей розвитку організації, тому його використання в управлінській діяльності сприяє реалізації місії навчального закладу, задоволенню потреб цільових аудиторій навчальних закладів і ринку освітніх послуг, залученню додаткових ресурсів, підвищенню ефективності маркетингових дій, координації роботи з покращення програм, ціноутворення, комунікацій та розподілу [5; 10].

На думку З. Рябової, маркетинг допомагає суб'єктам управління своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони навчального закладу, потенційні зовнішні загрози і сприятливі можливості його діяльності [7]. Крім того, науковець зауважує, що напрямами маркетингової управлінської діяльності може бути вивчення освітніх послуг потреб споживачів, проведення комплексу маркетингових заходів, оцінювання отриманого прибутку (матеріального або іміджевого). Звідси основою маркетингово орієнтованої стратегії управління розвитком ЗНЗ є: маркетингові дослідження попиту на освітні послуги, які надаються ним, що передбачає визначення напрямів і факторів дослідження та джерел інформації й критеріїв оцінки; розроблення опитувальника з урахуванням методів вводу і формування інформації та автоматизації її обробки (питань, макета, способів заповнення); проведення опитування, здійснення обробки та аналізу зібраних анкетних даних; виокремлення ринкового сегмента; робота з фокус-групою; оцінка й інтерпретація результатів.

У результаті статистичного опрацювання зібраних даних може бути визначено: доцільність створення в школі мережі додаткових освітніх послуг, вимоги окремих груп споживачів до неї та ступінь їх схожості, вирішальні чинники, якими керуються ті, хто хоче їх отримувати; необхідний ступінь адаптації навчальних дисциплін до основної спеціалізації школи, зокрема під час організації профільного навчання; профілі вимог до змісту, форм, технологій навчання; специфіку процесу навчання (надання особливих освітніх послуг).

Таким чином, маркетингово орієнтована стратегія управління розвитком ЗНЗ – це комплекс управлінських дій, спрямованих на дослідження зовнішніх умов розвитку та прогнозування таких сталих продуктивних змін у його діяльності, забезпечення яких підвищить рівень задоволення споживачів освітніми послугами, що сприятиме стійкій позиції закладу на освітньому ринку.

Оскільки управління розвитком залежить від об'єктивного аналізу та правильного визначення позицій школи на ринку освітніх послуг, застосування маркетингово орієнтованої стратегії потребує усвідомлення суб'єктами управління сильних і слабких сторін внутрішнього середовища та можливостей і загроз зовнішнього. Так, на зміни у зовнішньому середовищі першою реагує управлінська структура, яка за рахунок формування відповідно до нових завдань «запускає» внутрішні зміни. Разом із тим продуктивні зміни, що відбуваються у внутрішньому середовищі школи в результаті її розвитку, здатні вплинути на характер потреб замовників і споживачів освітніх послуг.

Таким чином, використання маркетингово орієнтованої стратегії управління розвитком ЗНЗ змінює філософію ринкових відносин між закладом, його соціальними партнерами та стейкхолдерами, що складає основу їх конструктивної взаємодії.

У застосуванні цієї стратегії в управлінській практиці мають місце й окремі труднощі. По-перше, вона потребує структурно-організаційних змін у системі управління, зокрема створення в школі маркетингово-моніторингової служби, на яку покладаються такі функції: здійснення маркетингово-моніторингових досліджень; прогнозування та позиціонування послуг, що матимуть попит на освітньому ринку; розроблення й упровадження заходів зі створення та підтримки відповідного іміджу ЗНЗ. Однак утримання цієї служби в умовах діючих типових штатних розписів шкіл не передбачено, що негативно впливає на ефективність застосування маркетингово орієнтованої стратегії в управлінні розвитком ЗНЗ порівняно з маркетинговою діяльністю сучасних вищих навчальних закладів, які мають фінансово-економічну автономію.

По-друге, і це є головним, маркетингово орієнтована стратегія управління розвитком ЗНЗ вимагає володіння керівниками спеціальних механізмів та інструментів здійснення управлінського впливу. Однак в умовах централізованого управління, не маючи функції головного розпорядника коштів, керівники навчальних закладів не можуть активно впливати на витрати, необхідні для реалізації освітніх програм чи проєктів. Окрім того, батьки, обираючи для своїх дітей навчальний заклад, керуються сталими стереотипами або, навпаки, – надмірно вимагають модернізованих умов, які керівництво не може забезпечити з огляду на відсутність певної законодавчої бази. Проте саме такі суперечності й слугують потужними мотиваторами продуктивних змін в освіті.

По-третє, однією з найважливіших особливостей освітньої послуги є її залежність від компетенції споживача, під якою розуміють «суму знань, а також його фізичну і соціальну підготовленість, які пов'язані з використанням товару в період після продажу» [5, с. 212]. Отже, освітня послуга, яка надається одним її замовникам і споживачам, повинна мати певну тривалість використання й іншими, адже стихійна необґрунтована зміна пропозицій однією цільовою групою може негативно вплинути на задоволення освітніх послуг, що замовляються іншими споживачами.

По-четверте, нестійкість (непостійність) структури освітнього простору негативно впливає на визначеність характеру умов і взаємовпливів, що ускладнює зміни у внутрішньому середовищі, або навпаки – заважає просувати можливості, що надаються загальноосвітнім навчальним закладом [1], та заслуговують на їх підтримку ззовні. Тому суб'єктам управління розвитком ЗНЗ необхідно враховувати означені акценти під час структурування освітнього простору задля підвищення продуктивності управлінського впливу на його потенціал, умови, ресурси. Натомість освітній простір може бути критичного стану та негативно вплинути на стан внутрішнього середовища ЗНЗ, спотворюючи його образ перед замовниками та споживачами освітніх послуг.

Висновки. Таким чином, маркетингово орієнтована стратегія мотивує керівників ЗНЗ не до випадкових управлінських дій, а до дій ретельно сплано-

ваних, які ґрунтуються на детальному дослідженні властивостей внутрішнього і зовнішнього середовища та на основі отриманої інформації передбачають визначення необхідності змін в умовах здійснення діяльності, її ціннісних орієнтаціях, змісті, формах, технологіях за кожною із підсистем управління через консолідацію творчого потенціалу всіх інституційних суб'єктів освітнього простору, що сприяє забезпеченню стійкої позиції ЗНЗ на ринку освітніх послуг.

Незважаючи на наведені нами ризики, маркетингово орієнтована стратегія управління розвитком ЗНЗ дає змогу передбачити їх та вибудувати чіткий план дій управління змінами без втрат, із нарощуванням творчого потенціалу закладу та підвищенням привабливості освітніх послуг, що надаються.

Поєднання обох стратегій управління розвитком ЗНЗ – креативної та маркетингово орієнтованої – сприяє узгодженості потреб та інтересів замовників і споживачів освітніх послуг, а також збагаченню потенційних можливостей школи задля їх задоволення.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у визначенні сучасних механізмів та інструментів управлінського впливу, що є однією з умов ефективності використання розроблених нами стратегій управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Власенко О. Особливості розвитку освітнього середовища педагогічного навчального закладу / О. Власенко // Проблеми освіти : збірник наукових праць. – Житомир = Київ, 2015. – Вип. 84. – С. 84–84.
2. Гаєвський Б. А. Основи науки управління : навч. посіб. / Б. А. Гаєвський. – К. : МАУП, 1997. – 112 с.
3. Егоршин А. П. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. П. Егоршин, В. Г. Рождественский. – Нижний Новгород : НИМБ, 2001. – 624 с.

4. Ишкова Л. В. Педагогическая квалиметрия в теории и практике дополнительного профессионального образования / Л. В. Ишкова // Школьные технологии. – 2002. – № 1. – С. 170–174.

5. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг ; пер. с англ. – Изд. 2-е, европ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 1998. – 1056 с.

6. Краевский В. В. Методология педагогики: новый этап : учеб. пос. для студ. высш. учеб. заведения / В. В. Краевский, Е. В. Бережнова. – М. : Издательский центр «Академия», 2006. – 400 с.

7. Рябова З. В. Управление развитием педагогического коллектива на основе маркетинговых исследований [Электронный ресурс] / З. В. Рябова // Теория та методика управління освітою : електронне наукове фахове видання. – 2010. – № 3. – Режим доступу : <http://tme.uo.edu.ua/>.

8. Федоров Г. Организация маркетинговой деятельности в навчальному закладі [Електронний ресурс] / Г. Федоров. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Npd/2009_3/Fedorov.pdf.

9. Guilford J. P. New frontiers of testing in the discovery and development of human talent / J. P. Guilford // Seventh Annual Western Regional Conference on Testing Problems. – Los Angeles, 1958 – 231 p.

10. Kotler Philip. Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control / Kotler Philip. – Prentice Hall, 1997. – 9th ed. – 837 p.

11. Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors / M. E. Porter. – N.-Y. : Free Press, 1980. – 250 p.

Дата надходження до редакції: 04.01.2017 р.

УДК 37.013.3:371.1:371.333

Світлана ОДАЙНИК,

кандидат педагогічних наук,
проректор із питань зовнішнього оцінювання
та моніторингу якості освіти, доцент кафедри
педагогіки, менеджменту освіти й інноваційної діяльності
КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти»,
член-кореспондент Української академії акмеології

ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

У статті обґрунтовано необхідність формування в керівників навчальних закладів обізнаності із сучасними освітніми технологіями управління. З'ясовано, що підготовка керівників до сучасного управління школою за допомогою хмарних технологій є дієвою складовою ефективного освітнього

менеджменту. Визначено основні характеристики керівника навчального закладу, необхідні для здійснення інновацій управлінської діяльності. Доведено, що формування хмаро орієнтованого освітнього середовища позитивно впливає не лише на діяльність директора школи та його заступників, а й на органі-