



## КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ «ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ» В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

**А** Розкрита сутність поняття «цілепокладання»; встановлена роль цілепокладання в стратегічному управлінні; визначені компоненти процесу цілепокладання та з'ясовані їхні особливості під час управління розвитком навчального закладу.

**Ключові слова:** стратегічне управління, розвиток навчального закладу, цілепокладання, мета, місія, стратегічна задача.

*Александра Мармаза.* Концептуальний підхід к содержанию понятия «целеполагание» в стратегическом управлении.

**А** Раскрыта сущность понятия «целеполагание»; определена роль целеполагания в стратегическом управлении; выделены компоненты процесса целеполагания и установлены их особенности во время управления развитием учебного заведения.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, развитие учебного заведения, целеполагание, цель, миссия, стратегическая задача.

*Alexandra Marmaza.* Conceptual approach to the content of definition «goal-setting» in strategic management.

**S** The article discloses the nature of definition «goal-setting»; the role of goal-setting in strategic management is determined; components of goal-setting process are separated and their special features during the management of development of educational establishment are ascertained in the article.

**Key words:** strategic management, development of educational establishment, goal-setting, goal, mission, strategic target.

### Постановка проблеми у загальному вигляді...

На сучасному етапі розвитку країни велика увага приділяється модернізації освіти. В. Кремень стверджує, що «...освіта буде ефективною, якщо хоч на півкроку випереджатиме зміни в суспільстві» [4, с. 148]. Об'єктом інтересів науки та практики стають процеси розвитку освітніх систем на основі продукування, розповсюдження та засвоєння новацій, а інноваційна стратегія стає фундаментальною науковою базою, яка об'єднує в цілісну систему традиції, здобутки освітніх реформ та прогресивний досвід сучасних педагогів [2, с. 5]. Наразі стає актуальним питанням розвитку освіти удосконалення управління цією системою, увага за успішні реформи покладається на стратегічний менеджмент.

Цілепокладання – це важливий, складний та відповідальний етап розроблення стратегії розвитку навчального закладу. Воно забезпечує зв'язок між реальним станом навчального закладу та кінцевими результатами, що є очікуваними та бажаними для розробників стратегічної програми та всього шкільного колективу. Цілепокладання вбирає якісну складову розвитку: напрями розвитку закладу, показники-індикатори розвитку, рівень організаційної культури, ціннісні та інноваційні вподобання. Воно також відображає кількісний аспект розвитку навчального закладу: проміжок часу, який потрібний для переходу навчального закладу від одного стану до іншого; кількість учасників програми діяльності, фінансування. Неграмотно здійснене цілепокладання в стратегічному управлінні зводить нанівець всю попередню та подальшу роботу колективу.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано розв'язання даної проблеми...** Цільовий підхід до управління добре зарекомендував себе у виробничій сфері. Переваги управління за цілями розкриті в роботах М. Джонса, С.В. Потапова, І. Ансоффа, П. Дракера, С.В. Рубцова та ін.

Із кінця ХХ ст. він займає пріоритетні позиції серед ефективних управлінських технологій в освітній галузі. Науково-методичні дослідження

Г.А. Дмитренка, В.С. Лазарева, Н.Н. Моїсеева, М.М. Поташника, А.М. Новікова та інших учених створили надійне теоретичне підґрунтя управління розвитком навчального закладу. Разом з тим, доцільно ретельніше підійти до розкриття термінологічного апарату, що використовується в стратегічному управлінні, зокрема – до обґрунтування поняття цілепокладання. Потребує розкриття його теоретико-прикладного аспекту як спеціальної діяльності під час стратегічного управління розвитком навчального закладу.

**Мета статті** полягає у концептуальному обґрунтуванні змісту дефініції «цілепокладання» в стратегічному управлінні, визначенні компонентів процесу цілепокладання та з'ясуванні їхніх особливостей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес формулювання системи цілей має назву цілепокладання (або цілеутворення, декомпозиції мети, «піраміди цілей», «дерева цілей»). Постановка цілей і наступна діяльність у відповідності із ними – одне із найважливіших й одночасно складних завдань управління. У практичній діяльності керівника завжди є та чи інша мета стосовно розвитку організації, навіть, якщо вона не усвідомлена. Стихійність у справі цілепокладання призводить до того, що керівник збивається з дороги ще на старті, спричиняючи низьку ефективність або повну невдачу у роботі. Цілепокладання – це основа наукової організації праці керівника.

Цілепокладання – свідоме передбачення результату діяльності, визначення шляхів його досягнення за допомогою певних засобів. Його організаційний задум полягає у тому, що правильно сформульована мета, відображаючи сутність форми та змісту, покликана забезпечити в процесі діяльності їхню єдність і цілісність. Воно дозволяє розкрити сутність стосунків між змістом і формою, між процесом і засобами, загальними та конкретними цілями; викриває механізми складних і різнобічних стосунків між учасниками педагогічного процесу: керівником і персоналом, між членами адміністративної коман-

ди, між педагогічними працівниками, між учнями та педагогічним колективом.

У наш час уже є очевидним, що навчальний заклад, який орієнтований на передачу знань, ніколи не буде ефективним, бо інформаційно-знанцевий темп став таким, що встигнути за ним немає ніякої можливості. Заклад повинен розвиватись, урахувавши нові освітні парадигми та стратегію. Розвиток треба розуміти як цілеспрямовану роботу навчального закладу задля підвищення ефективності та життєздатності засобами планових інноваційних змін. Д. Гопкінз радить починати з малого, але думати про велике [3, с. 239]. Необхідно визначити пріоритетну сферу діяльності навчального закладу, узгодити її з актуальністю та можливостями, дібрати інновації, що забезпечуватимуть стратегічний розвиток. Важливим є встановлення певних фаз роботи. Цілепокладання дозволяє спланувати та відстежити реалізацію стратегії розвитку навчального закладу. Воно пов'язує всі компоненти стратегічного управління між собою: місію – генеральну мету – цілі – задачі – конкретну діяльність – результати.

*Місія* – це певний кодекс організації, її філософія. Чітко сформульована місія слугує підвищенню якості діяльності організації, зумовлює ефективність стратегічного управління з огляду на те, що в місії закладені такі чинники, як: ділова філософія – це певний перелік правил успішності організації; соціальна відповідальність – це можливість бути конкурентно-спроможною, якщо залишатись орієнтованою на споживача та захист його інтересів; корпоративний дух – це можливість відчути причетність кожного працівника до організації, її успіху, проблем, проявляти підтримку, солідарність; стратегічний вибір – це можливість вибору та втілення стратегічної домінанти, яка є найпривабливішою для організації; позиціонування на ринку – це можливість визначити та впевнено тримати свою нішу на ринку освітніх послуг.

У системі координат розроблення місії являє собою завдання пошуку компромісів: вісь «треба» – відображає потреби освітнього закладу; вісь «можу» – відображає реальні можливості (ресурси); вісь «хочу» – відображає філософію (цінності, принципи) освітньої організації. Місія формулюється як провідна ідея, еталон діяльності.

Соціальна відповідальність організації є обов'язковим елементом її існування. Відтак цей елемент повинен ураховуватись під час розроблення стратегії розвитку навчального закладу. Існує декілька основних підходів до визначення місії організації. Проте всі вони пов'язують успіх організації та задоволення потреб клієнтів. Споживачі повинні відчувати турботу організації та прагнення вирішити їхні проблеми, а персонал – моральне задоволення від надання якісних послуг і матеріальне заохочення. У цьому випадку мета менеджменту – створити умови для досягнення таких результатів, тобто реалізації місії.

Під час формування місії у полі зору повинні бути такі чинники, як: споживачі (хто користується послугами організації); послуги (які саме послуги надавати); технології (які передбачаються основні сучасні ефективні технології, способи організації діяльності, методи роботи зі споживачами, персоналом); філософія (моральні цінності споживача, персоналу, керівництва організації); імідж (бажаний

образ організації); соціальна відповідальність (перед споживачем, персоналом); самоідентифікація (особливості, переваги, конкурентоспроможність організації); матеріальні, економічні цінності (прибутки, рівень економії, зарплати, ціна послуг).

Місія – це декларативна мета організації, яка повинна надихати. Розроблення місії є необхідною і доцільною для сучасного навчального закладу. Це пов'язано із тим, що місія об'єктивно існує у будь-якому колективі. Інша справа: вона може усвідомлюватись чи ні; бути сформульованою чи ні. Зрозуміло, що виграють ті навчальні заклади, де колектив чітко розуміє призначення, обговорює систему цінностей, втілює послідовну політику розвитку. Місія розробляється і відповідно підтримується всіма учасниками навчально-виховного процесу (керівниками, вчителями, учнями, батьками). Вона формується таким чином, щоб була зрозуміла сутність закладу освіти, щоб її можна було конкретизувати генеральною метою розвитку і реалізувати через стратегічні та тактичні плани діяльності. А відтак обговорення місії не повинно заходити за надто у наукову чи філософську площину.

Бажано, щоб для обговорення були сформульовані слушні запитання за сократівським методом, які б дозволили аудиторії бути активною, зацікавленою, думати, дискутувати, робити висновки. Прокоментуємо запитання для дискусії Дж. Брайсона, відповіді на які дозволяють скласти уявлення про те, якою повинна бути місія організації [1, с. 103]:

– Хто ми такі? (*Уявіть, що вас на вулиці запитали про вашу організацію і необхідно пояснити її сутність*).

– Які головні соціальні потреби ми повинні задовольняти? Які головні соціальні проблеми покликані розв'язувати? (*Це запитання дає можливість побачити мету існування організації, а не тільки її самоціль*).

– Що ми робимо для того, щоб виявляти, передбачати та задовольняти ці потреби? (*Це питання дозволяє вести розмови не тільки із педагогами, а й з іншими: учнями, батьками, представниками влади та громадськості*).

– Як маємо реагувати на наших головних замовників на освітні послуги? (*Відповідь на запитання дає можливість визначитись із системою комунікацій і спільних цінностей із основними освітніми замовниками*).

– Якими є філософія, цінності та культура нашої організації? (*Усвідомлено чи ні, але вони вже існують. Успішними стратегії будуть лише ті, що усвідомлені та співзвучні із філософією, цінностями та культурою організації*).

– Що вирізняє нас з-поміж інших, або у чому полягає наша унікальність? (*Винятковість організації, її особливості роблять її конкурентноспроможною, помітною, привабливою; відтак це є сильним аргументом розвитку організації й потребує подальшого культивування*).

Таким чином, місія, що закладається у стратегію розвитку навчального закладу, повинна бути природною, соціально корисною, а цілі – моральними та соціально справедливими. Це запорука їхньої громадської підтримки, успішної реалізації.

Процес розроблення місії можна представити за такими етапами:

1. *Ініціація процесу розроблення місії.* Пошук «об-

личчя» закладу забезпечується наступними організаційними формами: анкетування, бесіди, «мозкова атака», брейнринг, методики проектів.

2. *Обговорення варіантів і вироблення місії організації.* Формулювання місії, її узгодження забезпечується такими основними організаційними формами, як дискусійний стіл, узгоджувальна комісія.

3. *Розроблення стратегічного розвитку на основі місії* передбачає роботу проектної групи з переведення ідейного задуму у робочий документ.

4. *Моніторинг досягнення місії.* Моніторинг реалізації досягається через роботу експертної групи відстеження, звітність керівників програми розвитку та окремих цільових проектів.

*Корекція місії під впливом зовнішніх і внутрішніх змін.* Місію не можна визначити раз і назавжди. Вона може змінюватись, оновлюватись, трансформуватись разом із системою культурних цінностей, соціальним замовленням на освіту.

*Аналіз впливу місії на систему цінностей, культуру та інші показники діяльності організації.* На цьому етапі відбувається обговорення нового «обличчя» навчального закладу.

Отже, місія є засобом презентації навчального закладу у соціумі; вона відповідає за імідж закладу, так як декларує його інтереси та прагнення; місія виступає системоутворювальним елементом формування організаційної культури закладу.

На підставі місії організації формуються її *цілі*. С.В. Потапов слушно зауважив, що стратегічні цілі є одночасно відповідями на питання: «Що повинна зробити компанія для досягнення своєї місії?» [6, с. 45].

Мета – категорія філософська, психологічна, соціальна, педагогічна, управлінська, економічна. Це запрограмований, ідеалізований результат. Філософ А. Спіркін стверджував, що мета – модель бажаного майбутнього. Вона виступає у якості засобу об'єднання в єдине ціле, у певну послідовність або систему різних дій людини. Мета – це свого роду фокус, навколо якого і у відповідності із яким організується поведінка, діяльність, свідоме життя людини. Цілком природно, що людина повинна знати, куди вона хоче дістатись, перш, ніж туди йти. Будь-яка свідома діяльність починається із формулювання мети, а завершується її досягненням. Тобто мета – це один із обов'язкових і першочергових елементів поведінки та діяльності людини.

На думку І. Павлова, все життя, його поліпшення, його культура стають рефлексом мети.

За В.С. Лазаревим, важливе значення мають співвідношення: мета – потреби, мета – можливості, мета – результат, мета – час, мета – місце [5, с. 112]. Мета як образ бажаного результату задовольняє певні потреби. Тому вона повинна бути актуальною. Вона може бути досягнутою тільки за певних умов, ресурсів. Ця її властивість називається реалістичністю. Контрольованість зумовлюється співвідношенням поставленої мети і досягнутого результату. Вона досягається у певному проміжку часу. Таким чином, визначеність у часі є не менш важливою властивістю мети. Співвідношення мети та місця її реалізації, місце отримання очікуваного результату породжують таку властивість мети як просторова визначеність.

Дж. Моррисей розробив правила формулювання цілей. Він вважає, що гарне формулювання мети

відповідає таким ознакам: конкретизує прогнозований кінцевий результат у кількісних та якісних виразах; конкретизує термін досягнення мети, результату; містить вказівку про максимальну величину припустимих витрат; як правило, не деталізує «чому» і «як» повинно бути; відповідає обов'язкам і правам робітника, керівника підрозділу, який відповідає за її виконання; зрозуміла за формулюванням тим, хто забезпечує її виконання, досягнення; забезпечена необхідними ресурсами або гарантованим обсягом ресурсів, які вимагаються; якщо необхідно, то зафіксована письмово у відповідних документах; узгоджена (за необхідністю) з вищим керівництвом та з підлеглими [7].

Цілі утворюють ієрархію, яка є контуром стратегічної програми у майбутньому. На підставі місії формується загальна (генеральна, глобальна) мета навчального закладу, яка має довгострокову перспективу розвитку закладу в цілому. Загальна мета, яка знаходиться на верхівці «піраміди цілей», повинна містити змалювання кінцевого результату стратегічної діяльності (рис. 1):

1.	Місія – корпоративна стратегія
2.	Загальна мета – ділова стратегія
3.	Цілі-напрями – функціональна стратегія
4.	Цілі-задачі – технологічна стратегія
5.	Результат – операційна стратегія

➤ Рис. 1. Піраміда цілей-стратегій

На її підґрунті розробляються специфічні цілі, що стосуються основних видів, функціональних напрямів діяльності.

Реалізація кожного попереднього рівня цілей в ієрархії цілей повинна бути необхідною та достатньою умовою для досягнення цілей наступного рівня. Під час формулювання цілей різних рівнів необхідно змалювати бажані результати. Підґрунтям операційних цілей повинні бути конкретні результати та показники, що досягаються впродовж усієї стратегічної діяльності організації.

Щоб цілі вели до ефективної стратегічної діяльності, вони повинні мати такі характеристики власної ефективності: бути конкретними та вимірюваними (чим конкретніше сформульована мета, тим легше її досягти); бути орієнтованими у часі; бути реалістичними (будь-яка мета повинна бути досяжною); бути взаємно підтримуючими, тобто скоординованими на горизонтальному рівні та в управлінській вертикалі закладу.

Загальними вимогами до цілепокладання є такі: ієрархічність цілей; чітке формулювання; несуперечність і координованість цілей; можливість для подальшого планування діяльності та контролю. У досягненні стратегічних цілей повинні брати участь у рівній мірі всі підсистеми освітньої організації.

Бачення мети – це мультисенсорний образ результату проекту розвитку, так як програмується через органи почуттів, символи. Відтак для наочності систему цілей можна представити у вигляді емблеми, «дерева цілей», піраміди тощо.

*Стратегічна задача* виникає тоді, коли сформульована стратегічна мета. Вона визначає, як саме буде досягнута мета. Відтак стратегічна задача може змінюватись в залежності від внутрішніх і зовнішніх факторів, нових умов, що з'явилися у



навчальному закладі для досягнення стратегічних цілей. Тому необхідно постійно відстежувати стратегічне поле діяльності і, за необхідністю, вносити корекції у стратегічні задачі.

Ранжування стратегічних задач – це важливий метод аналізу ступеня їхньої значущості для досягнення мети. Відповідно здійснюється моніторинг за тенденціями середовища; оцінюються виникаючі проблеми та ступінь їх важливості, рівень складності; формуються групи задач за ознаками (наприклад: важливі та термінові; важливі та нетермінові; неважливі та термінові; неважливі та нетермінові). Задачі можуть стосуватись розширення ринку освітніх послуг, термінового залучення додаткових матеріально-технічних ресурсів, розширення інноваційної діяльності, вирішення соціальних питань, фінансування стратегічної програми тощо.

Бажані *результати*, якщо усвідомлюються і закладаються у стратегію організації, забезпечують мотивацію персоналу. Вони конкретизують місію і є показниками досягнення цілей, дозволяють визначитись із критеріями для оцінки стратегічного розвитку. Бажані результати провокують ухвалення стратегічних рішень, є основою норм комунікацій у колективі. Саме навколо бажаних результатів розгортаються битви за ефективність та якість діяльності.

Уявлення про бажані результати повинне бути чітким, конкретним і амбітним, тобто кінцеві «плоди» діяльності треба намалювати так, щоб обов'язково захотілось їх виростити. Досить ґрунтовно переваги такого підходу до стратегічного розвитку організації змалював Дж. Брайсон, який вважає, що бачення успіху допомагає людям розрізняти бажані й небажані дії та наслідки, а отже, зосередитись на тому, що бажане. Якщо в організації буде згода стосовно стратегічного бачення, і якщо воно задаватиме чіткий напрям у діяльності і визначатиме правила ухвалення рішень, то організація зміцнить свої повноваження. Менше часу витратиться на суперечки про те, що робити, як це робити і чому. Чітко сформульоване бачення успіху допоможе усвідомити перешкоди до нього. Узгоджене бачення суттєво зменшує кількість конфліктів в організації, створює атмосферу моральності [1].

Аналіз наукових джерел із проблем стратегічного управління дозволив встановити правила ефективності цілепокладання як важливого компоненту структури розвитку навчального закладу:

– усвідомлення доцільності стратегічного розвитку навчального закладу, стратегічного мислення керівника мають більше значення, ніж обраний підхід до розроблення стратегії;

– формулювання стратегій розвитку навчального закладу має більше значення, ніж формальний довгостроковий план;

– чим більше обговорено альтернативних стратегій розвитку закладу, тим вірогідніша ефективність стратегічної програми;

– керівник і педагогічний колектив повинні проявити готовність до розгляду абсолютно різних ідей розвитку навчального закладу;

– мають право на існування стратегії як великих звершень, так і стратегії малих здобутків. Плануватись можуть як поступові реальні зміни, так і кардинальні перетворення;

– стратегії повинні бути детально виписаними, інформативними та унаочнені за допомогою таблиць, схем моделей та інших рисунків;

– обговорення проекту стратегічного розвитку навчального закладу повинно мати інтерактивний характер;

– до процесу формального затвердження стратегії розвитку навчального закладу доцільно залучити офіційні структури.

Процес цілепокладання щільно пов'язаний із організаційною культурою, яка являє собою систему цінностей, традицій, норм і правил, що склались за період існування закладу. Відтак цілепокладання буде не тільки здійснюватись в умовах певного культурного середовища організації, а й формувати його.

**Висновки.** Отже, цілепокладання передбачає логіко-конструктивний процес формування системи цілей. Він є передумовою процесу цілездійснення, що полягає у втіленні у реальну дійсність розроблених цілей. Проте ні цілепокладання, ні цілездійснення не можливі без цілеспрямованості керівника навчального закладу. За законом Мерфі, щоб команда виграла змагання по стрибках у висоту, треба, щоб у ній одна людина стрибала на сім метрів, а не семеро, які стрибають на один. З огляду на це, стратегічний розвиток навчального закладу починається з професіоналізму його керівника, нечіткі цілі якого не можуть мобілізувати колектив, привести навчальний заклад до ефективних результатів.

## Література

1. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М. Брайсон; перекл. з англ. Анжели Кам'янець. – Львів : Літопис, 2004. – 352 с.
2. Ващенко Л.М. Управління інноваційними процесами в загальноосвітній середній освіті регіону : [монографія] / Л.М. Ващенко. – К. : ВО «Тираж», 2005. – 380 с.
3. Гопкінз Дейвід. Оцінювання для розвитку школи / Дейвід Гопкінз; пер. з англ. Галини Вець. – Львів : Літопис, 2003. – 256 с.
4. Кремень В.Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати / В.Г. Кремень. – К. : Грамота, 2005. – 448 с.
5. Лазарев В.С. Системное развитие школы / В.С. Лазарев. – М. : Педагогическое общество России, 2002. – 304 с.
6. Потапов С.В. Как управлять проектом / С.В. Потапов. – М. : Эксмо, 2006. – 160 с.
7. Morrisey, G. L., Below, P. J., and Acomb, B.L. The Executive Guide to Operational Planning. San Francisco: Jossey-Bass, 1887. – 234 p.