

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Сучасний етап управління загальноосвітнім навчальним закладом вимагає використання науково обґрунтованих систем, звернення до здобутків теорії та практики менеджменту. Одним із дієвих інструментів здійснення успішного управління є використання в діяльності загальноосвітніх навчальних закладів методів стратегічного управління, зокрема, одного із найважливіших його елементів стратегічного планування. Актуальність даного виду планування обумовлена трансформаційними процесами в усіх сферах сучасного суспільного життя, значним ступенем невизначеності про стан та зміни життєвих, економічних, соціальних, політичних, екологічних факторів.

Широке використання стратегічного планування в управлінні організаціями зумовлює посилений науковий інтерес до його можливостей і переваг. Праці таких вітчизняних авторів як В. А. Белошапка, В. А. Василенко, О. І. Дацій, А. О. Дегтяр, Л. Є. Довгань, Г. В. Загорій, М. Х. Корецький, М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва, Б. М. Мізюк, А. П. Міщенко, В. Д. Немцов, С. В. Оборська, В. В. Пастухова, О. М. Скібіцький, Т. І. Ткаченко, З. Є. Шершньова та ін. розкривають механізм та специфіку основних його елементів серед яких важливе місце посідає аналіз внутрішнього середовища організації.

Стосовно освіти на можливість використання стратегічного планування вказують В. В. Громовий, Л. І. Даниленко, Г. А. Дмитренко, Л. М. Калініна, Л. М. Карамушка, О. І. Мармаза та ін. Вони зазначають, що сьогодні стратегічне планування здійснюється, в основному, на державному рівні (Міністерством освіти та науки України), щодо діяльності закладів середньої освіти методи даного управління лише починають розроблятися [1: 12]; наголошують, що інноваційний розвиток неможливий без стратегічного

планування як засобу активного творення майбутнього [2: 211]; акцентують на тому, що стратегічне планування являє собою процес розробки місії, стратегічних цілей, оформлених як система досить формалізованих планів, корекції та перегляду системи заходів щодо їх виконання на основі систематичного контролю за змінами, які відбуваються ззовні та всередині організації.

Під час реалізації профільного навчання старшокласників особливого значення набула необхідність модернізації та оптимізації системи управління загальноосвітнім навчальним закладом.

У зв'язку з цим вивчення та застосування кращих практичних зразків у різних сферах соціального та економічного управління, реалізація положень та методів стратегічного планування, надасть значних переваг загальноосвітньому навчальному закладу в організації профільного навчання старшокласників.

Таким чином, нинішня стадія наукового обґрунтування можливостей та переваг стратегічного планування, практика його застосування спонукають до розгляду перспектив використання його елементів, зокрема, аналізу внутрішнього середовища, при організації планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу в умовах профільного навчання.

Метою даної статті є розглянути особливості стратегічного планування та охарактеризувати роль аналізу внутрішнього середовища як складової стратегічного планування для організації управління загальноосвітнім закладом в умовах профільного навчання.

В освітньому просторі України відбувається процес входження профільності у структуру загальноосвітніх навчальних закладів. Профільне навчання як вид диференційованого навчання, передбачає врахування освітніх потреб, нахилів, здібностей учнів і створення умов для навчання старшокласників відповідно до їхнього професійного самовизначення, що забезпечується за рахунок змін у цілях, змісті, структурі та організації навчального процесу.

Актуальність такого навчання зумовлена потребами сьогодення щодо посилення ключової місії школи у професійному визначенні старшокласників, створенні умов для розвитку творчої особистості, здатної ефективно працювати та навчатися впродовж усього життя. Реалізація зазначених завдань засобами профільного навчання потребує оновлення змісту, методів, підходів, технологій, функцій управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Традиційною функцією управління загальноосвітнім навчальним закладом є планування. В. І. Бондар зазначає, що план – найбільш важливе управлінське рішення, яке належить виробити, прийняти та здійснити, "прив'язавши" його до конкретних виконавців. Щоби план виконав функцію розвитку системи, переводу її в нову якість, необхідно при плануванні виходити з реального стану функціонування школи та врахувати максимальні можливості його виконавців – членів педагогічного колективу [3: 4].

У залежності від завдань керівник загальноосвітнього навчального закладу використовує різні види планування: перспективне, оперативне, короткострокове.

В умовах модернізації підходів до змісту освітньої діяльності профільної школи необхідним і безперечним є зосередження уваги на проблемі стратегічного, прогнозованого розвитку навчального закладу, що потребує посиленої уваги до функції планування, використання, поряд з іншими видами, стратегічного планування.

Стратегічне планування – систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм [4: 421].

Метою стратегічного планування є прийняття основних рішень і реалізація дій, направлених на покращання основного напрямку діяльності організації, на забезпечення мети й місії школи. Найбільш характерною

особливістю стратегічного планування є процес розробки стратегій і орієнтація на кінцевий результат.

Використання методу стратегічного планування посилює роль аналізу інформації як однієї із основних функцій управління. З позиції стратегічного планування аналіз інформації потребує конкретизації стосовно об'єкта та послідовності його проведення, тому після визначення місії навчального закладу, цілей, вибору стратегії, аналізу зовнішнього середовища проводять детальне обстеження та аналіз внутрішнього середовища.

Дослідники системи освіти зазначають, що внутрішнє середовище організації – це сукупність компонентів, яка складається з керівників організації, персоналу, фізичного середовища для роботи, культури організації, що визначають місію, цілі, стратегії та перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу організації [5: 84].

В умовах профільного навчання продуктивний аналіз кожного із названих компонентів забезпечить, на нашу думку, напрями, інтенсивність і специфіку змін в діяльності, яка обумовлена викликами постійно змінюваного зовнішнього середовища. Управлінською проблемою є необхідність організації відповідної оцінки та аналізу потенціалу навчального закладу з метою забезпечення якісного профільного навчання старшокласників.

Звернення до літератури зі стратегічного управління дозволяє виділити причину застосування, мету, методи аналізу внутрішнього середовища організації.

Так на думку М. М. Міщенко, причиною використання методу аналізу внутрішнього середовища є необхідність сформулювати стратегічні цілі, тому даний аналіз повинен бути системним і багатофакторним [6: 122].

Таким чином, так як внутрішнє середовище справляє постійний і безпосередній вплив на функціонування загальноосвітнього навчального закладу, то метою аналізу його є глибоке комплексне вивчення для надання керівництву інформації, необхідної для вибору стратегії.

Отже, дослідники зазначають, що в результаті аналізу внутрішнього середовища можна визначити: переоцінює чи недооцінює себе організація; переоцінює чи недооцінює вона своїх конкурентів; яким вимогам зовнішнього середовища вона надає занадто великого чи занадто малого значення [5: 123].

Фактори внутрішнього середовища відображають сильні або слабкі сторони діяльності навчального закладу по відношенню до зовнішнього середовища. Тому, на думку науковців, завдання управління полягає в тому, щоб постійно підтримувати баланс взаємовідносин із зовнішнім середовищем для забезпечення довгострокового існування [7: 39].

Для вирішення такого завдання розроблені відповідні прийоми аналізу внутрішнього середовища.

Одним із них є складання стратегічного балансу методом SWOT-аналізу.

Кращому розумінню особливостей даного методу сприяє характеристика його здійснена В. Д. Бакуменком. Учений зазначає, що аналізуючи політику соціальної системи (організації), зокрема на стадії стратегічного планування її розвитку, все частіше використовують метод SWOT – аналізу, який названо за першими буквами слів: S – сили, W – слабкості, O – можливості, T – загрози.

Ідея методу – у докладанні зусиль щодо перетворення слабкості на силу та загроз на можливості, а також розвитку сильних сторін у межах можливостей. SWOT – аналіз застосовується за такою схемою: вивчення сил (переваг організації в якихось областях) – вивчення слабких сторін організації– вивчення факторів впливу на організацію (політичних, соціально-економічних, правових, технологічних та ін.) з метою прогнозування загроз та їх своєчасного попередження – вивчення можливостей організації (ресурсний потенціал, технологічний рівень), необхідних для попередження загроз, зменшення слабкостей та збільшення

сил – погодження сил з можливостями для формування реальної стратегії [8: 100].

Існує декілька визначень SWOT – аналізу, які доповнюють один одного. Наведемо те із них, яке подає О. М. Скібіцький, оскільки, на нашу думку, воно найповніше передає сутність даного аналізу та ілюструє основний технологічний процес застосування: – SWOT-аналіз – це дослідження сильних і слабких сторін конкурентоспроможності фірми, можливостей та загроз, характерних для конкретних умов її діяльності для виявлення максимальної кількості стратегічних проблем і наступного опрацювання стратегій [9: 32].

Отже, за допомогою технології SWOT-аналізу можна передбачити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози і, у подальшому, встановлення мережі взаємозв'язків між ними для формування у перспективі стратегії навчального закладу щодо реалізації профільного навчання та ефективного управління процесами професійного самовизначення.

Таким чином, сильні сторони – це позитивні внутрішні тенденції та характеристики навчального закладу, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Їх ще трактують як внутрішні можливості чи ресурси, які можуть зумовити формування конкурентної переваги, що особливо важливо в умовах профільного навчання старшокласників та необхідності забезпечення їх професійно спрямованих освітніх запитів.

У контексті управління загальноосвітнім навчальним закладом в умовах профільного навчання до сильних сторін освітньої організації ми пропонуємо відносити: повну компетентність з ключових питань; позитивний імідж учнів та випускників; позицію визнаного лідера на ринку конкретних освітніх послуг; наявність ефективних функціональних стратегій, обґрунтований "стратегічний набір"; наявність прогресивних освітніх та виховних технологій; систему ефективних рекламних заходів; наявні конкурентні переваги; зростання чисельності груп споживачів; обізнаність про стан та потреби ринку праці; обґрунтована диверсифікація; добре

вивчений ринок освітніх послуг і потреб щодо нього учнів та їх батьків; ефективний творчий менеджмент; здатність реалізувати компетентні та конкурентноспроможні можливості педагогічних кадрів; достатні фінансові ресурси тощо [10: 241].

Під поняттям "слабкі сторони" розуміють внутрішні характеристики навчального закладу, які негативно впливають на нього або обмежують його діяльність. До них рекомендують відносити види діяльності, які навчальний заклад здійснює не досить добре, ресурси, потенціал, що не використовується неповно чи неправильно.

Під час організації профільного навчання старшокласників слабкими сторонами діяльності навчального закладу можуть бути: недосконалість умінь та навичок у ключових сферах діяльності; низька якість діяльності управлінського апарату; недостатньо опрацьована стратегія навчального закладу; внутрішні виробничі проблеми; відставання у дослідженнях ринку освітніх послуг; запізніла реакція на зміну освітніх запитів; низький імідж на ринку освітніх послуг; відсутність реальних конкурентних переваг; втрата конкурентної позиції внаслідок відтоку кадрів; вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація; недоліки у стратегічній сфері; "новачок" у системі освітніх послуг, чию репутацію ще не доведено; відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку закладу; висока собівартість освітніх послуг; відсутність міцної позиції для боротьби із загрозами тощо [10: 242].

Наступними елементами методу SWOT – аналізу є можливості та загрози щодо діяльності. Формування уявлень про можливості та загрози стосовно діяльності закладу освіти, який організовує профільне навчання, рекомендовано здійснювати на підставі детального аналізу зовнішнього середовища. При цьому до можливостей належать варіанти або альтернативи, що їх може використати заклад для досягнення стратегічних цілей.

В умовах профільного навчання до них, на нашу думку, належать: розвиток потреб ринку у фахівцях тієї чи іншої професії, сформована нормативно-правова база; здатність обслуговувати додаткові групи споживачів освітніх послуг; спроможність розширювати диференціацію та індивідуалізацію освітніх послуг; здатність використовувати технологічні новинки для формування нових освітніх послуг; можливість швидкого реагування на підвищення попиту на заявлені та нові освітні послуги; послаблення позицій конкурентів тощо [10: 244].

Щодо загроз, то ними є будь-які процеси та явища зовнішнього середовища, що перешкоджають руху навчального закладу в напрямку досягнення своїх місії та цілей. Стосовно діяльності профільного навчального закладу ними можуть бути: зміни в потребах споживачів освітніх послуг; несприятлива економічна ситуація; негативні демографічні зміни; рівень законодавчих вимог, зростання тиску конкурентів тощо [10: 247].

Таким чином, зазначене дає підстави зробити висновок, що проведене з урахуванням рекомендацій стратегічного планування управлінське обстеження внутрішнього середовища може стати важливою передумовою ефективного планування управління сучасним загальноосвітнім навчальним закладом, у якому здійснюється допрофільна підготовка учнів базової школи та профільне навчання старшокласників.

Такий управлінський підхід потребує інтенсивного збору інформації. На нашу думку, має бути розроблена технологічна схема збирання, обробки та аналізу даних про внутрішній стан закладу освіти. Варто при цьому використовувати вищезазначений поділ на компоненти внутрішнього середовища організації, які запропонували Л. І. Даниленко та Л. М. Карамушка.

Підсумовуючи, зазначимо, що елементи стратегічного планування у нинішніх умовах існування сфери загальної середньої освіти є ефективним



інструментом, необхідним для використання в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом, який здійснює профільне навчання старшокласників.

Управлінський аналіз внутрішнього середовища освітньої організації за методикою, яку пропонує модель стратегічного планування, розширить уявлення керівників щодо можливостей та перспектив планування управління, надасть своєчасну інформацію щодо загроз, дозволить реалізувати місію навчального закладу у нових соціальних, політичних та економічних умовах.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Міленіум. 2003. – 344 с.
2. Поза межами можливого: школа якою вона є / За ред. М. Мойсієнко. – К.: Шкільний світ, 2004. – 264 с.
3. Бондар В. І. Управлінський аспект плану роботи школи // Підручник для директора. – 2006. – № 1. – С. 4-6.
4. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – 320 с.
5. Освітній менеджмент: Навчальний посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушка. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.
6. Міщенко А. П. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: Центр навч. літ. – 2004. – 336 с.
7. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
8. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: Моногр. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
9. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
10. Ренькас Б. М. Стратегічне планування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом // Педагогічний процес: теорія і

практика. Зб. наукових праць. Вип. 2. – К.: Вид-во "ЕКМО", 2009. – С. 238-247.