

УДК 373.3/.5.091(477)

Кудляк С. М.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІН

У статті розглядаються актуальність стратегічного планування розвитку навчального закладу в сучасних умовах та охарактеризовані риси найефективніших стратегічних планів.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічний менеджмент, стратегічне планування, модель стратегічного планування.

Постановка проблеми. Сучасні реформи в освіті з усіх методів планування обумовлюють необхідність використання стратегічного планування, формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Хоча стратегічне планування само собою не забезпечує абсолютний успіх, тим не менше воно створює умови для виникнення ряду важливих суттєвих сприятливих факторів для розвитку навчальних закладів. Воно забезпечує керівництву засіб формування стратегічної поведінки на довготривалу перспективу і дає основу для прийняття виважених рішень.

Перехід України до ринкових відносин супроводжується радикальними змінами в управлінні різними сферами життєдіяльності суспільства. Все більшої актуальності набуває проблема освоєння основ стратегічного управління суб'єктами освітнього процесу, вибору обґрунтованих стратегічних орієнтирів і перспектив їхнього розвитку в ринкових умовах. Особливої ваги набуває реалізація стратегічного планування діяльності навчального закладу, спрямованого на забезпечення його розвитку в майбутньому, як суб'єкта ринку освітніх послуг, що функціонує в конкурентному освітньому середовищі.

Подальший розвиток освіти України неможливий без досягнення європейського рівня освітніх стандартів з урахуванням національних особливостей, що обумовлює необхідність модернізації, розширення функцій дошкільної, загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної освіти, її трансформації в професійну освіту і навчання.

Традиційна централізована система, особливо у сфері освіти, уже не може ефективно забезпечувати потреби сучасного ринку освітніх послуг. З метою модернізації освіти в Україні впроваджується нова парадигма її розвитку відповідно до завдань освітніх реформ. Така ситуація створює для навчальних закладів (НЗ) конкурентне середовище та спонукає змінювати підходи до управління закладом, орієнтуючись, передусім, на вимоги часу.

В умовах постійного оновлення інформаційного простору, постійних змін в соціумі, економіці, техніці, інформаційних технологіях, демографічних, екологічних тощо найактуальнішою є задача постійного розвитку школи як відкритої системи в соціальному оточенні. Тому, виходом з проблем, які виникають під час змін, архіважливим завданням стає розробка стратегії розвитку школи, що забезпечить створення умов для отримання бажаних результатів усіх ланок діяльності школи, рефлексії цих результатів та подальшого розвитку, враховуючи постійні зміни, усунення їх руйнівного впливу та забезпечення конкурентоздатності школи. Завдання, що визначаються з розв'язанням проблем, які виникають на шляху розвитку школи – закладу загальної середньої освіти – в умовах змін – це завдання правильно обраної стратегії цього розвитку, а звідси – стратегічного управління її розвитком через призму «суб'єкт – об'єктних» відносин, де суб'єктами співпраці є адміністрація, психолог, учителі, учні та їх батьки.

Натомість, сучасний керівник повинен володіти інноваційними механізмами стратегічного планування і завдяки цьому підвищити ефективність управлінської діяльності.

Метою статті є розкриття особливостей процесу стратегічного планування навчального закладу на сучасному етапі розвитку української школи.

Аналіз теоретичних досліджень. Теоретичні положення сутності стратегії, стратегічного управління функціональною організацією розглянуто в роботах відомих зарубіжних учених І. Ансоффа, Х. Віссеми, О. Віханського, Е. Гроува, В. Виноградової, К. Боумена, Р. Дафта, П. Дойля, П. Друкера, В. Кінга, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портер, А. Томпсона, А. Стрікланда, Дж. Еванса, Г. Мінцберга, М. Шифріна, М. Смирнова, О. Панова та ін.

Знайшли своє відображення розробки в галузі стратегічного менеджменту вітчизняних вчених А. Войчака, О. Скібіцького, В. Герасимчука, Г. Кіндрацької, В. Савчук, А. Старостіної, З. Шершньової, А. Міщенко, С. Оборської, В. Немцова, Л. Довгань, Є. Величко. У дослідженнях Г. Дмитренка, Г. Сльникової, В. Колпакова, П. Третякова, В. Лазарева, В. Маслової, О. Мармази висвітлено ключові питання стратегічного менеджменту у системі освіти, а саме: концепції управління освітою за цілями й результатами; програмно-цільове управління закладами освіти; стратегічний кадровий менеджмент; проектна технологія; кваліметричний інструментарій; комплексно-цільові програми й проекти; професійно-особистісні якості керівника-лідера тощо.

У процесах модернізації, що визначають стратегії розвитку сучасних навчальних закладів зростають вимоги до керівництва ними. Радикальні зміни у розвитку суспільства й освіти вимагають від керівництва навчальних закладів переходу на нову парадигму їх функціонування в напрямку посилення стратегічного управління й оптимального забезпечення його важливої функції – *стратегічного планування*.

Історично поняття «стратегія» склалося у військовому лексиконі – це частина військового мистецтва, що визначає загальний характер озброєної боротьби з метою досягнення перемоги. Термін «стратегія» походить від старогрецьких слів «stratos» (армія) і «agein» (вести), об'єднані разом вони утворюють слово «strategia» (полководець) або «strategos» (воєначальник).

Використання стратегії в освіті має порівняно недавню історію і обмежується тимчасовим проміжком в декілька десятиліть. Проте, на думку А. Лапіна, є загально визнаним, що визначення довгострокового успіху НЗ нерозривно пов'язане з компетентністю його керівництва в області стратегії.

У сучасній літературі можна виокремити дві основні концепції стратегії – філософську й організаційно – управлінську. *Філософська концепція* наголошує на загальному значенні стратегії для навчального закладу. З цієї позиції на думку О. Мармази «стратегію можна розглядати як філософію, якою повинна керуватись організація, що її має» [4]. У такий спосіб стратегія – це позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення; інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навиків і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найвищих результатів активізацією діяльності всього персоналу навчального закладу.

Організаційно-управлінська концепція пов'язана з такими факторами: внутрішня структура та рівні й ланки організаційної системи управління; розподіл ресурсів; планові засади перспективних дій; функціональні заходи, методи, прийоми й процедури управління стратегією; спрямованість на досягнення якісно нових цілей на підставі концентрації зусиль на певних пріоритетах; налагодження ефективної мотивації, контролю, обліку й аналізу як стандарту, який визначає успішний розвиток і результати діяльності навчального закладу.

О. Скібіцький стверджує, що «дослідження підходів щодо визначення стратегії вказує на ототожнення понять «стратегія» й «стратегічне управління», оскільки багатьма авторами стратегія визначається як комплексний план, сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, засобів, правил і прийомів діяльності. Означене складає основу реалізації стратегії, обраної керівництвом на довгострокову перспективу, тобто є процесом управління з досягнення стратегічних цілей багатоаспектної діяльності організації» [6].

Дана проблема є багатовекторною й досить складною, адже в системі освітнього менеджменту вона недостатньо повно розкрита вченими-педагогами й послідовно не реалізована управлінцями-практиками з урахуванням стратегічних цілей і завдань сучасного навчального закладу.

Сьогодні навчальні заклади стають повноправними суб'єктами ринкової економіки, отримують право самостійного визначення напрямків свого розвитку, цілей та методів реалізації їхньої місії. Поряд із цим підвищились вимоги до якості освіти, інтенсивно запроваджуються нові технології навчання, швидко змінюються організаційні та соціально-економічні умови діяльності навчального закладу, загострюється їх конкурентоздатність на ринку освітніх послуг. Змінюються вимоги замовників та користувачів освітніх послуг зі своїми запитами та претензіями. Зростання самостійності та особистої траєкторії розвитку навчальних закладів спричиняє зростання їхньої відповідальності та ефективності своєї діяльності. Ефективність і якість підготовки конкурентоспроможних випускників є основна мета стратегічного менеджменту в освіті.

Для ефективної реалізації основних завдань, які ставить перед закладом освіти система управління, стратегічне планування має виконувати *такі функції*:

- направляючу, тобто план повинен визначати конкретні напрями й види діяльності установи;
- прогностичну, тобто план має безпосередньо відображати задум, представляти результати діяльності через конкретні дії учасників навчально-виховного процесу в навчальних закладах;
- координуючу, або організуючу, яка відображає взаємодію суб'єктів діяльності, визначає її місце і час, тобто відповідає на основні питання: хто, що, коли й де повинен робити;

– контролюючи: по-перше, користуючись планом, можна контролювати реалізацію поставлених цілей; по-друге, за планом легко перевірити, на скільки він відповідає дійсності; більше того, рівень і якість плану значною мірою свідчать про професійну компетентність як керівника так і підлеглих ;

– репродуктивну (відтворюючу), тобто через будь-який проміжок часу за планом можна відновити зміст і обсяг виконаної роботи.

Призначення планування як функції менеджменту, на думку Г. Дмитренка [3], позиціонується в прагненні завчасно врахувати усі внутрішні і зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для розвитку *позитивного іміджу* навчального закладу.

Для вирішення завдання із формування єдиного інформаційного освітнього простору, індивідуальної освітньої траєкторії сучасні навчальні заклади мають здійснювати стратегічне планування. Адже світова практика свідчить, що переважна більшість організацій, які досягли значних успіхів і високих результатів саме завдяки стратегічному плануванню і управлінню.

Виконання завдань стратегічного планування пов'язане з такими питаннями:

- Що чекає навчальний заклад в майбутньому і як це передбачити?
- Як визначити шляхи розвитку організації і розв'язання проблем, що виникають?
- Які результати навчальний заклад вважає справді важливішими?
- Які навчальний заклад хочуть створити люди, що в ній працюють?

Стратегічне планування дає змогу створити «реалістичну» модель майбутніх результатів і адаптувати різні види стратегій у процесі досягнення цілей. Для нього характерне формування довгострокових планів, у яких зазначається: що й коли розробляти та впроваджувати в довгостроковій перспективі. У цьому випадку діяльність навчального закладу планується виходячи з того, чи буде внутрішнє середовище змінюватись, чи в ньому не будуть проходити якісні зміни, а саме розробка стратегічного плану має починатися з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів навчального закладу.

Серед численних опублікованих моделей стратегічного планування, найбільш ефективні стратегічні плани об'єднують наступні риси.

Зовнішня спрямованість

Чимало організацій при плануванні беруть до уваги тільки внутрішні чинники. Проте стратегічний план враховує вплив зовнішніх чинників та існуючі тенденції, що мають першочергове значення для їх клієнтів. Стратегічний план (на відміну від звичайного) розпоряджається ресурсами таким чином, щоб скористатися з тих можливостей та зменшити ті загрози, які ставлять перед організацією (навчальним закладом) зовнішні умови. Іншими словами, звичайний план детально описує, як змінюватиметься організація, тоді як стратегічний план також показує чому необхідно зробити зміни та як краще відповідати вимогам усіх учасників навчально-виховного процесу.

Зосередженість на результат

Метою стратегічного плану діяльності навчального закладу є вдосконалення освітніх послуг. В будь-якому випадку спостерігається відчутне покращення ефективності освіти, яку можна виміряти та проконтролювати. В межах стратегічного плану така схема моніторингу вимірює успіх плану. Моніторинг виконання плану є життєво важливим управлінським інструментом. На постійній основі, завдяки моніторингу ресурси навчального закладу спрямовуються на максимальне забезпечення потреб сучасного учнівського контингенту.

Пристаєваність

Як вже було зазначено, стратегічний план не тільки готує зміни, але й надає логічне підґрунтя для модифікації існуючої в організації практики. Нові тенденції та проблеми з легкістю можуть витіснити її поточні пріоритети. Таким чином, стратегічний план повинен брати до уваги найменші зміни як у зовнішньому середовищі, так і впливи на нього у внутрішньому середовищі навчальних закладів. У зв'язку з цим стратегічний план повинен передбачати можливість вносити зміни для забезпечення максимальної ефективності, в першу чергу, беручи до уваги потреби споживачів освітніх послуг, що постійно змінюються. Тому завжди необхідно окремо зазначати, що план може змінюватися з урахуванням визначених завдань.

В сучасній літературі існує безліч моделей, в яких робиться спроба формалізувати процес стратегічного планування, однак всі вони засновані на одній теоретичній конструкції, розрізняючись в деталях, а не фундаментальних принципах розробки [1]. Базова модель стратегічного планування (Модель Гарвардської школи бізнесу) засновується на процедурі SWOT-аналізу і розглядає формування стратегічного плану як деяку точку, що знаходиться на перетині виявлених можливостей і загроз зовнішнього середовища, та сильних і слабких сторін внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства.

Модель І. Ансоффа відрізняється від попередньої використанням формалізованих цілей на відміну від нечітко виражених цінностей керівництва, введенням зворотного зв'язку та спробами довести процес формування стратегічного плану до формалізованої блок-схеми.

У моделі Г. Стейнера здійснюються спроби поєднати дві вищенаведені моделі і вказується чіткий і однозначний зв'язок стратегічного планування (як довгострокового) з середньостроковим та тактичним. Всі інші існуючі моделі в своїй основі мають принципові підходи, викладені у цих моделях.

Розглянемо модель стратегічного планування, яка пропонує сім етапів, що дозволяють розробити та застосувати ефективний процес стратегічного планування розвитку навчальних закладів:

1. Організувати роботу групи зі стратегічного планування.
2. Чітко визначити місію навчального закладу.
3. Здійснити SWOT-аналіз діяльності навчального закладу.
4. Визначити пріоритети діяльності навчального закладу.
5. Визначити цілі та завдання діяльності навчального закладу.
6. Моніторинг виконання планів діяльності навчального закладу.

У процесі стратегічного планування його учасники повинні досягти результатів, представлених в табл. 1.

Таблиця 1

Етап	Результат
Етап 1 Готовність розпочати процес стратегічного планування	Зобов'язання керівного складу навчального закладу визначитись з необхідними ресурсами для розробки стратегічного плану його розвитку та позиціонувати готовності до практичної діяльності в умовах змін.
Етап 2 Визначити повноваження та місію	Чітке розуміння що саме вимагається зробити та хто керуватиме цим процесом (повноваження). Чітке розуміння цінностей та пріоритетів навчального закладу, на основі яких прийматимуться рішення щодо очікуваних тенденцій та проблем (місія).
Етап 3 SWOT-аналіз	Аналіз репрезентативних кількісних та якісних даних щодо прогнозування очікувань <i>учасників</i> навчально-виховного процесу.
Етап 4 Визначити пріоритети	На основі аналізу відповідних даних, скласти перелік питань, вирішення яких сприятиме розвитку позитивного іміджу навчального закладу у майбутньому.
Етап 5 Визначити цілі та завдання	Вимірювані та досяжні цілі, сформульовані в межах пріоритетних питань та підтримані аналізом даних на третьому етапі. Список завдань з визначеною пріоритетністю, виконання яких забезпечить досягнення поставлених цілей.
Етап 6 Розробити й впровадити плани дій	План із зазначенням витрат, часових обмежень, необхідних ресурсів та відповідальних осіб для виконання кожного завдання.
Етап 7 Моніторинг виконання	Методики здійснення моніторингу які вимірюють ефективність виконання визначених цілей.

Дані таблиці 1 переконливо свідчать про те, що яким би досконалим не був розроблений тактичний план успішна його реалізація все-таки залежатиме від того, хто і як його буде виконувати, тобто від раціонального розподілу і використання ресурсів, ухвалення управлінських рішень.

Керівник навчального закладу – менеджер освіти, організовує чітке виконання тактичних планів, яке залежить від низки важливих чинників: оцінювання можливих варіантів відповідно до стратегічної мети очолюваного ним закладу; призначення відповідальних, за виконання управлінських рішень; забезпечення достатніх ресурсів, зокрема інформаційних, для організації моніторингу поточної діяльності навчального закладу.

Ще одним важливим компонентом стратегічного планування діяльності навчального закладу є розробка і виконання оперативних планів. Оперативні плани є складовими тактичних і спрямовані на досягнення оперативних цілей. Вони характеризуються вузькою сферою застосування і коротким строком реалізації. Організація розробляє і виконує різноманітні види оперативних планів. Загалом виділяються два види планів: одноразового використання та постійного використання [5].

Плани одноразового використання розробляються для діяльності, яка не повторюватиметься в майбутньому. Це програма – план для багатьох заходів; проект – відокремлений план чи складова програми, який має вузьку сферу застосування й відзначається меншою складністю.

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки оперативних планів для організації в цілому і її окремих підрозділів. Основними ланками поточного плану є календарні плани, що являють собою детальну конкретизацію цілей і задач, поставлених стратегічним і тактичним планами.

Методологічною особливістю планування широке використання програмно-цільового (комплексно-цільового) підходу, що передбачає необхідність точного формування цілей і їх співвідношення з ресурсами. Звичайно, цілі розробляються на тривалу перспективу і визначають основні напрями програми розвитку. Одночасно формулюються чіткі завдання кожного підрозділу фірми, організації закладу і визначається його місце і ролі у досягненні загальних цілей.

Таким чином, у розроблювальних планах, як стратегічних, так і поточних, формуються основні завдання внутрішньої політики на визначений період і конкретні шляхи рішення: визначаються необхідні для цього матеріальні і фінансові засоби, а також методи їх найбільш ефективного використання з урахуванням існуючих умов. Іншими словами, методологія планування орієнтується на забезпечення пов'язування цілей з ресурсами, визначення послідовності засобів і методів найбільш ефективного досягнення поставлених цілей завдань, що звідси впливають, у межах кожного підрозділу всієї організації.

Організаційно процес централізованого планування в більшості випадків здійснюється «зверху вниз». Такий підхід до процесу планування, свідчить про централізацію найважливіших рішень в області планування у вищій ланці управління і надає визначену самостійність структурним підрозділам у розробці календарних планів на базі показників, єдиних для всього колективу.

Проте, як показує досвід, існують перешкоди, що заважають якісній реалізації намічених планів, а тому їх слід виявляти і усувати. Найбільш поширені з них:

- стратегія організації розроблена не повністю, так що цілі для підрозділів і відділів не зовсім зрозумілі;

- вища ланка керівництва не надає достатньої інформації про цілі роботи, що дозволило б відділам підготувати свої власні конкретні пропозиції;

- менеджери на більш низьких рівнях не вважають виконання плану своїм обов'язком, оскільки вони не брали участі його розробці;

- плани нецікаві і не викликають у персоналу бажання їх виконувати;

- дехто побоюється очевидної твердості планової системи, вони відчувають, що планування здійснюється фахівцями, у яких немає сьогодні розуміння реального життя підрозділів.

Спостереження за результатами виконання плану включає порівняння планованих показників з реальними досягненнями протягом визначеного періоду часу.

Одним з основних завдань планування є більш ефективний розподіл ресурсів. Плани допомагають розподіляти дії, що відносяться до використання ресурсів за напрямками, що, на думку керівництва, сприяють досягненню цілей. Однак у планах часто залишаються не вирішеними фундаментальні питання – які саме ресурси наявні і як саме їх варто використовувати для досягнення цілей. Не дає також планування відповіді і на основне питання – які цілі є обґрунтовано досяжними при даних наявних ресурсах.

Отже, в умовах глобальних змін сьогодення, неможливим стає застосування методів управління школою, які не змінюються.

В залежності від рольової ситуації, яку займає в управлінні школою кожен учасник, змінюються й специфічний зміст та значення кожної з функцій. При переводі всіх учасників педагогічного процесу в режим самоуправління кожен поетапно оволодіває елементами самоаналізу та цілепокладання, самопрогнозування, самоконтролю та самокорекції.

Тому стратегічний план розвитку навчального закладу має розроблятися з погляду перспективи всієї організації і повинен бути розробленим так, щоб не тільки залишатися цілісним протягом тривалого періоду часу, але й бути досить гнучким, щоб при необхідності можна було здійснити його модифікацію і переорієнтацію.

Підсумовуючи вищезазначене, можемо зробити відповідні **висновки**:

1. Стратегічне управління в освіті – це сукупність прогнозів, рішень і дій щодо визначення й реалізації пріоритетних напрямів розвитку, що забезпечують досягнення місії та цілей закладів освіти.

2. Стратегічне планування – складний багатогранний процес, основу якого складають: готовність розпочати процес стратегічного планування, визначення повноважень та місії, SWOT-аналіз, визначення пріоритетів, визначення цілей та завдань, розроблення й впровадження плану дій та моніторинг виконання.

3. Успішна реалізація перерахованих дій-функцій, як показують теорія та практика, може забезпечити довгостроковий розвиток та покращити ефективність та продуктивність діяльності навчального закладу.

Стратегія – це взаємозалежний комплекс дій з метою зміцнення життєздатності навчального закладу, забезпечення якісного рівня надання освітніх послуг, розвитку школи в умовах економічних змін та відповідно забезпечення конкурентоздатності закладу. З вибором стратегії розвитку пов'язане

створення планів проведення досліджень і розробок, а також інших форм інноваційної діяльності школи.

Перспективами подальших досліджень є особливості впливу реалізації планових завдань розвитку сучасного навчального закладу на утвердження його позитивного іміджу. Стратегічне управління навчальним закладом стає важливим фактором розвитку його позитивного іміджу, а також нагальною потребою складати довгострокові плани на перспективу розвитку нової української школи.

Використані джерела

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 192 с.
3. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: Навч. Посібник / Г.А.Дмитренко. – К.: МАУП, 1999. – 176 с.
4. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Х.: Основа, 2007. – 448 с.
5. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник / [Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна]. – Х.: Основа, 2004. – 240 с.
6. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л. Є. Довгань – К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2001. – 560 с.
7. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

Kudlyak S. M.

STRATEGIC PLANNING OF DEVELOPMENT GENERAL BASIC EDUCATION IN CONDITIONS OF CHANGE

The article considers the relevance of strategic planning for the development of an educational institution in modern conditions and describes the features of the most effective strategic plans.

In the current conditions of innovation in education, constant updating of the information space, constant changes in society, economics, technology, information technologies, demographic, ecological, etc. the most urgent task is the constant development of the school as an open system in a social environment. Therefore, the solution to the problems that arise during the change is to develop a strategy for the development of the school, which will provide conditions for obtaining the desired results of all sections of the school's activity, reflection of these results and further development, taking into account constant changes, eliminating their destructive influence and ensuring competitiveness. school The tasks determined by solving the problems that arise in the development of a school – a general educational institution – in the conditions of change, is the task of a properly chosen strategy for this development, and hence – the strategic management of its development through the prism of "subject – object" Relations where the subjects of cooperation are the administration, psychologist, teachers, students and their parents, and the object is the constant development of the school in the context of this cooperation.

Modern education reforms from all planning methods require the use of strategic planning, formal forecasting of future problems and opportunities.

Key words: *strategic management, strategic management, strategic planning, strategic planning model.*

Стаття надійшла до редакції 07.12.2017 р.