

13.00.04 / Харківський держ. педагогічний ун-т ім. Г.С. Сковороди. – Х., 2003. – 187 с.

УДК 371.13

Л.С. Недогрєєва

Сумський державний

педагогічний університет

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У статті пропонуються концептуальні аспекти змін у підходах до управління розвитком навчального закладу.

The conceptual aspects of some changing in approaching to management of education establishment development are regarded in the article.

Іммануїл Кант писав: «Два людські винаходи можна вважати найважчими: мистецтво керувати та мистецтво виховувати». Якщо розглядати виховання як складову педагогічної діяльності, то проблеми управління в навчальному закладі є ще більш важкими, а значить – цікавими.

Згідно теорії управління, важливим елементом, який забезпечує її ефективну діяльність, є стратегічне планування та, відповідно, стратегічне управління. Під час централізованого планування діяльності навчального закладу необхідність самостійного стратегічного планування була просто відсутня. Зміни умов і правил функціонування керівних органів освіти вивело залучення стратегічного планування в ряд першочергових завдань. Стратегічний менеджмент, який довів в останнє десятиліття свою ефективність у бізнесі, являє собою систему управління, чітко адаптовану до основних характеристик сучасного ринку (зовнішнього середовища). З одного боку, виявляється значний ріст кількості дієвих бізнес-одиниць (дисперсія робочої сфери суспільства) а з другого, вагоме зменшення «часу життя» їх зв'язків (швидкість зміни навколишнього середовища). Стратегічне планування – це не тільки вміння мріяти, співвідносячи свої бажання з часом. Стратегічне планування – це розрахунок результатів, які отримуємо під час виконання послідовності заходів, що проводяться на засадах ресурсів, які є в прогнозованому зовнішньому середовищі функціонування. У такому розумінні стратегічне планування є побудовою й аналізом можливих шляхів роботи організації, які ведуть до тих чи інших результатів у довгостроковій перспективі. «Стратегічний менеджмент» – це взаємопов'язаний комплекс планування стратегії організації й утілення напрацьованих планів у життя.

Методологічні проблеми управління навчальними закладами розкрито у працях В. Кричевського, В. Лазарева, Ю. Конаржевського, В. Маслова, К. Ушакова. Проте значну увагу вони приділили питанням управління та розвитку навчального закладу в сучасних умовах.

Наукова та практична актуальність цієї проблеми обумовлена недостатнім вивченням стратегії розвитку навчального закладу, нерозробленість комплексу умов підвищення ефективності інноваційних процесів розвитку навчального закладу, необхідністю продовження теоретичних розробок, модернізації стратегії розвитку навчального закладу

Мета статті – розгляд можливостей використання етапів технологічного ланцюга стратегічного планування навчального закладу.

Однією з головних функцій стратегічного управління є гнучке регулювання та своєчасні зміни структури організації. Невід’ємними частинами загальної теорії стратегічного управління є розробка місії, політики та стратегічного плану розвитку організації. Ці поняття відносяться і до освітянського менеджменту.

Планування стратегії навчального закладу та побудова планів її реалізації мають свої технологічні етапи. У ньому є три стадії:

- аналітична фаза;
- фаза напрацювання стратегії;
- фаза реалізації.

Вихідним матеріалом для стратегічного планування є результат аналітичної фази. Виходячи з аналізу стану навколишнього середовища, конкурентної ситуації, особливостей навчального закладу, складається аналіз освітнього закладу (визначення сильних і слабких сторін навчального закладу, можливостей перспективної діяльності та загроз на шляху їх реалізації). В аналізі подано стан внутрішнього та зовнішнього середовища навчального закладу.

На основі проведеного дослідження ми пропонуємо аналіз навчального закладу, який є аналітичним матеріалом для розробки місії навчального закладу, який відображає його сильні сторони та перспективні можливості його діяльності.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Практикоорієнтація освіти в навчальному закладі.	1. Недостатній рівень матеріально-технічної бази для забезпечення сучасних вимог до підготовки спеціалістів.
2. Високий рівень кадрового потенціалу навчального закладу.	2. Перевантаження аудиторного фонду.
3. Підготовка спеціалістів для освіти.	3. Низька заробітна плата, відсутність

	системи стимулювання діяльності за результатами.
4. Досить високий рівень навчально-методичного та інформаційного забезпечення освітянської діяльності.	4. Недостатність стажування для практичного оволодіння сучасними технологіями в наукових дослідженнях та освітянській діяльності.
5. Досить високий попит на випускників навчального закладу.	5. Недостатнє інформаційне забезпечення самостійної роботи.
6. Система зв'язків навчального закладу із суб'єктами зовнішнього середовища.	6. Малоєфективне співробітництво із суб'єктами зовнішнього середовища.
7. Досить високий рівень матеріально-технічної бази з окремих напрямів підготовки спеціалістів.	
Можливості	Загрози
1. Задоволення регіональних споживачів освітянських послуг (відкриття нових спеціальностей та спеціалізацій, цільова підготовка кадрів, дистанційне навчання).	1. Невизначеність державної політики у сфері освіти.
2. Забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів даного регіону.	2. Загострення демографічної ситуації, скорочення контингенту закладу.
3. Можливості використання нових інформаційних технологій в освітніх, наукових, технічних і соціально-економічних процесах.	3. Низькі темпи росту потреби в спеціалістах з середньою професійною освітою.
4. Підвищення ефективності взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.	4. Низький рівень матеріального стану спеціалістів з середньою професійною освітою.
5. Високий рівень кадрового потенціалу для забезпечення освітньої діяльності.	5. Відсутність матеріально-технічної бази для забезпечення сучасних вимог до підготовки спеціалістів.
6. Оптимізація структури управління навчальним закладом.	6. Низька ефективність механізму матеріального стимулювання кадрового потенціалу.

Далі потрібно розробити місію. Місія навчального закладу визначає для колективу та суспільства спрямованість вектора мети навчального закладу. Тому одним з важливих критеріїв вибору сценарію мети є визначення досить довгострокових цілей перспективного стану організації, яка задовольняє корпоративні інтереси й інтереси суспільства.

Інший, не менш важливий критерій – об'єктивна оцінка вихідних умов як загального потенціалу організації. Звичайно, ці критерії пов'язані між собою. Розірвання їх веде або до ідеалістичної перспективи майбутнього (необ'єктивна оцінка свого вихідного потенціалу), або до безсистемного функціонування під впливом зовнішнього середовища (відсутність перспективного ведення своєї організації та її місця в суспільстві).

Місія організації – це сформульовані довгострокові програмні цілі, які приймаються внутрішнім середовищем (членами організації) та сприймаються зовнішнім середовищем (суспільством), це бачення перспективного стану організації, виходячи з об'єктивної оцінки потенціалу та тенденції розвитку зовнішнього середовища. Місія навчального закладу – це чітко сформульоване, направлене викладення перспективного бачення стану навчального закладу, принципів і способів наближення до цього ідеалу. Звісно, розробка місії (саме розробка) – це технологічний процес, який повністю мірі забезпечить виконання викладених вимог. Поки що деякі українські навчальні заклади мають місії, які сформульовані за технологіями теорії менеджменту. У процесі розробки місії та політики навчального закладу можна реалізувати такі етапи:

1. Створення групи, у яку ввійдуть представники з розробки місії, політики та стратегії навчального закладу. Щоб забезпечити виконання визначених вимог до місії, у склад групи необхідно ввести спеціалістів з різних функціональних підрозділів і різних ієрархічних сходинок системи управління. Загальна кількість членів групи місії, політики та стратегії місії навчального закладу може складати до 20 осіб. Така кількість є оптимальною для організації роботи за технологією мозкового штурму.

2. «Інформаційне наповнення» розбудовників місії та політики навчального закладу. Оскільки місія не є перспективним планом, інформаційним матеріалом служить аналіз якісних закономірностей і тенденцій, які є в діяльності навчального закладу.

3. Розробка базового варіанта місії та політики навчального закладу. Після «інформаційного наповнення» розбудовників, яке проводиться з високою інтенсивністю, членами групи на основі консенсуса складається концептуальний план місії та політики, а потім базовий варіант цих документів навчального закладу.

4. Процедура прийняття місії та політики. Розроблені варіанти місії навчального закладу виносяться на публічне обговорення та приймаються на педагогічній раді.

5. Розповсюдження місії та політики. Прийняття місії – це тільки перший крок на шляху практичного застосування сучасних ефективних методів управління. Для успішного подолання цього шляху на початковій стадії необхідно, щоб прийнята місія навчального закладу стала внутрішнім компасом кожного члена колективу, відкритим для суспільства документом, який би спонукав до підвищення взаємовигідного співробітництва.

Розробка та прийняття місії та політики навчального закладу дає позитивні результати:

- по-перше, це перше практичне заняття з використання методів сучасного менеджменту;
- по-друге, дає можливість по-іншому подивитись на структуру й ефективність управління;
- по-третє, дає оцінку місця навчального закладу в суспільстві та його ролі в суспільних процесах; готовність сприймати подальші зміни в управлінні навчальним закладом.

Наступним етапом технологічного ланцюга стратегічного планування навчального закладу є розробка стратегічних пріоритетів, стратегічних цілей і заходів щодо їх реалізації. Нове положення навчальних закладів як самостійних господарюючих суб'єктів вимагає зміни концепції планування й управління діяльністю навчального закладу. Якщо раніше при плановому бюджетному фінансуванні навчального закладу планування здійснювалось не рідко «знизу вгору», від планів структурних підрозділів до плану навчального закладу, то в нових умовах ефективна діяльність може бути досягнута тільки при плануванні «згори вниз»: від основних планових показників навчального закладу до показників і напрямів діяльності структурних підрозділів.

Отже, можна стверджувати, що проведення стратегічного планування розвитку навчального закладу – це не одномоментна процедура, яка проводиться невеликою групою розбудовників. Навпаки, розробка стратегічного плану розвитку навчального закладу – досить складний та багатоетапний процес, у якому задіяна велика кількість учасників. У цілому процес стратегічного планування включає проведення ряду “сесій по стратегічному плануванню” та аналітичну та підготовчу роботи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Конаржевський Ю.А. Внутришкольный менеджмент. – М.: БН, 1992. – 139 с.
2. Маслов В.Б., Драгун В.Н., Шаркунова В.В. Теоретичні основи педагогічного менеджменту: Навч. пос. для працівників освіти. – К., 1996. – 87 с.
3. Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией. – М.: Сентябрь 2000.