

SUMMARY

Y. Zavorotna. Historical genesis of innovation management of general education institution.

The search of innovative ways to improve the system of management educational institution is one of the strategic tasks of modernizing education in Ukraine. Since Ukrainian independence, there were many attempts to create an optimal model of school management (project-modular, personally oriented, social-state, facilitative, adaptive, project-investment, reflexive management of school), but the slow pace and the surface of their implementation did not bring the expected results.

Key words: education, management, innovation management, school, model, new ways of education, director, teacher.

УДК 371.11:[005+339/138]

Л. С. Левченко

Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка

УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ НА ЗАСАДАХ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

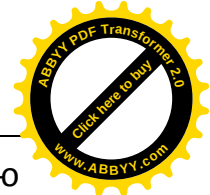
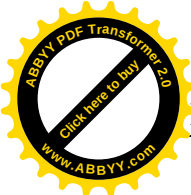
У статті подано загальне уявлення про теоретичні основи управління освітою в період ринкових відносин на засадах освітнього менеджменту та маркетингу. Розкрито основні елементи процесу освітнього менеджменту та маркетингу.

Ключові слова: управління освітою, освітній менеджмент, стратегічне управління, інновації, маркетинг.

Постановка проблеми. Управлінська діяльність передбачає обов'язкове постійне отримання інформації шляхом зворотного зв'язку з освітньою системою на всіх етапах її функціонування. З цією метою органи управління мають забезпечувати моніторинг рішень у сфері освіти та здійснювати постійний аналіз стану її розвитку на відповідних ринках. У зв'язку з цим постає питання щодо створення та впровадження якісно нових підходів до управління освітою, які мають забезпечити ефективну взаємодію та синхронізацію діяльності всіх структур управлінської вертикалі від навчального закладу до Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, де на:

- локальному (шкільному) рівні забезпечується надання освітніх послуг учасникам навчально-виховного процесу в опануванні Державного стандарту, визначається стратегія розвитку навчального закладу;

- районному (міському) рівнях створюється оптимальна мережа навчальних закладів як «локальних освітніх територій», діяльність яких спрямована на задоволення потреб населення у здобутті відповідного



рівня освіти. Саме на цьому етапі місцеві органи управління освітою синхронізують діяльність кожного навчального закладу із загальною стратегією розвитку освіти району (міста);

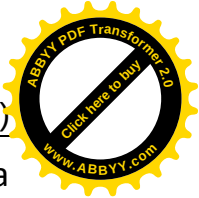
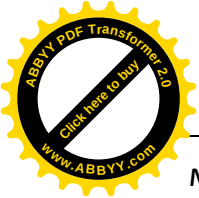
– обласному рівні визначається стратегія розвитку освіти регіону щодо реалізації державної освітньої політики, забезпечується координація діяльності місцевих органів управління освітою та навчальних закладів.

Методологія управління в ринкових умовах, яка сформувалася в розвинених країнах світу, не розрахована на умови розвитку України. Тому гостро постають питання, пов'язані з розробкою методології менеджменту та маркетингу, адаптованої до перехідного періоду, в якому зараз знаходиться наша країна та освітня галузь, який саме характеризується переходом від одного способу управління до іншого, більш досконалого й орієнтованого на світові потреби споживачів освітніх послуг. Розвиток національного управління у сфері освіти, який зараз знаходиться на початковому періоді і зазнає значних змін за умов нестабільності зовнішнього середовища, вимагає глибоких наукових практичних досліджень, розробки і реалізації стратегічних програм та вивчення основ ситуаційного менеджменту, управління змінами й основ запровадження інноваційних процесів, зорієнтованих на ринок, на підвищення конкурентоспроможності навчальних закладів.

Підвищення значення фактору управління в умовах прогресуючого науково-практичного розвитку та у зв'язку з цим ролі і соціального статусу людей виконують управлінські функції, свідчать про початок епохи менеджменту в Україні.

Аналіз актуальних досліджень. Протягом останніх років проблеми формування менеджменту та маркетингу управління вищими навчальними закладами досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені: О. С. Виханський, В. Н. Гончаров, В. В. Григораш, Я. Г. Даниленко, О. М. Касьянова, О. Г. Козлова, Ю. Т. Костенко, М. О. Лазарєв, О. І. Мармаза, В. П. Москаленко, Є. Т. Панченко та ін.

Однак ці проблеми потребують подальшого вивчення, теоретичного осмислення, розвитку і практичного втілення в освітні галузі, науки стратегічних управлінських перетворень поряд із промисловими галузями, які вже зазнали значних прогресивних змін завдяки застосуванню основ менеджменту та маркетингу. Тому особливої уваги потребує



методологічне обґрунтування, розробка концептуальних основ та методологічних рекомендацій щодо управління новітніми тенденціями в менеджменті та маркетингу навчальних закладів.

Питання щодо підвищення ефективності діяльності освітнього наукового комплексу постало настільки гостро, що на тлі швидких і глибоких змін його провідних ознак вимагає прискореної й адекватної реакції представників багатьох наук та широкого інтерактивного управлінського осмислення. Це дає нам право стверджувати, що дослідження теоретико-філософських аспектів діяльності сучасних освітніх систем, стратегії і тактики управління ними, пошуки перспективних підходів до планування трансформацій національної освітньої системи, організації і забезпечення її діяльності набули особливої актуальності.

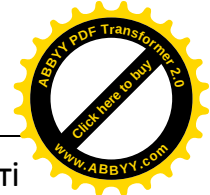
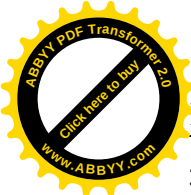
Виходячи з цього, актуальність дослідження полягає в методологічному обґрунтуванні, розробці і запровадженні у практику механізму маркетингу та менеджменту розвитку ЗНЗ з урахуванням сучасних новітніх тенденцій в освітній галузі.

Мета статті – визначити та охарактеризувати головні механізми, що породжують і підтримують розвиток організації в галузі освіти, розкрити основні елементи процесу освітнього менеджменту та маркетингу, показавши, що орієнтація на ринок – це пріоритетний напрям діяльності навчального закладу.

Виклад основного матеріалу. Управління визначається відкритістю та демократичністю, організаційним поєднанням державного і громадського впливу на освітній процес. На нашу думку, саме за умови впровадження такого підходу сформується система адаптивного управління установами та закладами освіти, яка буде спрямована на забезпечення чіткої взаємодії між усіма рівнями управлінської вертикалі та дасть змогу отримувати зворотний зв'язок щодо реалізації управлінських дій та рішень.

Фундаментом такої моделі є учасники навчально-виховного процесу загальноосвітньої школи. Саме на них спрямована робота всієї освітньої системи. При цьому реалізація поставлених освітянських завдань покладається на керівників шкіл. За сучасних умов директор ЗНЗ має стати лідером освітнього середовища, здатним самостійно сформулювати стратегію функціонування навчального закладу.

В оновленій системі управління місцеві відділи освіти здійснюють формування освітньої політики окремої території; створюють умови для



забезпечення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості навчальних закладів і розвитку інформаційно-комунікативного простору.

Кожен керівник повинен володіти знаннями та навичками сучасного освітнього менеджменту і застосовувати їх у практичній діяльності. Особливого значення набуває партнерська співпраця з громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування в реалізації, освітньої політики [5].

Удосконалення управлінських функцій відповідно до вимог освітнього менеджменту потребує створення при органах управління освітою моніторингових й експертних служб для об'єктивного оцінювання діяльності освітньої галузі та прогнозування її подальшого розвитку.

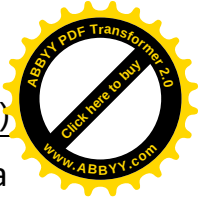
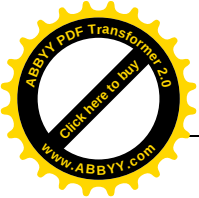
У контексті створення нової системи управлінської взаємодії всіх керівників структури, визначення функціональних зв'язків і залежностей між ними, які характеризуються чітким розподілом повноважень, особливого значення набуває синхронізація їх діяльності, яка неможлива без інформаційного забезпечення всіх рівнів управлінської вертикалі. Отже, створення ефективної системи інформаційного забезпечення є однією з передумов результативності управлінської діяльності в освіті [4].

Хай процес створення відповідної нормативно-правової бази «наздоганяє» практику (так, багато років на всіх рівнях гучно заперечували можливість існування початкових класів при гімназіях, а потім визнали її у п. 11 Положення про загальноосвітній навчальний заклад).

Дбаючи про юридичне забезпечення інноваційного процесу, звертайтеся до юристів, зорієнтованих на пошук можливостей для інноваційної освітньої діяльності, а не на те, щоб обмежувати освітні ініціативи. Іншими словами, нам потрібні люди, які знають, як навіть у межах існуючої нормативно-правової бази можна ефективно працювати по-новому, «обійти» ті положення, що заважають інноваціям.

Головними складовими успіху будь-якої справи є ідеї, технології, менеджменту та маркетингу.

Директор школи має передусім подбати про інтелектуальне «підживлення» процесів інноваційного розвитку ззовні. Розвиватися у «законсервованому» вигляді неможливо, тому ваша школа має бути відкритою педагогічною системою, що, як магніт, притягує і вбирає в себе нові ідеї та їх носіїв. Інновації – це не «впровадження» чужого досвіду, яким би перспективним він не був. Досвід не передається, передаються ідеї.

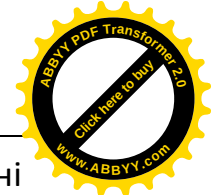
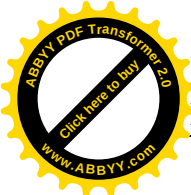


Передові освітні технології із застосування менеджменту та маркетингу дають змогу реалізувати на практиці нові ідеї, здійснити «матеріалізацію» мрій. Зусилля менеджменту мають спрямовуватися на те, щоб керувати не людьми, а процесами змін, утверджувати толерантність стосовно «інакомислячих». Таким чином, керівники школи мають виконувати функцію каталізатора змін. Головне, що для цього слід зробити, – зібрати в педагогічному колективі «критичну масу» людей, які підтримують інноваційний процес і здатні взяти участь у «ланцюговій реакції» творчості. З цією метою потрібно:

- забезпечити прихід у колектив нових людей, що є носіями нових ідей;
- стимулювати окремих членів педагогічного колективу, які мають позитивні інноваційні установки, упроваджують інновації (наприклад, закупити нові навчальні посібники для ініціативних учителів англійської мови чи створити систему інтелектуального «підживлення» інноваційної діяльності заступників директора);
- нейтралізувати опір нововведенням з боку консервативної частини колективу;
- використати зовнішні фактори, що здатні стати поштовхом до інновацій (вплив батьківської громадськості, поширення досвіду шкіл-партнерів тощо).

Труднощі інноваційного розвитку полягають не стільки у збільшенні обсягу роботи, скільки у зміні її характеру, стосунків усередині колективу, нівеляції стереотипів поведінки. Тому інноваційний розвиток школи не може відбутися за принципом «усе і відразу». Необхідно пройти принаймні п'ять сходинок (рівнів) інновацій:

1. Інновації на рівні окремих учителів (шляхом підвищення рівня їх кваліфікації, стимулювання пошукової діяльності тощо).
2. Інновації на рівні здійснюваних в організації процедур (нові форми проведення педагогічних рад чи контролю за якістю викладання), які зумовлюють зміну групової поведінки.
3. Зміни у структурі організації, що зумовлюють перерозподіл повноважень, відповідальності, зміну функцій тощо. Тобто змінюються стосунки як усередині організації загалом, так і між окремими співробітниками чи групами.



4. Зміна стратегії розвитку організації, що теж впливає на ціннісні орієнтації педагогів.

5. Зміна організаційної структури.

Інноваційний розвиток неможливий без стратегічного планування, що є засобом активного творення майбутнього, адже інновації потребують:

- створення нової організаційної структури;
- послідовного поліпшення організації управлінських процесів (чіткого узгодження завдань, вироблення й підтримки цінностей та внутрішньо-організаційного клімату тощо);
- вдалого вибору стратегічних альтернатив, спрямованих на використання можливостей успішного розвитку і зменшення впливу зовнішніх загроз діяльності школи тощо.

Саме завдяки стратегічному плануванню можна подбати про:

- забезпечення гнучкості й адаптивності соціально-педагогічної системи школи;
- формування здатності педколективу опанувати й самостійно продукувати нові освітні технології;
- імідж навчального закладу;
- створення передумов для стрибкоподібного переходу на новий рівень кваліфікації педагогічного персоналу;
- мобілізацію альтернативних джерел фінансування (завдяки фандрайзингу) тощо.

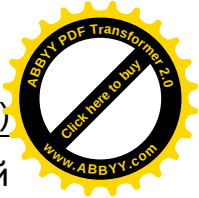
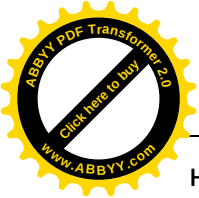
Стратегічне планування неможливе без стратегічного мислення як одного із домінуючих і найефективніших чинників успіху. Насамперед, керівникам шкіл потрібно виробити такі навички стратегічного мислення, як:

1. Здатність до усвідомлення мети розвитку навчального закладу та способів її досягнення.

2. Спроможність аналізувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

3. Здатність до вироблення стратегій та рішень, що з них випливають, налагодження діяльності з метою їх реалізації, опанування технологій і методів професійного адміністрування [2].

Від самого директора мало що залежить, якщо він не зміг «запустити» самоорганізацію шкільного дитячо-дорослого співтовариства як домінуючого процесу інноваційних перетворень. Тому керівники



навчальних закладів мають опанувати не лише технології управління, а й передусім методи «виращування» самоорганізації.

Умовою активізації процесів самоорганізації є курс на децентралізацію управління. Саме децентралізація дає можливість «запустити привідні механізми» організації громадянського суспільства (громадсько-педагогічного об'єднання вчителів та керівників шкіл, асоціації батьків та учнів тощо), тобто самоорганізації на рівні кожної школи. Тільки у цьому випадку відійдуть на задній план, а потім і зникнуть зовсім такі проблеми, як опір персоналу, – типові для адміністративного стилю управління, ієрархічної побудови структури освітньої системи [3].

Інновації зі сфери педагогічної фантастики перемістяться у сферу педагогічної дійсності тільки тоді, якщо ми спиратимемося на професійних жителів, їх самостійність, самовизначення і саморозвиток.

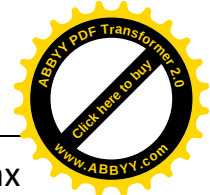
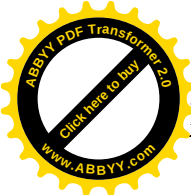
Причому впровадження певних інновацій може ініціюватися не тільки директором чи вчителями, а й батьками та учнями, яких теж необхідно робити активною діючою силою в самоорганізації навчального процесу (наприклад, розширювати їх право самостійно обирати навчальні предмети, теми для вивчення і навіть учителя).

Необхідність зміни існуючого вектора освітніх реформ «згори – вниз» на протилежний «знизу – вгору» диктується ще й тим, що, зрештою, освітню політику визначають не в Міністерстві освіти і науки, молоді та спорту України. Її формують 22 тисячі українських директорів шкіл, а реальними творцями (або, навпаки, могильниками) інновацій стають за зачиненими дверима своїх класів 547 тисяч українських учителів.

Природна логіка розгортання інноваційної ініціативи неодмінно визначатиметься двома закономірностями інноваційного розвитку.

По-перше, налагодженням не ієрархічної, а мережевої взаємодії навчальних закладів, які здійснюють інноваційну діяльність (прикладом такої самоорганізації є Асоціація директорів відроджених гімназій України). Мережева комунікація утверджується тоді, коли з'являється спільне поле сенсів педагогічної діяльності. Наявність спільних полів робить можливим розгортання нової спільної діяльності, необхідної для подальшого продуктивного існування освітнього співтовариства.

Інноваційний розвиток у «законсервованому» вигляді неможливий, потрібні відкритість і широка взаємодія.



По-друге, переходом на нову «швидкість» руху, причому в умовах «зміни шини під час їзди». Започаткування процесу інновацій – це виїзд з розбитої дороги традиційної педагогіки на сучасну автомагістраль. Але на автомагістралі просто необхідно підтримувати високу швидкість, орієнтуючись на нові напрями, інші дорожні знаки, інший темп сусідів [1].

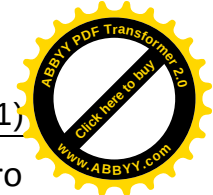
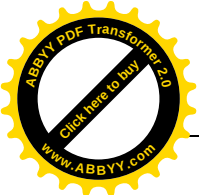
Зупинитися – значить з'їхати на узбіччя магістральних шляхів розвитку педагогічної науки і практики, відірватися від загального руху освітніх ідей, світової педагогічної думки.

Не бійтеся опору інноваціям усередині шкільного колективу. Розглядайте його як природну реакцію людей, що бояться ризику, невдачі, бояться «обпектися». Поряд із негативними реакціями на зміни обов'язково будуть і позитивні, які слід підтримувати й заохочувати. Ми маємо зрозуміти, чому вчителі діють так, а не інакше, допомогти їм стати на шлях самоаналізу мотивів власної поведінки.

Пасивність українського вчительства спричиняє й те, що, як правило, чиниться винятково пасивний опір інноваціям, який зводиться до негативного сприйняття нового. До активного, а тим більше агресивного опору можуть вдатися лише деякі педагоги, у яких украй мало шансів повести за собою весь педагогічний колектив.

Розглядайте інновації не як подію, а як процес. Події можуть відбуватися миттєво, та було б наївно сподіватися, що разова акція зможе радикально змінити освітнє середовище. Ми вже маємо невтішний досвід радянської школи, керівники якої були змушені постійно рапортувати про «впровадження» чужого досвіду, проведення певних заходів чи влаштовувати «показуху» для перевіряючих. Зайвим буде нагадувати, що все це аж ніяк не впливало на реальний стан справ у навчальному закладі, проте дуже впливало на оцінку праці її керівника.

Хоча, звичайно, конкретні події можуть стати першим поштовхом до процесу впровадження інновацій (наприклад, призначення нового директора школи чи здобуття гранта на реалізацію якоїсь освітньої ініціативи). Це можна пояснити на простому прикладі, який наводять наші голландські колеги. Якщо в одній школі перефарбували панелі в помаранчевий колір, це подія. Якщо ж Міністерство освіти і науки підтримає цю ініціативу, підведе під неї наукову базу (учені докажуть, що саме цей колір сприяє інтелектуальному розвитку учнів), спланує фінансування та перебіг робіт і в усіх школах почнуть перефарбовувати стіни, це вже стане процесом.



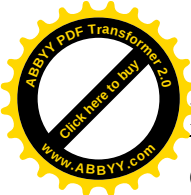
Ми чудово розуміємо, що не всі зміни приводять до реального поліпшення роботи школи, але останнє можливе лише завдяки змінам. Нам же потрібен процес змін, спрямований на радикальне покращання роботи школи.

Оскільки ніде немає досконалої школи, процес інновацій має бути безперервним у всіх навчальних закладах. Навіть найкращі з найкращих закладів освіти повинні постійно поліпшувати свою роботу, здійснювати пошук факторів, які можуть цьому сприяти. Впроваджувати інновації у школі – все одно, що гребти проти течії: припини гребти – і тебе знову віднесе назад, у бік педагогічної рутини.

Інновації несуть із собою не лише певні можливості, а й нові загрози, зокрема пов'язані з феноменом входження в «інноваційну яму». Якщо педагоги вже стали на шлях інноваційного розвитку, знайте, що будуть злети і падіння, підтримка й опір, розчарування і надії, буде й біль... Так, саме біль як сигнал того, що зачіпаються чутливі «нерви» шкільної організації.

Як уже зазначалося, здійснення інновацій в умова традиційного освітнього середовища типової пострадянської школи нагадує процес «зміни шини під час їзди». Якщо автомобіль можна на якийсь час зупинити і спокійно замінити шини, то школу зупинити не можна. Доведеться розв'язувати проблему, яку жоден водій не може розв'язати: як на ходу поставити нові шини (чи новий «карбюратор») у шкільній машині? За таких умов не дивно, що інновації можуть супроводжуватися зупинками, «проколами» в роботі й навіть спадом – «інноваційною ямою». Певний хаос в учнівському середовищі, опір батьків, хитання в педагогічному колективі – усе це неминучі наслідки потрапляння до «інноваційної ями». Тому слід заздалегідь пояснити всім: якщо процес реформування школи розрахований на 10–15 років, відразу позитивних результатів не буде, а коли через 3 роки школа опиниться в «інноваційній ямі» і виникне невдоволення, необхідно буде продовжувати рухатися далі, навіть під вогнем критики. Якщо ж процес реформування триватиме, «критична точка» незабаром буде пройдена і ефективність роботи зросте. Слід перетерпіти «біль» під час вимушеної, але вкрай необхідної «операції», пережити період одужання, і покращення неминуче настане.

Висновки. Існує багато простих стратегій, що дають змогу підвищувати рівень роботи на якійсь окремій ділянці, і завжди є ентузіасти, готові взятися за таку діяльність. Тому можна просто підтримати ініціативу



одного чи двох учителів, які працюють у кількох класах, і процес піде. Щоправда, це не означатиме, що всі 70 учителів вашої школи зможуть відразу ж залучитися до процесу інновацій. Їм буде потрібний певний час, але обов'язково через рік з'явиться ще один чи два ентузіасти, готові реалізовувати іншу освітню ініціативу. Частина з них можуть навіть знайти альтернативні джерела фінансування власного освітнього проекту. Зрештою, ви й не помітите, як після реалізації десятка таких локальних проектів у вашій школі зміниться все.

Зважаючи на це, ми переконані, що в управлінській діяльності мають відбутися зміни. Крім того, сучасна система управління освітою передбачає створення системи моніторингу ефективності діяльності не тільки навчальних закладів, а й тих організацій, що безпосередньо здійснюють управління ними. З цією метою доцільно розробити критерії оцінювання управлінської діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : [монографія] / Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 358 с.
2. Козлова О. Г. Системний підхід як методологічний орієнтир в управлінні сучасним закладом освіти // Педагогічні науки : зб. наук. пр. / редкол. : М. О. Лазарев (відп. ред.) [та ін.]. – Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2004. – Ч. 2. – С. 23–32.
3. Луговий В. І. Управління освітою : навч. посіб. / В. І. Луговий. – К. : Вид-во УАДУ, 1997. – 302 с.
4. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами / В. І. Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007. – 149 с.
5. Пікельна В. С. Управління школою : у 2 ч. / В. С. Пікельна. – Х. : Основа, 2004. – Ч. 1. – 112 с.

РЕЗЮМЕ

Л. С. Левченко. Управление образованием на принципах образовательного менеджмента и маркетинга.

В статье представлено общее представление о теоретических основах управления образованием в период рыночных отношений на принципах образовательного менеджмента и маркетинга. Раскрыты основные элементы процесса образовательного менеджмента и маркетинга.

Ключевые слова: управление образованием, образовательный менеджмент, стратегическое управление, инновации, маркетинг.

SUMMARY

L. Levchenko. Management education on principles of educational management and marketing.

The general picture of theoretical government of education based on the period of market relations on principles of educational management and marketing is under review in the article. The basic elements of process of educational management and marketing are exposed.

Key words: management, educational management, strategic management, innovations, marketing, education.