



УДК 37.07:005.3

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

Новаковець В.П., магістр біблійно-богословських досліджень,
координатор магістерської програми
Українська баптистська теологічна семінарія,
магістрант
Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К.Д. Ушинського

У статті розглядаються поняття, характеристики, особливості, переваги й недоліки стратегічного управління для закладів освіти. Наведено огляд і порівняння різних визначень. У широкому спектрі визначень «стратегічне управління» визначено як комплекс рішень і дій щодо окреслення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти.

Ключові слова: заклад освіти, розвиток, стратегія, стратегічне управління.

В статье рассматриваются понятие, характеристики, особенности, преимущества и недостатки стратегического управления для учебных заведений. Приведен обзор и сравнение различных определений. В широком спектре определений «стратегическое управление» определено как комплекс решений и действий по определению и реализации приоритетных направлений развития учебного заведения.

Ключевые слова: учебное заведение, развитие, стратегия, стратегическое управление.

Novakovets V.P. STRATEGIC MANAGEMENT OF EDUCATION INSTITUTION: THEORETICAL PRINCIPLES

The article deals with the concept, characteristics, features, advantages and disadvantages of strategic management for educational institutions. The review and comparison of various definitions is given. In a wide range of definitions, “strategic management” is defined as a complex of decisions and actions in defining and implementing the priority directions of the educational institution’s development.

Key words: education institution, development, strategy, strategic management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах для закладів освіти України постають як нові виклики, так і нові можливості. З одного боку, нестабільний соціально-політичний стан, з іншого – переорієнтація на ринкові підходи в освітній діяльності спонукають до переосмислення управління закладами освіти. Стає очевидним, що недостатньо налагодити лише поточне функціонування, – постає необхідність постійного розвитку закладу освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління загалом та деякі його аспекти (визначення, характеристика, процес, інструментарій, людський ресурс тощо) як закладів освіти різного рівня, так і загалом освітньої системи порушували у своїх дослідженнях: І. Ансофф, Е. Білий, М. Бутко, О. Виханський, В. Вознюк, О. Гарафонова, Т. Гребенник, О. Гриценко, О. Дашевська, М. Дітковська, Л. Довгань, Н. Житник, С. Задорожна, Г. Клейнер, С. Королюк, Г. Клейнер, Н. Лалак, В. Літинська, С. Макуха, В. Малиновський, О. Мармаза, В. Міщук, Л. Михайлик, С. Натрошвілі, А. Наумов, В. Немцов, О. Родіонов, І. Романова, О. Саврай, І. Семенець-Орлова, А. Сельський, Н. Синицина, Л. Сушенцевої, Л. Шевченко, З. Шершньова, Л. Щоголева й інші. Ми погоджуємо-

ся з думкою О. Мармази про еволюційний розвиток понять: планування – довгострокове планування – стратегічне планування – стратегічний менеджмент [2, с. 326]. Лише додаємо продовження: після стратегічного менеджменту – стратегічне управління.

Постановка завдання. Мета статті – теоретично обґрунтувати особливості стратегічного управління закладом освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція стратегічного управління запозичена в освіту, зокрема, з економічної галузі і характерна для сучасного глобального розвитку системи управління [18]. Стратегічне управління по суті – стратегія (від грец. *strategos* – «мистецтво генерала»). Стратегію варто розглядати як напрям (модель, комплексний план) довгострокового розвитку організації [11, с. 56]. Отже, зміни є стрижнем виконання стратегії [18].

Л. Михайлик підкреслює, що успішна освітня діяльність закладу освіти залежить не від вдалого збігу обставин, а саме від вибору стратегії [12, с. 19]. Тому формулювання стратегії є необхідною інновацією в управлінні для успішного розвитку організацій у ринкових умовах, що постійно ускладнюються. Стратегічне управління



обґрунтовується необхідністю: визначення пріоритетів у потребах, видах діяльності, послуг; докорінної перебудови і цілеспрямованню діяльності організації; конкуренції на ринку освітніх послуг; невідкладного розвитку і його спрямування; активізації роботи колективу; розроблення та реалізації систем стратегічного планування [10, с. 330].

Методологія стратегічного планування, на відміну від інших видів, спрямована на зовнішнє середовище, а не на внутрішнє. Це стало наслідком переходу від «закритої» до «відкритої» організації, тобто такої, на яку впливають чинники зовнішнього середовища [13, с. 30]. Стратегічне управління виходить з ідеї відкритості організації, але це лише одна з його характеристик.

З іншого боку, як відомо, основні функції менеджменту передбачають планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію. І саме планування домінує, крім реалізації запланованої стратегії, передбачає ефективність спонтанності стратегії, зумовленої рішеннями, які не передбачалися раніше [11, с. 56]. Стратегія закладу освіти має поєднувати заплановані й «незаплановані» (вимушені) дії [15, с. 61]. Стратегічне управління вибирає особливу ідею планування – не просто реалізацію запланованого, але й планування спонтанності, поки що невідомих, але обов'язкових майбутніх рішень.

Дослідники вважають, що із часу появи праць А. Чандлера «Стратегія і структура» (1962 р.), І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» (1965 р.) та інших стратегія сприймалася як сукупність аналітичних процедур [11, с. 54]. Так, І. Ансофф запропонував методологію «аналізу розривів», тобто різницю між тим становищем, де організація перебуває, і тим, де організація прагне перебувати. Управління розглядається з позицій особливої синергії, коли загальна ефективність використання ресурсів є більшою за просту суму кожного (знаменита формула $2 + 2 = 5, 6, \dots, n$) [13, с. 30–31]. Стратегічному управлінню притаманна ще характеристика очікування більшого, ніж прогнозований математичний складник можливостей і ресурсів.

Н. Лалак вказує на значущу роль керівників у стратегічному управлінні. Без їхнього творчого підходу, узагальнення кращого досвіду, впровадження інновацій можна спостерігати брак стратегічної спрямованості, виявлення простого функціонування без розвитку структурних підрозділів та людських ресурсів. Керівник сучасного закладу освіти повинен вести колектив до нових досягнень і успіхів, формувати імідж установи, проявляти водночас високий рі-

вень професійної майстерності [7, с. 67]. С. Королюк додає, що новаторство керівника передбачає наявність стратегічного мислення, гнучкості та швидкого реагування на зміну ситуації, здатність до нестандартних управлінських рішень, вміння йти на ризик, бачити кінцевий результат, підбирати якомога більшу кількість альтернатив [6, с. 10]. Отже, стратегічне управління неможливе без наявності стратегічно компетентного керівника.

Л. Сушенцева і Н. Житник зазначають, що в сучасних умовах одним із головних завдань стратегічного управління стає ефективне використання інтелектуального потенціалу організації [21, с. 137]. Н. Синицина визнає, що кадрова робота є одним із найвразливіших і недосконалих напрямів діяльності органів управління освітою в Україні. Для усунення цього недоліку стратегічний вимір передбачає активне залучення в кадровій політиці і лінійних керівників, коли важлива переорієнтація на індивідуальну роботу з персоналом [19]. Як підкреслює Т. Гребеник, колектив навчального закладу має бути готовим до стратегічного підходу як загалом, так і на рівнях підрозділів [3, с. 382]. І. Семенець-Орлова вважає, що залучення співробітників організації попереджає їхній опір стратегічним змінам і через надання лідерських функцій є мотивацією й сприяє реалізації змін [18]. В. Літинська та В. Міщук доводять важливість стратегічного управління людськими ресурсами, адже за допомогою працівників реалізується розроблений стратегічний план [8, с. 152]. Отже, черговою характеристикою стратегічного управління є те, що мають бути стратегічно спрямовані не тільки сам керівник, але й кадровий склад організації.

Л. Михайлик зауважує, що стратегічне управління відрізняється від щоденного оперативного управління, бо стосується не тільки функціонування організації, воно забезпечує розвиток й охоплює всі сфери: людський потенціал сприймається як основна цінність організації; орієнтація на запити споживачів і замовників; гнучка своєчасна реакція на зміни зовнішнього оточення і внутрішнього середовища організації; успішна діяльність у довгостроковій перспективі, виконання вибраної місії та досягнення поставлених цілей [12, с. 19]. Як зазначає О. Саврай, якщо в закладі освіти успішно виконуються поточні завдання, він не може не ставити цільових стратегічних завдань. Ефективність управління закладом освіти тим вища, чим оптимальніше співвідношення об'єктивно необхідних оперативно-поточних і стратегічних завдань



управління [16, с. 20]. Чи, як зазначають В. Немцова та Л. Довгань, стратегічне управління можливе лише через поєднання персоналу зі стратегічним мисленням, системи стратегічного планування та поточної діяльності, досягнення стратегічних цілей [14, с. 363].

Л. Щоголева та В. Вознюк розглядають стратегічне управління як систему із трьох елементів: стратегія, структура управління й організаційна культура. Останній вважається порівняно новим і являє собою зокрема філософію відношень; цінності організації; внутрішню атмосферу та порядок проведення визначених церемоній тощо [23].

У світлі аналізу наведених вище різних характеристик стратегічного управління ми виявляємо, що науковці по-різному трактують поняття «стратегічне управління», а саме:

- як комплекс концепцій, процедур і засобів, призначений допомогти керівникам мислити і діяти ефективно [10, с. 331];

- як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) підприємства та узгоджувати їх завдяки розробленню й реалізації системи стратегії («стратегічного набору») [22, с. 32];

- як управління, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує продовольчу діяльність на запити споживачів, у відповідь на виклики з боку оточення, зверху гнучке реагування й проводить своєчасні зміни в організації, що сприяють досягненню конкурентних переваг, і в сукупності дозволяє організації вижити й досягати намічених цілей у довгостроковій перспективі [1, с. 206–207];

- як шлях забезпечення успіху організації, виходячи з розробленої стратегії (набору стратегій), на основі ефективного використання внутрішніх можливостей з урахуванням викликів зовнішнього середовища» [13, с. 22];

- як управлінську діяльність, пов'язану з постановкою цілей і завдань органу виконавчої влади та з підтримкою взаємовідносин між ним і навколишнім середовищем, що надає можливість органу оптимально виконувати встановлені функції, досягати організаційних цілей, відповідає його внутрішнім можливостям та дає змогу залишатися сприйнятливим до потреб об'єктів державного управління та зовнішніх викликів [9, с. 191];

- як визначення унікальної пропозиції на ринку товарів і послуг, що здатна забез-

печити конкурентоспроможність підприємства в теперішній час та в майбутньому [20, с. 14];

- як особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, яке орієнтує всю діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням, внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своєї місії та забезпечення довгострокового виживання організації в мінливому середовищі [4, с. 678];

- як безперервний процес управління організацією, спрямований на збереження життєздатності компанії та надбання конкурентних переваг на основі можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу компанії [2, с. 51];

- як комплекс рішень та дій щодо окреслення та реалізації пріоритетних напрямів його розвитку [18].

Під час розгляду різних трактувань поняття доречно зважати на класифікацію Г. Клейнер, яка об'єднує сучасні теорії стратегічного управління в чотири групи за акцентами: *цільові* теорії – акцентують увагу на меті (цілях) функціонування підприємства; *позиційні* теорії – акцентують увагу на управлінні, спрямованому на формування визначеної ринкової позиції підприємства; *соціальні* теорії – розглядають підприємство як особливу соціальну організацію, яка має задовольняти різні потреби різних людей; *середовищні* теорії – розглядають підприємство як утворення, успіх якого значною мірою залежить від якості середовища [5, с. 295–302].

О. Мармаза застерігає, щоб стратегічне управління не сприймалося як неперевіреність, бо насправді можливі й негативні ознаки: впевнено йти за раніше визначеним курсом і не помічати, що відбувається на узбіччі; сформувати стиль «групового мислення», що заважає побачити нові можливості; сприймати організацію однозначно, спрощено, не помічати її складності; забезпечення логіки та послідовності шкодять творчості та фантазії [10, с. 344].

У підсумку зазначимо, що надати одне правильне, деталізоване, всеохоплююче трактування терміна «стратегічне управління» практично неможливо. А. Сельський слушно визнає, що зростання різних концепцій загрожує нівелюванням самого змісту стратегічного управління [17, с. 102], але також додає, що, насправді, пропонувані авторами різні характеристики стратегічного управління дозволяють розставити основні акценти, що і відображають сутність стратегічного управління як універсального явища в управлінській діяльності



[17, с. 105]. А фундаментальним стрижнем у визначенні, на наш погляд, залишається стратегія розвитку. Ми погоджуємося з визначенням І. Семенець-Орлової і стратегічне управління закладом освіти тлумачимо як комплекс рішень та дій щодо окреслення та реалізації пріоритетних напрямів його розвитку.

Висновки із проведеного дослідження. Отже, стратегічне управління ґрунтується на стратегії, яка залежить не від вдалого збігу обставин, а від свідомого вибору. Поняття «стратегія» ми тлумачимо як напрям (модель, комплексний план) довгострокового розвитку закладу освіти. Концепція стратегічного управління запозичена з інших галузей, є результатом еволюційного розвитку понять «планування», «довгострокове планування», «стратегічне планування», «стратегічний менеджмент». Вона є дискусійною і передбачає багато чинників: відкритість організації до зовнішніх впливів; готовність до спонтанних необхідних рішень; очікування більшого, ніж прогнозований математичний складник можливостей і ресурсів; наявність стратегічно компетентного керівника й усього кадрового складу; організаційна культура. Отже, ми зазначили широкий спектр визначень науковців поняття «стратегічне управління» й обрали таке – це комплекс рішень та дій щодо окреслення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Виханский О., Наумов И. Менеджмент: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2006. 670 с.
2. Гарафонова О. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. Чернігівський науковий часопис. Серія 1 «Економіка і управління». 2013. № 1 (4). С. 49–58.
3. Гребеник Т. Стратегічне управління як системний засіб забезпечення конкурентоспроможності навчального закладу. Вісник Дніпропетровського університету ім. А. Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». 2016. № 2. С. 379–383. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduer_2016_2_64.
4. Енциклопедичний словник із державного управління / уклад.: Ю. Сурмін, В. Бакуменко, А. Михненко та ін.; за ред. Ю. Ковбасюка, В. Трощинського, Ю. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
5. Клейнер Г. Стратегия предприятия: учебник. М.: Дело, 2008. 568 с.
6. Королюк С. Сутність управління інноваційними процесами в сучасній школі. Інновації в управлінні

ЗНЗ. Освіта Полтавщини: часопис / за ред. С. Королюк. 2008. № 16. 16 с.

7. Лалак Н. Сучасні інноваційні підходи в управлінні освітою. Вісник Луганського національного університету ім. Т. Шевченка. 2011. Вип. 20. С. 63–69.
8. Літинська В., Міщук В. Стратегічне управління людськими ресурсами. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 11. С. 150–153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_11_34.
9. Малиновський В. Словник термінів і понять з державного управління. К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 251 с.
10. Мармаза О. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків: Основа, 2007. 448 с.
11. Менеджмент: навч. посібн. / Л. Шевченко, О. Гриценко, С. Макуха та ін.; за заг. ред. Л. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.
12. Михайлик Л. Інноваційний менеджмент в сучасній школі. Інновації в управлінні ЗНЗ. Освіта Полтавщини: часопис / за ред. С. Королюк. 2008. № 16. С. 13–25.
13. Натрошвілі С. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика: монографія. К.: КНУТД, 2015. 320 с.
14. Немцов В., Довгань Л. Стратегічний менеджмент. К.: Експрес-Поліграф, 2002. 560 с.
15. Родіонов О. Розвиток стратегічного управління ВНЗ. Культура народів Причорномор'я. 2011. № 212. С. 60–62.
16. Саврай О. Управлінська діяльність у загальноосвітньому навчальному закладі: дипл. магіст. роб.: спец. 8.18010020 «Управління навчальним закладом». Житомир, 2014. 61 с.
17. Сельський А. Стратегічне управління в управлінській діяльності. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 11. С. 102–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_11_27.
18. Семенець-Орлова І. Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 3. С. 52–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2015_3_11.
19. Синицина Н. Нові підходи до управління людськими ресурсами в управлінні освітою. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=351>.
20. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. / М. Бутко, М. Дітковська, С. Задорожна та ін.; за заг. ред. М. Бутка. К.: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
21. Управління якістю освіти: досвід та інновації: колективна монографія / під заг. ред. Л. Сушенцевої, Н. Житник. Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2014. 462 с.
22. Шершньова З. Стратегічне управління: підручник. 2-е вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
23. Щоголева Л., Вознюк В. Стратегічне управління освітнім закладом як соціальною системою. Нова педагогічна думка. 2014. № 2. С. 237–240. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2014_2_70.