

3. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти. Полтава: Техсервіс, 2006. 418 с.
4. Крижко В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Запоріжжя: Просвіта. 2003. 272 с.
5. Третьяков П. І. Управління школою за результатами: практика педагогічного менеджменту. Нова школа. 2001. С. 21.

**Нагорна Н. В.**, канд. пед. наук,  
*Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,*  
*Україна*

### **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ОСВІТНЬОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

На розвиток системи освіти впливають демографічні та етнічні чинники, оновлення філософії й парадигми освіти, освітні технології, інтеграція України в європейський освітній простір, розробка нових концепцій управління, змісту і структури навчання тощо. Багато вимог до закладу освіти з боку соціуму виникають спонтанно і потребують миттєвої реакції суб'єктів управління. Доводиться докладати максимум зусиль, аби задовольнити різні запити замовників освітніх послуг і вимоги суспільства. Це спонукає освітні заклади до самостійного визначення стратегічних дій, які відповідатимуть актуальним запитам споживачів і замовників освіти.

Особливе місце у плановій діяльності навчального закладу належить стратегічному плануванню, що є однією з основних функцій управління і являє собою процес визначення цілей створення освітніх організацій, а також шляхів їх досягнення. Стратегічне планування у поєднанні з освітнім моніторингом формують основу для всіх управлінських рішень. Функції організації, мотивації і контролю менеджменту зорієнтовані на розробку і реалізацію стратегічних планів.

Одним із дієвих інструментів здійснення успішного управління є використання в діяльності закладів вищої освіти методів стратегічного управління, зокрема, одного із найважливіших його елементів стратегічного планування.

Традиційною функцією управління закладом вищої освіти є планування. В. І. Бондар зазначає, що план – найбільш важливе управлінське рішення, яке належить виробити, прийняти та здійснити, «прив'язавши» його до конкретних виконавців.

План виконує функцію розвитку системи, переводу її в нову якість. При плануванні необхідно виходити з реального стану функціонування освітньої

системи та враховувати максимальні можливості його виконавців – членів педагогічного колективу. Залежно від завдань керівник закладу освіти використовує різні види планування: перспективне, оперативне, короткострокове [3; 4].

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, проєктів і програм.

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

В умовах модернізації підходів до змісту освітньої діяльності 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.

Сучасні процеси демократизації публічних відносин і децентралізації державної влади суттєво позначаються на характері та змісті управлінської діяльності органів виконавчої влади й місцевого самоврядування у сфері вищої освіти. Тому національна система вищої освіти об'єктивно потребує здійснення нових підходів до управління, що передбачають посилення його конкретних функцій, вироблення оптимальних структурних управлінських моделей, а також наукове обґрунтування необхідних управлінських дій.

Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління освітнім колективом. Слід відзначити, що стратегічне планування стає для закладів освіти, які ведуть жорстку конкуренцію між собою, дедалі актуальнішим. Для вирішення стратегічної мети діяльності закладу освіти першочерговими завданнями є: налагодження високопрофесійного, наукового, аналітичного і прогностичного супроводу управлінських рішень; подолання фрагментарної статистики; підготовка всебічної інформації з опорою на соціологічні дослідження.

Орієнтація на динамічне зовнішнє середовище, спрямування на забезпечення актуальних потреб суспільства повинні сьогодні стати основою управління навчальним закладом, визначити стратегію його розвитку. Саме такий

підхід до управління сприяє розв'язанню проблем довгострокового характеру, досягненню основних цілей організації.

Посилення взаємодії закладів освіти та соціуму, налагодження комунікаційних, функціональних, творчих зв'язків між освітніми закладами та соціальними інституціями з метою забезпечення якісної освіти сучасної молоді визначають необхідність створення відкритої для співпраці соціально-педагогічної системи. Сучасні потреби функціонування зумовлюють нині перехід від концепції організації функціонування закладів освіти до концепції управління змінами в діяльності, життєдіяльності та розвитку.

Управління змінами передбачає:

- визначення цілей управлінського та педагогічного процесів у навчальному закладі; формування стратегії й довгострокового плану розвитку відповідно до визначеної стратегії;
- постійне оцінювання (моніторинг) та критичний розгляд можливих шляхів досягнення поставлених цілей, запровадження тих чи інших інновацій, які наразі є актуальними;
- поступове здійснення управлінських рішень, які забезпечують ефективну адаптацію до несподіваних змін процесів управління, навчання, виховання й розвитку сучасної молоді, професійного і творчого росту кадрів тощо.

Перешкодою на шляху запровадження управління змінами і стратегії розвитку часто стає, наприклад, одноосібність у прийнятті рішень. Навіть найбільш прогресивний і працездатний керівник нічого не зможе зробити сам, без спільного бажання колективу брати участь у процесі перетворень.

Адміністрація повинна ініціювати та впроваджувати зміни у закладі освіти, розвивати необхідні якості особистості і застосовувати відповідні технології. Саме моніторинг діяльності як складова освітньої програми дає змогу вчасно й аргументовано вносити корективи в перспективне і річне планування. Освітня програма також передбачає можливість внесення змін.

Значний внесок у дослідження змісту та впровадження стратегічного планування зробили такі вчені: І. Ансофф [1], М. Мескон [5] та ін.

Упродовж останніх 30-ти років в Україні досить активно досліджувалися проблеми управління закладами освіти. Особливо варто відзначити праці В. І. Бондаря, Л. І. Даниленко, Г. В. Єльнікової, Л. М. Калініної, В. І. Маслової, Н. М. Островерхової, праці із стратегічного менеджменту В. М. Колпакова, Г. А. Дмитренка [4] та ін.

Незважаючи на те, що досліджень на цю тему чимало, єдиного визначення стратегії не існує.

Прикладом цілісного визначення є варіант, запропонований А. Чендлером. Він визначає стратегію як «визначення основних цілей та задач, а також напрямку діяльності та розміщення ресурсів найкращим чином для досягнення поставлених задач».

На думку вчених, стратегія – це раціональне прийняття рішень, внаслідок яких ресурси організації протиставляються можливостям. Інші ж стверджують, що зовнішнє середовище має значний вплив на процес формування стратегії в закладах освіти.

Незважаючи на згадані розбіжності, всі концепції об'єднує одна спільна мета – оптимізація діяльності закладу освіти стосовно інших в одному і тому ж конкурентному середовищі. Однак цього досягти стає все важче й важче через те, що рівень конкуренції у різних конкурентних середовищах продовжує зростати.

Прийняття управлінського рішення являє собою певну процедуру, що складається з низки самостійних, але взаємопов'язаних елементів. У сучасній науковій думці існує кілька підходів до визначення структурного складу загального порядку прийняття управлінських рішень, у яких виділяється різна кількість його стадій, етапів та окремих процесуальних дій.

Державно-управлінські рішення у сфері вищої освіти приймаються з метою вирішення певної освітньої проблеми та спрямовані насамперед на визначення найефективнішого способу дій для досягнення встановленої мети (завдання). Як вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для вирішення певної проблеми управлінське рішення у сфері вищої освіти передбачає постановку мети, формулювання завдань, визначення виконавців і відповідальних, виділення ресурсів, необхідних для його практичної реалізації [6, с. 3].

Підсумовуючи, зазначимо, що елементи стратегічного планування у нинішніх умовах існування сфери вищої освіти є ефективним інструментом, необхідним для використання в управлінні закладом вищої освіти. 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.

Отже, ми дійшли висновку, що сучасним керівникам у сфері освіти необхідно бути відкритими до нових знань, незважаючи на всі попередні заслуги і чесноти. Тому насамперед важливим є формування у керівників та їх заступників позитивного сприйняття змін як постійного стану, в якому функціонує

заклад освіти. Таке управління передбачає створення умов для реалізації компетентності, відповідальності, активності й особистісного потенціалу всіх учасників освітнього процесу загалом.

### Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление. / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. Москва: Экономика, 2009. 519 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера: підручник. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ: ВД «Професіонал», 2007. 416 с.
3. Бондар В. І. Управлінський аспект плану роботи школи. *Підручник для директора*. 2006. № 1. С. 4–6.
4. Даниленко Л. І. Інноваційний освітній менеджмент. Київ: ГЛАВНИК, 2006. 144 с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2000. 704 с.
6. Шеломовська О. Концептуальні основи формування управлінських рішень у державному управлінні вищою освітою. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2010. Вип. № 2(5). 10 с. URL: <http://lib.mdpu.org.ua/nvsp/BAK7/7/53.pdf>

**Павленко В. В.**, канд. пед. наук, доц.,  
доцент кафедри педагогіки, професійної освіти  
та управління освітніми закладами  
*Житомирський державний університет імені Івана Франка,*  
*Україна*

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОБЛЕМНИХ СИТУАЦІЙ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ ВИЩОЇ ШКОЛИ

У сучасній педагогіці акцент робиться на формуванні активної, творчої особистості, яка усвідомлює проблеми людства як глобальні, так і регіональні, готової посильно брати участь у їх вирішенні. Сьогодні необхідні люди, які вміють шукати нові шляхи розв'язання запропонованих завдань, знаходити вихід із проблемної ситуації.

Проблемна активність – це одна з центральних проблем педагогіки й методики. Вона була стрижнем багатьох педагогічних теорій минулого (Я. Коменського, Й. Песталоцці, А. Дістерверга, К. Ушинського). І це не випадково, оскільки сам процес людського пізнання носить активний, творчий характер,