

Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя

Л. М. Калініна, Є. І. Коваленко

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Навчальний посібник

Ніжин
2013

УДК 37:007(075.8)
ББК 74.04я73
К17

Рекомендовано Вченою радою
Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя
(НДУ ім. М. Гоголя)
Протокол № 11 від 27.06.2013 р.

Рецензенти:

Тимошко Г. М. – доцент, професор кафедри управління навчальними закладами та педагогіки вищої школи Інституту менеджменту та психології Університету менеджменту освіти НАПН України, кандидат педагогічних наук;

Падун Н. О. – доцент кафедри педагогіки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя, кандидат педагогічних наук

Калініна Л. М.

К17 Стратегічне управління освітньою організацією : навчальний посібник / Л. М. Калініна, Є. І. Коваленко. – Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. – 104 с.

У посібнику розкрито модуль "Стратегічне управління освітньою організацією". На допомогу студентам подано плани 5 лекцій, до кожної теми – основні поняття, практичні завдання, завдання для самоперевірки і контролю та список рекомендованої літератури, плани семінарських і практичних занять, орієнтовна тематика проектів для індивідуальних науково-дослідних завдань, комплексний тест "Стратегічне управління освітньою організацією".

Навчальний посібник адресовано магістрам спеціальності 8.18010020 Управління навчальним закладом (за типом) при вивченні курсу "Менеджмент в освіті", керівникам освітніх організацій.

УДК 37:007(075.8)
ББК 74.04я73

© Л. М. Калініна, Є. І. Коваленко, 2013
© НДУ ім. М. Гоголя, 2013

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Основні питання модуля:

1. Визначити основні типи, фактори та висвітлити історичний компедій розвитку етапів стратегічного управління.
2. Розкрити об'єкт, мету, завдання, зміст і характерні ознаки та особливості стратегічного управління; механізми вибору освітньою організацією шляхів розвитку та факторів впливу на цей вибір.
3. Висвітлити роль мети, місії, бачення в системі стратегічного управління та розкрити їх сутність і значення для досягнення успіху освітньої організації.
4. Розкрити суть стратегій – загальної, функціональної, якості освіти, успіху, конкурентних переваг, розвитку освітньої організації, "стратегічного набору", технології їх розробки та реалізації.
5. Проаналізувати роль середовища в розвитку освітньої організації.
6. Розкрити сутність стратегічного аналізу освітньої організації, мету та його завдання.
7. Охарактеризувати суть стратегічного планування освітньої організації; основні його переваги та технологію прийняття стратегічних рішень.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ І СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

План лекції з комп'ютерною презентацією

1. Історичний підхід до розгляду основних типів, факторів і етапів розвитку стратегічного управління соціальною організацією. Необхідність переходу соціальних організацій до стратегічного управління як реакція на зміни середовища її функціонування.

2. Типи існуючих підходів до стратегічного управління організацією та їх критичний аналіз (управління "за допомогою вибору стратегічних позицій", управління "за ранжируванням стратегічних завдань", управління "в умовах стратегічних несподіваностей", управління "стратегічними можливостями", управління в реальному масштабі часу).

3. Характеристика чинників, які впливають на перехід освітніх організацій до стратегічного управління в ринкових умовах і підвищення конкуренції на освітньому ринку та ринку праці.

4. Концепція стратегічного управління: сутність, елементи, механізм здійснення.

5. Характерні ознаки системи стратегічного управління освітньою організацією.

6. Загальні етапи реалізації, об'єкт, мета і завдання стратегічного управління освітньої організації.

7. Переваги й обмеження стратегічного управління в соціальній сфері країни та зарубіжних організаціях соціальної сфери.

8. Методи у межах стратегічного менеджменту освітньою організацією.

9. Роль менеджера у впровадженні стратегічного менеджменту в діяльність освітньої організації.

10. Порівняльний аналіз операційного і стратегічного управління у сфері освіти.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТЕМИ 1

Стратегічне управління – процес, за допомогою якого керівники здійснюють довгострокове керівництво освітньою організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для їх досягнення, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, що постійно змінюються (див. рис. 4–13).

Мета стратегічного управління – визначення місії, цілей і стратегій, розробка та забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів щодо вдосконалення та розвитку освітньої організації, її окремих підсистем, які є основою забезпечення конкурентоспроможного існування в передбаченому майбутньому.

Концепція управління – система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування освітньої організації, механізми суб'єкт-об'єктивної взаємодії, характер відносин в організаційній структурі, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на її розвиток.

Діяльність освітньої організації за ресурсного підходу – це погоджений у часі та просторі потік ресурсів (людських, фінансових, енергетичних, інформаційних, матеріально-технічних та ін.), а також їх запасів, які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

Відкрита освітня організація – сукупність осіб, які спільно працюють для досягнення загальної мети, та освітня система, що діє, змінюється, розвивається та перебудовується в динамічному, мінливому зовнішньому середовищі.

Стратегічне мислення – усвідомлення мети розвитку організації та способів її досягнення, ствердження необхідності спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем (для визначення мети та способів досягнення), формування стратегій та рішень, що з них випливають, а також налагодження діяльності з метою їх здійснення.

Стратегічний рівень освітньої організації представляє систему знань про можливості та обмеження в розвитку організації, що реалізуються у відповідних стратегічних рішеннях і діях керівників та персоналу.

Бюджет – поточний план діяльності організації, в якому визначено майбутні витрати та джерела їх покриття, а також відображено відносини з фінансовими, кредитними та іншими зовнішніми соціально-економічними інституціями.

Типи, фактори та етапи розвитку стратегічного управління організацією

Всебічну характеристику проблематики стратегічного управління, його специфіки здійснено на основі генетичного аспекту системного аналізу та **цивілізаційного наукового підходу** до визначення етапів його розвитку, генезис яких відбувався впродовж минулих століть на основі утвердження наукових шкіл і теорій. Генетичний аспект системного аналізу взаємопов'язаний з проблемно-генетичним, які дозволяють здійснити багатоаспектне дослідження виникнення типів стратегічного управління в практиці та теорії менеджменту за ринкових умов, простежити процес його формування й подальшого розвитку у різні історичні періоди суспільного розвитку, простежити ретроспективну динаміку ідей стратегічного управління, положень, функцій, механізмів, покладених в основу побудови, функціонування та розвитку освітніх систем.

Менеджмент як вид людської діяльності є результатом тривалого процесу, розпочатого в той момент, коли людина відчула бажання співпрацювати з іншими людьми і потребу забезпечити цілеспрямованість та узгодженість розподілу праці. Зростання спільної діяльності та її ускладнення, посилення спеціалізації й кооперації праці зумовило необхідність розгляду менеджменту як специфічного виду трудової діяльності людини на виробництві.

Виділення менеджменту в самостійну сферу наукового знання здійснено у 1886 році, з моменту виголошення президентом мануфактурної компанії "Йель енд Таун" Г. Тауном тематичної доповіді "Інженер як економіст", у якій чітко поставлено питання про необхідність спеціалізації та професіоналізації управлінської праці – поєднання спеціальних знань інженера з особливими знаннями і навичками з організації виробництва в умовах ринку. На початку ХХ ст. ідеї названих вище та інших менеджерів і теоретиків (Графін Рикі, Яцура В.) зазнали змін у зв'язку з "... розподілом активного населення у суспільних сферах – сільському господарстві, промисловості, управлінні, освіті, сервісі, інформації"; виникненням і еволюцією широкомасштабного бізнесу, ускладненням виробничого процесу, що потребувало посиленої уваги до організацій та керування, визначення стратегічних цілей їхнього розвитку.

Метою опису типів і сутності стратегічного управління освітніми організаціями є розкриття основних компонентів систем управління, призначених для передбачення майбутніх станів організації, урахування й моделювання таких комплексів управлінських впливів, які б дали змогу організації своєчасно адаптуватися до зовнішнього середовища і створити умови для прогнозування її розвитку. Стратегічне управління як окремий вид і *науковий підхід* почав формуватися з 50-х років ХХ століття. Для першого етапу (50–60-ті рр. ХХ ст.) його розвитку характерним є **поточне управління організацією "за відхиленнями"**, особливості якого полягають у: встановленні й реалізації поточних цілей діяльності організації, своєчасній реакції на ситуації, орієнтації на власні внутрішні можливості; її функціонуванні у стабільному зовнішньому середовищі і, деякою мірою, у його пристосуванні до своїх потреб, поточному плануванні та розробці бюджетів; спрямуванні адміністративного та фінансового контролювання на моніторинг, реєстрацію відхилень у параметрах стану функціонування організації і забезпеченні умов для здійснення заходів корекції; збереженні досягнутих результатів без привнесення радикальних змін у її діяльність. Планування змісту діяльності організації під час поточного управління *"за відхиленнями"* обмежується складанням поточних планів роботи і бюджету, які стали важливим засобом вироблення стратегії поведінки організацій.

Другий тип – **"управління організацією від досягнутого"** (70-ті рр.) характеризується такими *перевагами*, як:

- застосування методів аналізу і здійснення контролю над ситуаціями, що виникають як у зовнішньому середовищі організації, так і в ній самій;

- використання екстраполяційного передбачення і майбутньої організації;
- можливість прогнозування майбутніх змін і забезпечення підготовки до них, тобто спрямування діяльності організації на її розвиток;
- накопичення досвіду роботи з плановими документами;
- узгодження дій персоналу та керівників.

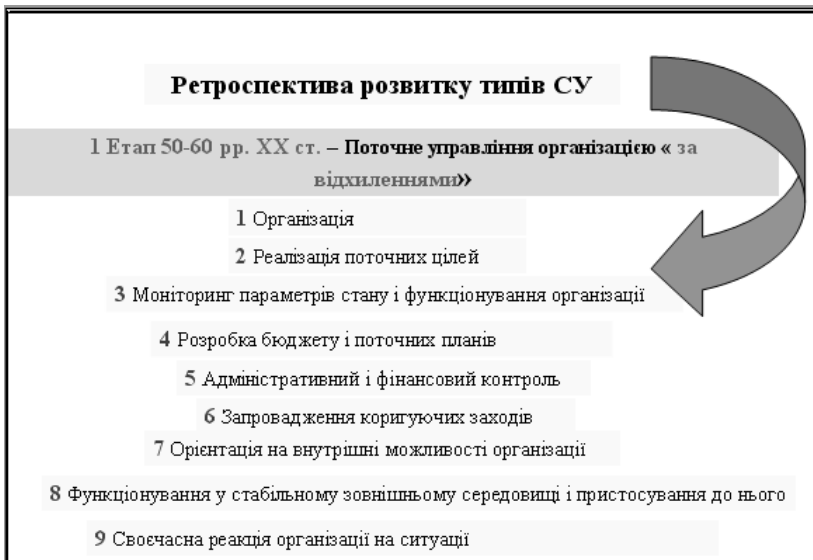


Рис. 1. Характерні ознаки управління організацією "за відхиленнями"

Поряд із позитивами управління організацією "**від досягнутого**" існують і *недоліки*, що зумовили подальший перехід до власне стратегічного планування:

- неврахування змін, які відбуваються у зовнішньому соціальному середовищі організації, та його впливів на діяльність організації;
- прийняття управлінських рішень без урахування негативних зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на діяльність організації;
- неможливість застосування у довгостроковому плануванні методів, зорієнтованих на радикальні зміни в діяльності організації, крім балансового й нормативного;
- витрачання значних людських, фінансових ресурсів і часу на розробку планів, які майже ніколи не виконували;

- невідповідність застосовуваних методів аналізу зовнішнього середовища під час його вивчення;
- бюрократизація процедур довгострокового планування.



Рис. 2. Основні характеристики управління організацією "від досягнутого" з елементами прогнозування

В управлінні організацією від досягнутого зростає роль методів і прийомів планування її діяльності, що розглядаються як інструменти досягнення цілей розвитку і передбачення майбутнього. Зазнало змін саме тлумачення майбутнього: від уявлення про те, що воно є кількісно зміненим минулим, тобто від застосування екстраполяційних прогнозів до визначення можливого розвитку подій. Саме на другому етапі функцію планування почали розглядати, як комплексну, і розподіляти на підфункції (цілепокладання, прогнозування, моделювання і програмування), а також було створено систему органічно поєднаних планів роботи на періоди різної тривалості, у яких використовуються однакові структурні елементи (напрями, розділи, показники (Даниленко Л., Карамушка Л.)).

Управління організацією "від досягнутого" виявилось, з одного боку, у стандартизації змісту окремих етапів довгострокового планування (постановка цілей і завдань, розробка системи прогнозів на основі різних моделей, цільових програм, середньострокових, поточних планів і бюджетів); з іншого боку – у безперервності системного планування та створенні чіткої системи планових

документів. Слід зазначити, що, попри проведені дослідження науковцями і підтвердження практикою недоліків систем **управління** "від досягнутого" та "за відхиленнями", вони є дуже поширені й нині в сучасних українських організаціях соціальної сфери (Шершньова З. Є., Оборська С. В.).

У 80-х рр. ХХ ст. з огляду на динамізм зовнішнього середовища ускладнилося завдання щодо забезпечення своєчасної адаптації до змін, які відбуваються в усіх сферах громадського життя. Ці перетворення вплинули на організацію настільки, що формування потенціалу вдосконалення, умінь належним чином відповідати на виклик з боку оточення стало центром стратегії поведінки організації. Спочатку стратегічне виконання, а потім стратегічне управління остаточно зумовили ототожнення стратегічної поведінки організації з таким управлінням нею, за якого основою стратегічних рішень стає вибір нової позиції щодо її поведінки в даний момент, який при цьому одночасно розглядається і як початок майбутнього. Цей історичний етап розвитку стратегічного підходу (80-ті рр.) характеризується управлінням організацією "за цілями", особливостями якого є: цілеспрямованість, урахування кон'юнктури ринку, орієнтація на зовнішнє оточення, перехід до стратегічного планування, опанування керівництвом і персоналом стратегічним мисленням (Виханский О. С.).

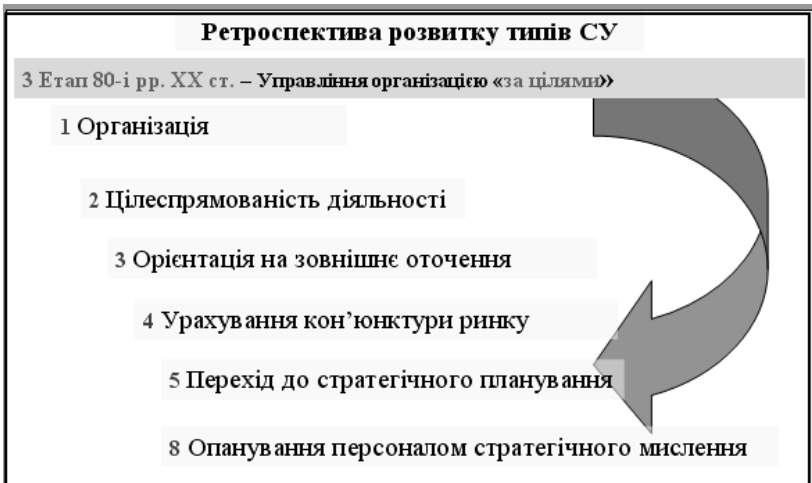


Рис. 3. Основні характеристики управління організацією "за цілями"

До четвертого етапу (з 90-х рр. XX ст.) віднесено власне **стратегічне управління**, яке нині в країні переважно використовується в економічній сфері порівняно з галуззю освіти. Термін "**стратегічне управління**" був уведений у науковий обіг на межі 60-х та 70-х рр. XX ст. на позначення різниці між поточним управлінням на рівні організації і управлінням, здійснюваним на вищому рівні. Необхідність фіксації такого розходження була викликана, в першу чергу, змінами в діяльності, соціумі та керуванні. Ідеї стратегічного менеджменту розроблялися такими авторами, як *Frankenhofs, Granger (1971), Ansoff (1972), Shendel, Hatten (1972), Irwin (1974)* та ін.

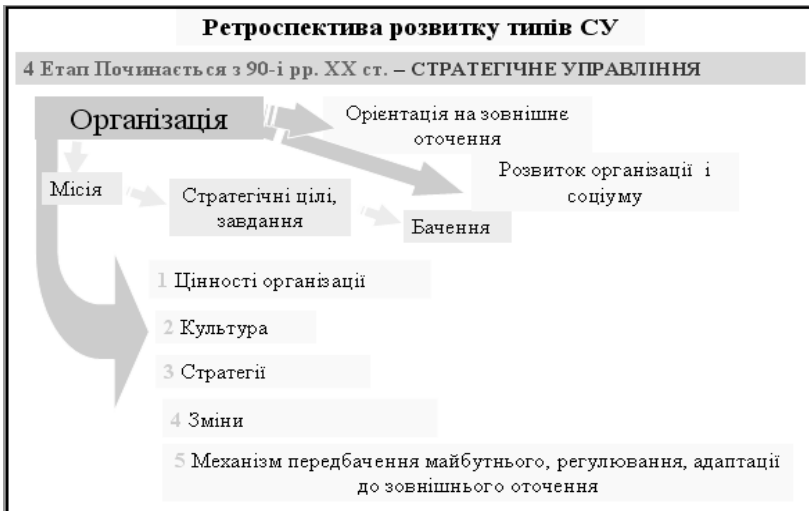


Рис. 4. Базові компоненти стратегічного управління організацією

В умовах переходу від поточного менеджменту на рівні організації до стратегічного закономірно з'явилася ідея про необхідність зосередити увагу вищого керівництва на зовнішньому середовищі для забезпечення відповідного і вчасного реагування на зміни, що відбуваються в ньому, а також передбачити майбутнє. Стратегічне управління організацією охоплює всі сфери та включає елементи, які є основою її діяльності. У галузі менеджменту відомі такі зарубіжні вчені як: Ігор Ансофф, Олег Віханський, Пітер Дракер, Леонід Зайцев, Пітер Карстаньє, Марія Соколова, Артур Томсон, Філіп Котлер та інші вважають ідеї і теорію стратегічного

управління прогресивними, ведуть розвідки у цьому напрямі і є авторами відомих концепцій. Дослідження феномену стратегічного управління як педагогічної категорії і педагогічного явища в Україні розпочато в останнє десятиріччя. Тому вочевидь простежується суттєве відставання вітчизняного науково-практичного доробку в цьому науковому напрямі від зарубіжного.

Законодавче закріплення стратегічного управління в освітній сфері на рівні держави здійснено у Законах України "Про освіту", "Про загальну середню освіту", низці Указів Президента України, зокрема "Про заходи щодо поліпшення функціонування та розвитку загальної середньої освіти", Постанов Кабінету Міністрів України "Про затвердження комплексного плану заходів щодо розвитку загальної середньої освіти в 1999–2012 роках", Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті і є прогресивним кроком у розвитку галузі освіти і управління нею.

Провідною ідеєю, що розкриває суть **стратегічного управління**, є ідея перенесення центру уваги керівництва **на зовнішнє оточення** для того, щоб відповідним чином і **вчасно реагувати на зміни**, що відбуваються у ньому, та передбачити майбутнє. Перехід до стратегічного управління був зумовлений певними чинниками, що найбільше спричинило до стимулювання розвитку організацій у ринкових умовах і сприяло підвищенню їх конкурентноздатності на більшості ринків. Найповніший перелік цих **чинників** систематизовано Д. А. Стейнером: науково-технічний прогрес; збільшення розмірів організацій; встановлення ефективних ділових, творчих, комунікативних зв'язків між різними організаціями; зростання конкуренції на ринках; розвиток методології та інструментів планування; поява електронно-обчислювальної техніки (ЕОТ) та зростання кількості кваліфікованих кадрів; панівне становище організацій, що використовують у своїй діяльності стратегічне планування.

Отже, розв'язання проблем, пов'язаних із необхідністю забезпечення роботи організацій не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння теорії, методології, концепцій та методів стратегічного управління й використання наукових досягнень представлених вище історичних етапів розвитку стратегічного наукового підходу до передбачення майбутнього організацій (поточне управління "за відхиленнями", управління "від досягнутого" та "за цілями").

За умови здійснення в нашій країні соціально-політичних перетворень, економічних реформ дії освітніх організацій та їх керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що

відбуваються в усіх соціальних сферах та динамічному соціумі. Сьогодні широко визнаною є необхідність свідомого управління змінами за допомогою науково обґрунтованого механізму передбачення, регулювання, пристосування до мінливих зовнішніх умов функціонування організацій. Демографічні та етнічні зміни, оновлення парадигми освіти, розробка освітніх технологій, запровадження інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ), підключення до мережі Інтернет, інтеграція в Європейський освітній простір, розробка нових концепцій управління є чинниками, що суттєво впливають на основи діяльності освітніх організацій. Останнім не завжди вдається без особливих труднощів задовольняти різні запити замовників освіти (учнів, батьків, окремих прошарків суспільства, культурно-етнічних груп, громадських організацій тощо) і вимоги суспільства, запроваджувати новаційні освітні концепції, нові технології управління, наукові підходи до навчання, виховання й розвитку учнівської молоді, управління ЗНЗ; виступати гарантом інтелектуального, фізичного, морального, психічного, соціального розвитку і саморозвитку особистості.

Багато вимог до ЗНЗ з боку соціуму виникають несподівано, спонтанно і потребують миттєвої реакції керівників. Це спонукає останніх самостійно визначати стратегічні дії, що відповідатимуть актуальним запитам споживачів і замовників освіти.

Орієнтація ЗНЗ на зовнішнє середовище, його спрямування на забезпечення розвитку соціуму мають бути покладені в основу стратегічного управління. Власне стратегічне управління сприяє розв'язанню проблем довгострокового характеру, досягненню основних цілей освітньої організації, забезпечує їм можливість урахування й передбачення змін і використання з часом переваг взаємодії з соціумом. *Ці характеристики (врахування факторів впливу соціуму на організацію, довгострокове планування та основні цілі) визначають провідні аспекти стратегічного менеджменту.*

Світова практика свідчить, що переважна більшість організацій, які досягли значних успіхів і високих результатів у своїй діяльності, завдячують цим саме впровадженню системи стратегічного управління, яке дає змогу підвищити довгострокову ефективність функціонування організації. Необхідно враховувати фактори зовнішнього впливу на стратегічне управління: соціальні, політичні, технічні, технологічні, економічні, педагогічні.

Стратегічне управління ЗНЗ як освітньою організацією пов'язане з розв'язанням таких питань:

• Що чекає освітню організацію в майбутньому і як це передбачити?

- Як визначити шляхи розвитку освітньої організації і розв'язати проблеми, що виникають?
- Які результати роботи освітньої організації вважаються справді важливими?
- Яку освітню організацію хочуть створити люди, що в ній працюють?

Стратегічне управління дає змогу створити "реалістичну" модель майбутніх результатів і адаптувати різні види стратегій у процесі досягнення цілей. Для того, щоб знайти відповіді на вищезазначені запитання, необхідно визначити основні цілі діяльності ЗНЗ, її філософію, розробити модель ЗНЗ як освітньої організації та соціального інституту, забезпечити її порівняно незалежне становище щодо соціуму з урахуванням його впливів, сформувати освітню політику. Деякі керівники розглядають поняття "цілі" і "завдання" як синоніми, а деякі – визначають "завдання" як "міні-цілі".

Перехід від концепції організації до концепції стратегічного управління організацією зумовлено нині невизначеністю факторів впливу зовнішнього соціального середовища; поєднанням партисипативних і адміністративних методів управління, зокрема використання методів регулювання, здійснення самоуправління на всіх ієрархічних рівнях; функціонуванням освітніх організацій як відкритих соціальних систем. Це пояснюється тим, що будь-яка модель управління освітньою організацією базується на відповідній концепції розвитку, що охоплює всі її структурні компоненти, включає опис ідеї, на основі якої формується модель і є комплексною.

Концепція ЗНЗ як статичної освітньої організації поступово нівелюється. Посилення взаємодії ЗНЗ і соціуму, налагодження комунікаційних, функціональних, творчих зв'язків між ЗНЗ і соціальними інституціями з метою забезпечення рівного доступу та якісної освіти учнівській молоді визначає необхідність створення відкритої для співпраці соціально-педагогічної системи та реалізації державно-громадського принципу управління.

Концепція стратегічного управління освітньою організацією – це система поглядів, ідей, положень, уявлень, що зумовлюють мету, завдання функціонування та розвитку, механізми суб'єкт-об'єктної взаємодії, характер відносин всередині освітньої організації, урахування факторів впливу середовища (як внутрішнього, так і зовнішнього) на її розвиток. **Концепція** доповнюється положеннями про бачення, місію, культуру освітньої організації та шляхи її модернізації, результатами аналізу про стан її функціонування і рекомендаціями щодо майбутнього розвитку.

Згідно з концепцією моделюються управлінські й освітні процеси, реалізується кадрова політика, оптимально використовується ресурсне забезпечення, формується нова культура організації, встановлюються зв'язки із середовищем. Між названими вище компонентами можливі взаємодія та взаємозв'язки різного характеру. При цьому лише деякі компоненти можуть добре "вписуватися" в розроблену освітньою організацією стратегію. Внутрішнє і зовнішнє соціальне середовище, в яких функціонує і розвивається організація, є одним із необхідних чинників визначення її місії та цілей. Стратегії в цьому випадку відіграють роль інструментів досягнення цілей. Успішна діяльність освітньої організації впродовж певного періоду часу залежить не від вдалого збігу обставин, не є просто вдачею, а означена вибором стратегій, які вибирає або розробляє та здійснює керівництво.

Стратегічне управління – це рішення та дії, спрямовані на визначення та впровадження стратегії або набору стратегій, що сприяють такій взаємодії між нею та зовнішнім оточенням, за якої освітня організація є конкурентоспроможною і створює можливості для досягнення організаційних та стратегічних цілей.

Стратегічне управління можна розглядати і як процес, який спричиняє цілеспрямовану діяльність організації від даного моменту до бажаного. Мова йде про суть напряму та впровадження його відповідно до цілей організації. Впровадження стратегічного напряму для організації є найскладнішим завданням для окремої групи керівників, тому що: стратегічний напрям встановлюється на невідоме майбутнє; організація існує в мінливому та динамічному зовнішньому соціально-культурному середовищі; стратегічне управління здійснюється людьми, включаючи керівників, персонал і керівників інших організації різних ієрархічних рівнів управління. Стратегічне управління відрізняється від щоденного поточного (операційного).

Операційне та стратегічне управління. Характеристики стратегічного й операційного управління організаціями мають певні відмінності. **Операційне управління** включає організацію, операційний контроль та нагляд, тоді як стратегічне управління освітньою організацією є цілеспрямованим на соціально значущі результати діяльності, забезпечення рівного доступу до якісної освіти, досягнень персоналу та учнівської молоді у різних видах діяльності, отримання прибутків від надання освітніх послуг тощо.

Операційне управління організацією є необхідним, оскільки передбачає реалізацію базових, управлінських функцій. неефективна

реалізація відповідних базових функцій спричиняє низьку продуктивність діяльності організації. Освітня організація може бути успішною за умови вдалої організації та операційного контролю завдяки використанню найкращим чином можливостей персоналу. *Операційний контроль* охоплює ті процеси, які організація використовує для трансформації ресурсів у продукцію або послуги. Одним із видів **операційного контролю** є контроль **якості**, зокрема якості освіти, освітніх послуг тощо. Відповідно будь-яка організація потребує вдалого поєднання компонентів управління. Так, як і операційне управління, можна розглянути й інші аспекти менеджменту, вважаючи їх динамічними, інноваційними і такими, що мають певний ризик. Управлінці, що керують освітньою організацією від днів її створення, ризикують набагато більше, ніж ті, яким дісталася добре організована команда. Вони мають об'єднати команду, подбати про вироблення іміджу, не гарантуючи успіх команді після проведеної роботи. Починання завжди має певний ризик та інновації, але одного разу команда чи організація стане єдиним цілим та буде здатна вижити у створених умовах або умовах невизначеності. На певний час інновація та ризик зменшаться, нагляд і контроль стануть більш важливими порівняно з іншими функціями управління.

Частково роль керівника освітньої організації залежить від позиції вищого керівництва. Молоді керівники відповідають лише за спостереження та контроль персоналу, які не входять до управлінського складу, керівники з певним стажем відповідають за планування інновацій та введення нових елементів (див. рис. 5).



Рис. 5. Управлінські функції керівників

Варто зауважити, що в середовищі, в якому ми працюємо щодня, зміни є звичним явищем, тому управління, яке є необхідним – вважається управлінням змінами. Коли організація уже створена або функціонує, роль керівника зводиться до нагляду, спостереження та контролю щодо виконання цих функцій, але на практиці існує стільки змін, які знаходяться у її середовищі та оточенні, що, зважаючи на ці обставини, кожна організація потребує вироблення або запровадження такої стратегії, яка б урахувала ці зміни. Приватні, державні чи організації іншої форми власності мають застосовувати стратегію змін для подальшого розвитку, потребують вмілого керівництва та цілеспрямованості бути впевненими щодо майбутнього своїх організацій. Майбутній успіх організації вважається забезпеченим за даних умов, але стратегічне управління не буде частиною стратегічного мислення до тих пір, поки організація не навчиться долати труднощі.

Керівники мають бути досконало обізнані з організацією та операційним, фінансовим і структурним контролем за споживанням ресурсів, адміністративними витратами, підлеглими щодо їхньої професійної діяльності, спрямованої на досягнення відповідних результатів. Це може бути розмаїття тактик, методів, що використовуються для досягнення цілей, розрахованих на короткий термін і мають певну специфіку відносно операцій з ними. Одночасно має бути визначена стратегія, яка відповідатиме за досягнення таких цілей тієї чи іншої організації. У такому значенні подібна тактика може розглядатися, як методи, що використовуються для досягнення особливої мети, в той час, як стратегія зорієнтована на відбір певних дій (відібраних операцій). Керівник одного з підрозділів організації може мати рацію, стверджуючи, що персонал його підрозділу є добре підготовленим, але чи знає він, наскільки ефективною є або буде підготовка до дій персоналу та команди з боку конкурентів?

Не всі керівники є безпосередніми "гравцями" процесу управління. Різні аспекти управління є частиною простого завдання. Особа стає керівником тоді, коли починає організовувати та спостерігати за роботою колективу в цілому та окремих людей. Той, хто лише спостерігає, не може бути керівником у повному розумінні. Він може значитися лише як "молодий керівник". Коли такий керівник іде на підвищення, то частиною його роботи стають планування та інновації, очікувані результати діяльності, якісний продукт, прибутки, а стратегічні рішення стають значною частиною його завдання. Завданням вищого керівництва є впровадження

стратегічних рішень на відповідному рівні. Керівники окремих підрозділів організації мають застосовувати загальну стратегію до потреб свого підрозділу в той час, коли головний керівник має думати про розвиток стратегії в цілому та застосовувати її до основних сфер організації.

Стратегічне управління – це довгостроковий, якісно визначений процес розвитку організації, спрямований на досягнення цілей, виконання поставлених завдань і шляхів досягнення цих цілей. Організація може поставити завдання "отримання прибутків", але це може досягати завдяки чітко визначеним умовам їх отримання. Шлях, який здається чітким на початку, може змінюватися під впливом певних чинників (наприклад, збільшення конкурентоспроможності, урядові законопроекти) та мати певні труднощі наприкінці. Це свідчить про те, що має бути чітко визначена стратегія, яка є необхідністю процесу розвитку організації. Стратегія є вагомішою, ніж окремо взятий план, незважаючи на те, що такий план може бути частиною даної стратегії. Стратегія має бути досить продуманою, розрахована на довгий термін застосування, оскільки є головним засобом існування організації.

Стратегічне управління ЗНЗ як освітньої організації та відкритої соціально-педагогічної системи передбачає:

- визначення й ранжування довгострокових цілей управлінського і педагогічного процесів, які відповідають закономірностям і тенденціям розвитку сфери освіти в цілому, інтересам ЗНЗ і освітнім потребам замовників освіти;
- формування / вибір стратегій або "стратегічного набору";
- оцінювання та критичний розгляд можливих шляхів досягнення поставлених цілей з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов функціонування ЗНЗ у даний період часу;
- вибір і поступове здійснення керівниками управлінських впливів і прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень, які забезпечують ефективну адаптацію процесів управління, навчання, виховання, розвитку учнівської молоді, професійного і творчого зростання кадрів та інших соціальних процесів до несподіваних змін, реалізацію економічно обґрунтованих інноваційних проектів;
- реалізацію ресурсного підходу (оцінювання потреби в людських, енергетичних, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних ресурсах) для започаткування або підтримання процесів;
- забезпечення зв'язку ЗНЗ із зовнішнім соціальним середовищем і врахування факторів його впливу (соціальних, політичних, технічних, технологічних, економічних, педагогічних тощо).

Дотримання ресурсного підходу для досягнення цілей освітньої організації забезпечує використання нею наявних ресурсів шляхом нового їх застосування та впровадження новацій, технологій, які щонайкраще відповідають визначеним цілям. Успіх діяльності освітньої організації залежить від масштабності стратегічних намірів, заснованих на баченні її майбутнього. Це можуть бути плани й наміри, що базуються на достовірній, вичерпній інформації, зорієнтованій на успіх стратегій, які дають змогу враховувати в роботі організації нові завдання, зумовлені змінами середовища.

Характерні ознаки системи стратегічного управління освітньою організацією виявляються у **взаємодії таких чинників, як:**

- галузева належність організації до певної соціальної сфери;
- розмір організації і органіграми;
- тип організації, спеціалізація діяльності, концентрація ресурсів і кооперація дій суб'єктів управління, персоналу та замовників освіти;
- наявність / відсутність в організації науково-технічного потенціалу; рівнів управління, компетенцій, відповідних кваліфікацій персоналу і ресурсного забезпечення діяльності;
- ступінь адаптації організації і суб'єктів управління до зовнішнього соціального середовища.

Об'єктом стратегічного управління є відкрита, складна, динамічна, стохастична освітня організація, що розвивається і змінює параметри станів у часі й просторі, зазнає зовнішніх впливів з боку середовища і впливає на нього за принципом зворотного зв'язку.

Зміст стратегічного управління репрезентовано теоретико-методичними основами і аспектами формування бачення, місії, стратегій освітньої організації. **Метою стратегічного управління** є визначення місії, цілей, бачення і стратегій; теоретичне обґрунтування, розробка та запровадження системи планів, проектів і програм розвитку як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів для поліпшення діяльності освітньої організації та її окремих складових; забезпечення виконання завдань конкурентоспроможності освітньої організації, її тривалого функціонування в ринкових і невизначених умовах.

При здійсненні **стратегічного управління освітньою організацією** застосовуються такі **методи:**

- метод системного аналізу;
- методи стратегічного діагностування;

- методи експертного оцінювання (зокрема метод аналізу ієрархій);
- метод оцінювання привабливості, зокрема методи стратегічних зон діяльності (СЗД), стратегічних зон господарювання (СЗГ) тощо;
- методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз);
- методи економічної та математичної статистики;
- метод побудови сценаріїв, контролінгу;
- метод "портфельного аналізу" (BCG – матриця Бостонської консультативної групи, що забезпечує інструментарій для оцінювання результатів діяльності організації, пов'язаних із диверсифікацією, в тому числі освітніх послуг; GE – бізнес-екран);
- метод координації та інтегрування видів діяльності, які можуть бути диверсифіковані.

Роль керівників у запровадженні стратегічного управління полягає в організації, прогнозуванні, аналізі діяльності персоналу та діяльності освітньої організації, спостереженні та здійсненні контролю за підлеглими щодо визначення продуктивних результатів їхньої роботи, розробці й опрацюванні стратегій. Організація одного чи іншого типу, маленька чи велика, є необхідною для продуктивної роботи персоналу, оскільки вони об'єднують людей, ресурси, технології для досягнення різних цілей, зміни стратегії – набору стратегій – запровадження стратегічного управління. Поєднання талантів людей та енергії з ресурсами дають кращі результати, ніж робота однієї людини, що працює самостійно. Людина, яка працює на себе, має володіти мистецтвом управління для керування власне собою. Наприклад, їй потрібно бути дисциплінованою в організації, здійснювати самоаналіз власної діяльності та контролювати результати своєї продуктивної роботи. Отже, керівники несуть відповідальність за: "... процес планування, організацію впровадження та контролювання зусиль працівників організації й застосування всіх організаційних ресурсів для досягнення мети..." (Mescon, Albert and Khedouri, 1985).

Керівники мають здійснювати певні дії, що становлять основу довгострокової діяльності організації, мати довгострокове бачення, але цього недостатньо. Необхідно ще й мати уявлення про фундаментальні напрями діяльності організації і дивитися в майбутнє.

Впровадження стратегічного управління організацією є надзвичайно складним завданням для окремої групи керівників, тому що:

- стратегічний напрям дій визначається на невідоме майбутнє;
- освітня організація існує в мінливому та динамічному соціально-культурному середовищі та інформаційному просторі;

- стратегічне управління здійснюється людьми, в тому числі керівниками та іншими працівниками організації. Встановлення стратегічного напрямку для тієї чи іншої організації є також найскладнішим завданням для будь-якої групи керівників, оскільки ця стратегія спрямована на невизначене майбутнє.

Стратегічне управління є найважливішим чинником успішного розвитку освітніх організацій у ринкових умовах, які постійно ускладнюються. Проте дуже часто можна спостерігати відсутність стратегічної спрямованості в діях керівників, що і призводить до простого їх функціонування без будь-якого розвитку як структурних підрозділів освітньої організації, так і людських ресурсів.

Відсутність стратегічного управління у сфері освіти проявляється у таких двох *формах*. У *першому випадку* керівники планують діяльність, виходячи з того, що зовнішнє оточення взагалі не буде змінюватися або ж у ньому не відбуватиметься значних якісних змін. Спроби скласти довгострокові плани, в яких визначається на перспективу, хто, що і коли робитиме, або спроби знайти на початковому етапі рішення на багато років уперед, бажання будувати "на століття" чи здобувати "на довгі роки" – усе це ознаки нестратегічного управління. Бачення довгострокової перспективи – дуже важлива складова стратегічного управління. Однак воно не передбачає екстраполяції існуючої практики й існуючого стану оточення організації на ситуацію, що складатиметься протягом багатьох років.

За умови *стратегічного управління* в кожний визначений момент необхідно фіксувати, що освітня організація має робити сьогодні, щоб досягти поставленої мети у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення й умови життєдіяльності всередині неї будуть змінюватися. Як стратегічне управління сьогодення розглядається ніби "з точки зору" майбутнього у певний час суб'єктами управління і персоналом, визначаються і здійснюються такі дії, що забезпечують організації чітко окреслене майбутнє, а не виробляється план чи опис того, що має робитися в майбутньому. На противагу такому способу діяльності за умови нестратегічного управління складається план конкретних дій як на сьогодення, так і на майбутнє, тобто апріорі визначається кінцевий стан і вихідним є положення, що оточення фактично не буде змінюватися.

У *другому випадку* в разі нестратегічного управління вироблення програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації. За такого підходу дуже часто виявляється, що освітня організація не в змозі досягти своїх цілей, тому

що їх досягнення принципово залежить від можливостей, бажань і потреб замовників, а також від поведінки аналогічних організацій цієї сфери. На основі аналізу внутрішніх можливостей керівник освітньої організації може визначити лише кількість освітніх послуг, які можуть бути надані і які будуть при цьому витрати. Кількість спожитих послуг, розміри фінансових надходжень і витрати визначатимуться потім і не керівництвом організації. Тому починати планування діяльності освітньої організації з аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей, їх раціонального використання означає повністю відкидати принципи стратегічного управління.

Стратегічне управління – це такий вид управління освітньою організацією, за якого:

- людський потенціал сприймається як її основа і цінність;
- діяльність зорієнтована на задоволення запитів споживачів і замовників освіти та професійний і особистісний розвиток персоналу;
- забезпечується гнучка реакція на зміни зовнішнього оточення і внутрішнього середовища та проводиться своєчасна корекція діяльності;
- організація має змогу відповідати на виклик з боку зовнішнього оточення; домагатися конкурентних переваг;
- забезпечується можливість успішної діяльності в довгостроковій перспективі;
- гарантується виконання сформульованої або вибраної місії, а також досягнення поставлених цілей.

Стратегічне управління освітньою організацією характеризується низкою цілеспрямованих рішень, що визначають поточний та шляхи майбутнього її розвитку, а також – як рішення, спрямовані на практичне застосування даного стратегічного набору. Таким чином, **стратегічне управління** є цілеспрямованість відповідно до майбутнього розвитку освітньої організації, планування, місця її розташування на ринку, стратегічних можливостей, засобів для досягнення мети та термінів упровадження. Це творча частина управління, що є основою організації, нагляду та контролю, а також результатом інноваційного стратегічного мислення. Це можливості освітньої організації, обраний напрям і шлях, яким вона йде, а також те, що дозволить їй бути конкурентоспроможною. Це включає всі аспекти менеджменту, починаючи від керівника, маркетингу, фінансового контролю до організаційної культури організації.

До стратегічного управління входять елементи аналізу, вибору та впровадження. **Стратегічний аналіз** стосується власне

організації, середовища, сподівань на краще та її можливостей, ресурсів і здібностей керівника та персоналу. *Стратегічний вибір* – це питання щодо вибору тих чи інших можливостей, стратегічного набору; *стратегічне впровадження* – це питання стосовно структури організації, ресурсів і контролю, а також головних стратегічних змін. Для того, щоб проаналізувати ефективність стратегії або "стратегічного набору", які запроваджує організація, необхідно зрозуміти власну позицію на ринку та власне ринок, ситуацію та зовнішнє середовище, в яких вона працює; здійснити вибір між різними можливостями щодо найкращого забезпечення потреб замовників і споживачів освітніх послуг і продуктів; підтримувати найефективнішу конкурентноздатність та партнерські зв'язки з різними інституціями зовнішнього оточення для найефективнішого впровадження місії та власне своїх цілей.

Освітні організації мають упроваджувати стратегію або їх "стратегічний набір", які відповідають усім факторам і власній культурі організації. Узагальнюючи, відзначимо, що стратегічне управління освітньою організацією покликане забезпечити її **розвиток** у майбутньому, а не тільки функціонування.

Яким чином освітня організація обирає *шлях розвитку*? Що впливає на цей вибір? Звичайно ж, коли йдеться про виживання в ринковому конкурентному середовищі, не стоїть питання про те, що організація може жалюгідно існувати. Можливість невдач навіть не спадає на думку, є конкретна мрія, до втілення якої прагне весь колектив організації. Дуже важливо зрозуміти, що як тільки для когось із суб'єктів чи соціальних інституцій, які функціонально або комунікативно пов'язані зі стохастичною і відкритою освітньою організацією, якою і є ЗНЗ, цей зв'язок стає обтяжливим, неприємним, він відходить від участі в її справах. І тоді можливі такі варіанти розгортання ситуації: через деякий час організація досягне розквіту або занепаде. Тому розвиток організації в довгостроковій перспективі автоматично означає, що вона достатньо успішно справляється зі своїми завданнями, приносить своєю діяльністю задоволення тим, хто входить у сферу її зовнішнього впливу, надихає і переконує їх використовувати надані нею різноманітні послуги. Щодо ЗНЗ, то це, передусім, стосується учнів, батьків учнів, педагогів, технічних працівників установи, а також її засновників (приватних, громадських установ, місцевих органів самоврядування, в тому числі органів управління освітою).

Щоб ЗНЗ як освітня організація могла забезпечувати свій розвиток у довгостроковій перспективі, в неї мають бути переваги

над іншими аналогічними організаціями. Вона може впоратися зі своїми завданнями тільки за умови, якщо надає *освітні послуги*, які стабільно задовольняють її споживачів і користувачів. Це означає, що **освітня послуга** має бути:

- цікавою для споживача настільки, що він готовий віддати за неї гроші, витратити час і сили на її "споживання", згадувати про неї з вдячністю навіть після закінчення навчання в ЗНЗ;

- цікавою для споживачів більшою мірою, ніж аналогічна чи схожа за споживачькими якостями освітня послуга, що вироблена і надається іншими ЗНЗ;

- цінною для його життєдіяльності або професійної діяльності. Якщо послуга має ці властивості, то говорять, що *освітня послуга* має **"конкурентні переваги"**. Отже, організація може успішно існувати і розвиватися тільки в тому випадку, коли послуги, які вона надає, мають конкурентні переваги.

Створювати ж конкурентні переваги необхідно за допомогою стратегічного управління. Розгляд питання про створення й утримання конкурентних переваг організації передбачає аналіз відносин відповідно до взаємодії трьох суб'єктів ринкового освітнього середовища. *Перший суб'єкт* – це "наш" ЗНЗ, який надає конкурентоспроможну послугу. *Другий суб'єкт* – це споживач, який може цю послугу купити (наприклад, захотіти здобувати освіту в цьому ЗНЗ), а може і не купити (не захотіти здобувати освіту саме в ньому). *Третій суб'єкт* – це конкуренти, які готові запропонувати споживачеві свої послуги і зможуть задовольнити таку саму його потребу в освіті на вищому рівні, ніж надає "наш" ЗНЗ.

Головним у цьому ринковому трикутнику є споживач освітніх послуг. Тому і конкурентні переваги освітньої послуги – це цінність послуги для користувачів (учнів), для споживачів (батьки учнів, громада, держава), що спонукає останніх споживати цю послугу, підтримувати, стимулювати її надання. Конкурентні переваги не обов'язково зумовлюються порівнянням послуги "нашої" освітньої організації з послугами конкурентів. Може бути так, що на освітньому ринку немає організацій, які пропонують конкурентну послугу, проте послуга "нашої" організації не користується попитом. Це значить, що вона не має достатньої цінності для споживача чи конкурентних переваг. Сьогодні, як і раніше, наявність конкурентних переваг залежить лише від рівня стратегічного управління, забезпечення цінності послуги для споживача можливе як у віддаленому селищі, так і в столиці.

Існують **дві можливості** забезпечення організацією *конкурентних переваг*. *По-перше*, конкурентні переваги може мати

сама освітня послуга. Один із видів конкурентних переваг послуги – це її **цінова вартісна характеристика**. Дуже часто споживач здобуває освіту в цьому ЗНЗ тільки тому, що він надає послуги, які мають аналогічні споживацькі властивості, але коштують дешевше, ніж інші. Тоді виходить, що користуються такою послугою тільки тому, що вона дуже дешева. У сучасних соціально-економічних умовах функціонування системи освіти у більшості випадків освітні послуги навіть безкоштовні (гроші на цю послугу надходять опосередковано через податкову систему). У такому разі споживання може відбуватися, навіть якщо послуга не має споживчої цінності для користувача. Це стосується також додаткових освітніх послуг, які надають позашкільні заклади або репетитори. Аргументом для вибору може виступати прагнення бути подібним до інших, оскільки більшість людей отримують саме таку послугу, яку надає суспільство. Другий вид конкурентних переваг – це **диференціація цінності**. У такому випадку йдеться про те, що послуга має відмінні від інших особливості, що роблять її привабливою для споживача. Диференціація не обов'язково пов'язана зі споживчими (утилітарними) якостями послуги (корисністю, простотою отримання, гарними характеристиками, багатофункціональністю тощо). Вона може досягатися завдяки таким характеристикам, які не мають жодного відношення до утилітарних споживчих властивостей, наприклад завдяки типу ЗНЗ, його місцезнаходженню, іміджу (в такому разі переваги мають спеціалізована школа, ліцей, гімназія, колегіум та інші типи інноваційних закладів).

По-друге, крім того, що організація створює конкурентні переваги самої послуги, вона може намагатися забезпечити ці переваги за допомогою **положення послуги** на освітньому ринку або ринку праці. Досягається це шляхом закріплення споживача, інакше кажучи, шляхом монополізації частини ринку. У принципі така ситуація суперечить ринковим відносинам, тому що в ній покупець позбавлений можливості вибору. Однак на практиці багатьом організаціям вдається не тільки створити для своєї послуги таку конкурентну перевагу, а й утримувати її досить довго. Наприклад, дітей із конкретного мікрорайону приймають тільки до цього закладу; ліцензію на надання таких послуг видають тільки певному ЗНЗ, до всіх інших висувуються вимоги, які стримують їх розвиток.



Рис. 6. Моделі підсистем загальноосвітнього навчального закладу як освітньої організації



Рис. 7. Модель навчально-виховного процесу ЗНЗ як відкритої організації

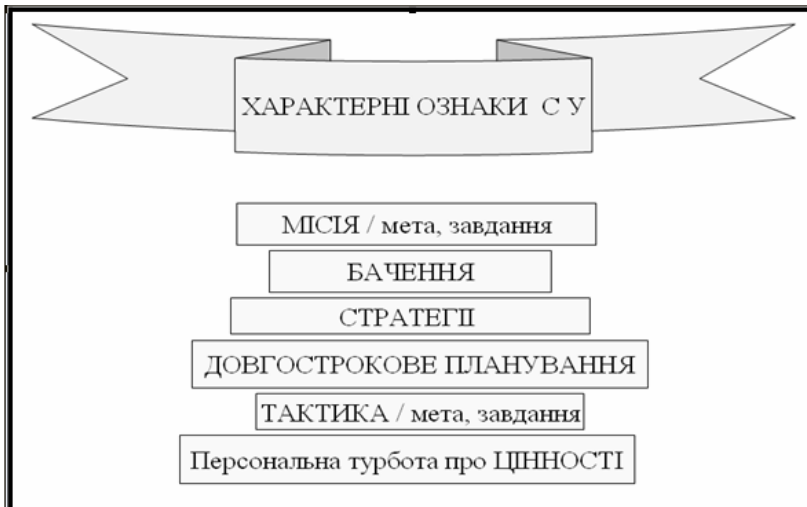


Рис. 8. Характерні ознаки стратегічного управління організацією



Рис. 9. Концептуальна модель стратегічного управління ЗНЗ



Рис. 10. Модель системи стратегічного управління ЗНЗ



Рис. 11. Види аналізу за формою подання та способами опрацювання даних



Рис. 12. Види аналізу за формою подання та способами опрацювання даних



Рис. 13. Види аналізу за часовим фактором

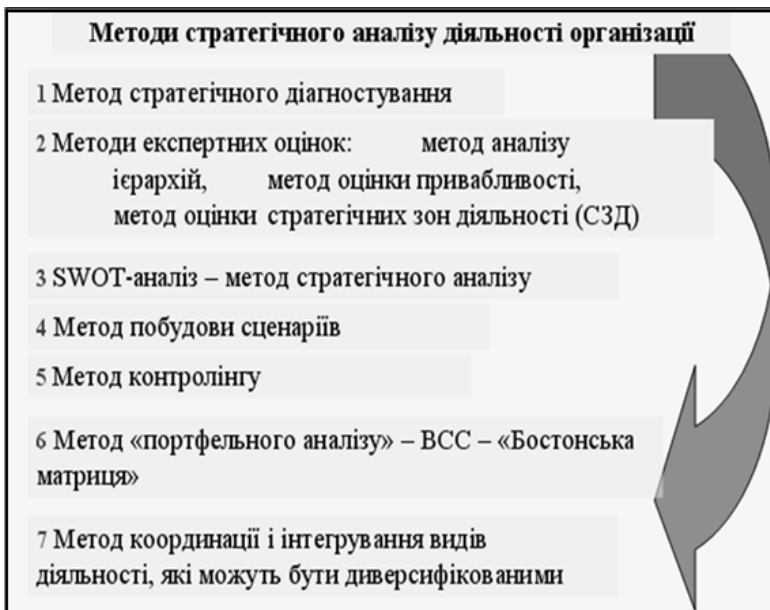


Рис. 14. Методи стратегічного аналізу діяльності організації

Запитання для повторення та самоперевірки

1. Розкрийте сутність, характерні ознаки й особливості поточного управління "за відхиленнями".
2. Назвіть характерні ознаки і розкрийте суть управління соціальною організацією "від досягнутого".
3. У чому сутність управління соціальними організаціями "за цілями"?
4. Охарактеризуйте переваги і недоліки існуючих типів стратегічного управління соціальною організацією і можливості їх застосування у загальноосвітніх навчальних закладах різних типів.
5. Обґрунтуйте необхідність переходу соціальних організацій до стратегічного управління.
6. Назвіть і охарактеризуйте умови переходу соціально-педагогічних організацій від довгострокового до стратегічного планування.
7. Розкрийте суть і характеристики стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом.

8. Охарактеризуйте загальні етапи реалізації системи стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом.

9. Розкрийте сутність, елементи, механізм здійснення концептуальних основ стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом.

10. Назвіть об'єкт управління й розкрийте сутність мети і завдання стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом.

11. Розкрийте сутність переваг і обмежень стратегічного управління в соціальній сфері.

12. Здійсніть порівняльний аналіз основних концептів оперативного і стратегічного управління у сфері освіти.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

2. Ван Вейринген Р. Стратегическое управление в школе / Р. Ван Вейринген // Управление в образовании: Практическое руководство / под ред. П. Корстанье, К. Ушакова. – М., 1995. – С. 83–88.

3. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2000. – 296 с.

4. Калініна Л. М. Сутність і специфіка власне стратегічного управління / Л. М. Калініна // Освітній менеджмент / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – С. 63–69.

5. Ansoff H. I. Concepts of strategy / H. I. Ansoff // Quinn J. B. et al. The strategy process: concepts, contexts and cases. – London : Prentice-Hall International, 1988.

6. Bowman C. & Asch D. Strategic management / Bowman C. & Asch D. – London : Macmillan, 1987.

7. Brysin J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations / J. M. Brysin. – Jossey-Bass Publishers, 1995.

8. Earl M. Management Strategic for Information Technology / M. Earl. – London : Prentice-Hall, 1989.

ТЕМА 2. МЕТА І МІСІЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

План лекції

1. Сутність і зміст категорії "мета" в стратегічному управлінні. Роль мети в управлінні. Фактори, що визначають мету в стратегічному управлінні освітньою організацією.

2. Призначення цілей у освітній організації.

3. Сутність основних вимог до встановлення цілей.

4. Класифікація основних видів цілей у системі стратегічного управління організацією та їх критерії. Класифікаційні групи цілей. Стратегічні, тактичні й оперативні цілі, їх кількісні та якісні характеристики. Перелік основних показників, які найбільш часто використовуються для характеристики стратегічних цілей.

5. "Дерево цілей" організації. Поняття "дерева цілей" і методи його побудови. "Дерево цілей" та засоби їх досягнення. Технологічні основи побудови "дерева цілей". Застосування "дерева цілей" освітньої організації на різних етапах стратегічного управління.

6. Місія як генеральна мета організації. Взаємозв'язок філософії існування, "бачення" та місії освітньої організації. Сутність місії та її роль в управлінському процесі.

7. Формулювання місії, основні етапи уточнення місії та бачення майбутнього.

8. Основні компоненти розробки "місії": коло потреб замовників освіти, що може задовольнити освітня організація; споживачі освітніх послуг й освітнього ринку; освітні послуги й освітній продукт; конкурентні переваги.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТЕМИ 2

Довгострокові цілі – цілі, які точно репрезентують бажані результати та ринкову позицію освітньої організації з урахуванням досягнутого рівня її розвитку на певний момент часу.

Короткострокові цілі – цілі, які точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі.

Мета в управлінні – ідеальний образ бажаного, можливого й необхідного стану освітньої організації як об'єкта управління, відносно якого формулюється мета.

Мета стратегічного управління – визначення місії, цілей та стратегій, розробка та забезпечення виконання системи планів,

проектів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів щодо вдосконалення освітньої організації та окремих підсистем, а також її розвитку, які є основою забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Стратегічні цілі – це цілі розвитку освітньої організації, що вказують на специфічні результати діяльності, яких необхідно досягти, а також конкурентоспроможна позиція, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів, освітніх послуг.

Формалізовані (структуровані) цілі – цілі, окремі характеристики яких та взаємозв'язки між ними можна описати кількісно.

Місія – це мета, заради якої існує освітня організація, чітко окреслена причина її існування та особлива роль.

Неструктуровані цілі – цілі, які містять лише якісний опис найважливіших характеристик і взаємозв'язків між ними.

"Дерево цілей" – наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл генеральної мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

Декомпозиція (розукрупнення) – метод розкриття структури системи, коли за однією ознакою вона розчленовується на окремі складові.

Повнота редукції є процесом зведення складного освітнього явища, процесу або системи до простіших їх складових.

Будь-яка стратегічно орієнтована організація має кілька претензійних цілей, що стосуються майбутнього зростання. Ці цілі, відповідно, конкретизуються у завданнях організації, визначають пріоритетні напрями діяльності, прогнозують чіткі показники станів процесів, які відображають належне виконання поставлених завдань. Для розуміння суті, значення і місця цілей у системі стратегічного управління освітньою організацією керівникам бажано розуміти суть категорії "мета" і найбільш значущих підходів до визначення цілей управління. **Мета** є об'єктивно-суб'єктивною категорією, що відображає як вимоги до організації з боку конкретної освітньої системи, так і суб'єктивні уявлення керівників про цілі розвитку організації. **Цілі** є важливим методологічним компонентом теорії пріоритетів, які визначаються за умови виявлення суперечностей між зростанням потреб суб'єктів управління і можливостей для їх задоволення. Цілі – це те, заради чого в кінцевому підсумку встановлюються пріоритети. Мета – це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного станів об'єкта, це прогнозований результат. Цілі є вирішальними для організації у процесі

управління та планування її діяльності. Вони різняться за видами. Цілі слугують для виконання чотирьох **важливих завдань**.

По-перше, вони забезпечують об'єднання зусиль людей, що працюють в організації. Наприклад: мета ЗНЗ щодо забезпечення якості освіти учнів дає змогу кожному вчителю і учню зробити свій внесок у підвищення якості освіти та здобуття нових знань й отримання нової інформації.

По-друге, формулювання цілей суттєво впливає на інші аспекти планування: правильне визначення цілей сприяє ефективному плануванню, це, відповідно, забезпечує формулювання подальших цілей.

По-третє, цілі можуть слугувати джерелом мотивації для працівників організації. Цілі, що свідчать про важливість і складність завдання, спонукають людей працювати більше, особливо коли досягнення мети передбачає отримання матеріальної винагороди.

По-четверте, цілі забезпечують ефективність механізмів управління, оцінювання та контролю.

Організації ставлять перед собою різноманітні цілі. У системі стратегічного управління існують чотири **головні види цілей** – місія, стратегічні, тактичні та оперативні цілі. **Стратегічні цілі** – це цілі, поставлені керівниками вищого рівня, що вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також визначають конкурентну позицію, яку прагне зайняти організація на освітньому ринку і ринку праці. Стратегічні цілі стосуються загальних питань і належать до "цілей розвитку". **Тактичні цілі** визначають бажані результати, конкурентні переваги організації з урахуванням рівня розвитку досягнутого, на поточний момент, і дії, які потрібно виконати для досягнення стратегічних цілей. **Оперативні цілі** пов'язані з короткотерміновими конкретними завданнями, необхідними для досягнення тактичних цілей з урахуванням довгострокових. Визначення конкретних цілей дозволяє перейти від загального формулювання місії до окремих проектів, планів роботи, за допомогою яких можна досягнути успіху. Визначена мета включає бажані результати, для досягнення яких необхідні певні зусилля керівників і персоналу, а також організаційні дії. Отже, мета характеризує процес визначення напрямів діяльності і прогресу організації.

Місія як генеральна **мета організації** пов'язана з категорією "бачення" розвитку організації, "філософією існування" організації. **Місію** можна описати як сукупність цілей, пов'язаних із ними

переконань, відносин і напрямів діяльності, характерних для конкретного ЗНЗ. "Особливу сукупність цілей" також називають "освітнім баченням", "ядром цінностей", "концепцією освіти". Наприклад, у кожній освітній організації є люди зі своїми цінностями. Якщо цінності особистості не збігаються із цінностями організації (її місією або метою), то людині в цій установі погано. У працівників виникає низка питань: Навіщо ми тут? Чому ми тут перебуваємо? Що ми хочемо створювати? Відповіді на ці запитання становлять **бачення**. Бачення – це погляд у своє майбутнє і його планування. Це перспективний погляд на напрями розвитку й діяльності організації, базова концепція того, що організація планує зробити і чого прагне досягти сьогодні та в майбутньому. Після вироблення бачення формулюється стратегія. При цьому члени організації визначають, як вони хочуть працювати, щоб досягти мети.

Сутність **місії освітньої організації** полягає в тому, що вона: відображає загальні цінності й погляди колективу та керівників; пов'язана з культурою освітньої організації; поділяється всіма людьми, які відповідають за освіту в освітній організації; визначає спрямованість процесу прийняття рішень і роботи в освітній організації; формулюється таким чином, щоб можна було оцінити ступінь її реалізованості. Місією бажано формулювати у вигляді як короткого твердження, так і розгорнутого визначення. Наприклад, місія може бути визначена таким чином:

- забезпечення комфортних умов для інтелектуального розвитку учнів;
- задоволення індивідуальних освітніх запитів, пізнавальних інтересів, профільної підготовки учнів за допомогою варіативної складової навчального плану;
- налагодження нової системи гуманних взаємин і комунікацій між різними суб'єктами освітнього процесу і зовнішнього середовища.

Місія – це мета, заради якої існує освітня організація, чітко окреслена причина її існування та особлива роль. Окреслимо *основні етапи формулювання місії та бачення майбутнього*. Місія організації: мати чітке уявлення про те, що ми хочемо робити, якою має бути освітня організація і чого ми хочемо досягти. Для її реалізації необхідно розглянути низку питань: 1. Чи залишається визначена місія актуальною? 2. Яка ситуація складеться в разі успішного здійснення місії? 3. Які конкретні підсумки ми матимемо після досягнення мети? 4. Якого успіху ми прагнемо для нашої організації та її персоналу? Наприклад, місія ЗНЗ –

навчально-виховного комплексу, який включає дитячий садок, початкову, основну і профільну школи, є такою: адаптувати учнівську молодь до динамічного мінливого соціального середовища і сформувати в неї розуміння власного "Я" – соціального, психічного, біологічного, фізичного – в умовах ринкової економіки. Мета роботи з дошкільниками: забезпечити формування в них відчуття часу, простору і власного тіла (сенсомоторики). Мета роботи з випускниками: забезпечити формування в учнівській молоді культури економічного мислення. Для кожної ланки формулюється конкретна мета та шляхи її досягнення.

Для стратегічного управління характерною є **стратегічно орієнтована організація** – така освітня організація, в якій персонал має сформоване стратегічне мислення, розробляється і запроваджується інтегрована система стратегічних планів; поточна діяльність суб'єктів управління та персоналу підпорядкована досягненню стратегічних цілей.



Рис. 15. Модель взаємозв'язку місії, бачення та кредо організації

Стратегічний рівень організації визначається такими **факторами**:

- рівнем знань про освітній ринок, ринок праці, конкурентів, освітні, інформаційно-комп'ютерні технології, технології управління, навчання, розвитку;

- наявністю науково обґрунтованої та структурованої системи цілей;
- раціональністю, цільовою спрямованістю розподілу ресурсів (людських, енергетичних, інформаційних, фінансових, технологічних, технічних);
- розподілом відповідальності й визначеністю термінів проведення стратегічних дій;
- рівнем сформованості стратегічного мислення у персоналу та керівників;
- запровадженням або розробкою ефективних методик формування стратегій;
- здатністю здійснювати організаційний розвиток;
- можливістю ідентифікувати організацію із зовнішнім середовищем.

Навчальна ситуація № 1 **Формування цілей та місії**

Навчально-виховний комплекс включає дитячий садок, початкову, основну і профільну школу. Наприклад, місія навчально-виховного комплексу – адаптувати учнівську молодь до динамічно мінливого соціального середовища і сформувати у них розуміння власного "Я" – соціального, психічного, біологічного, фізичного в умовах ринкової економіки.

Мета. Сформувати культуру економічного мислення в учнівської молоді.

Мета для дошкільників: адаптувати почуття часу, простору і власного тіла (сенсомоторика). Для кожної ланки необхідно сформувати конкретну мету.



Після вивчення й аналізу місії школи-комплексу дайте відповіді на такі запитання:

1. Чи залишається визначена місія актуальною?
2. Як буде виглядати успішно виконана місія?
3. Які конкретно результати і що ми побачимо після досягнення місії?

4. Якого успіху ми прагнемо для нашої організації та її працівників?

Завдання

Сформулюйте стратегічну мету для початкової, основної та профільної школи з урахуванням наведеної вище місії навчально-виховного комплексу. Зробіть логічне обґрунтування необхідності їх становлення і досягнення. Сформулюйте тактичні та оперативні цілі для кожного структурного підрозділу навчально-виховного комплексу й поясніть, чим вони відрізняються від стратегічної мети.

Навчальна ситуація № 2

Стратегічні цілі в діяльності освітньої організації

(робота в групах)

Зважаючи на бажану картину майбутнього та дані аналізу ситуації, визначте, якою повинна бути мета організації? Якими мають бути критерії відбору цілей? Які конкретні завдання, кроки забезпечать досягнення цілей?

Побудуйте "дерево цілей". При цьому бажано врахувати, що "дерево цілей" є графічним зображенням співвідпорядкованості цілей, яких демонструє розподіл загальної мети на підцілі, завдання й окремі операції. А також показники, які найчастіше використовуються для характеристик стратегічних цілей організації, і методи побудови "дерева цілей" – метод дезагрегації, метод забезпечення необхідних умов.

Навчальна ситуація № 3

Місія та контрольний список перспектив розвитку загальноосвітнього навчального закладу

(метод кейса)

Мета: визначити та сформулювати місію загальноосвітнього навчального закладу – об'єкта дослідження, яким Ви керуєте.

Робота в групах. Враховуючи роль і значення "місії закладу освіти" в стратегічному управлінні, зробіть логічне обґрунтування необхідності її встановлення і сформулюйте "місію закладу освіти".

Дайте відповіді на запитання:

1. Якою є мета закладу? Наскільки доречна ця мета? Які зміни відбудуться в закладі при досягненні цієї мети?

2. Які головні труднощі в діяльності загальноосвітнього навчального закладу?

3. Які переваги має заклад? Як це порівнюється з іншими закладами в національному й місцевому масштабах? Як це відображається на індикаторах бачення? Що треба змінити в діяльності загальноосвітнього навчального закладу для досягнення цього бачення?

4. Розробіть власний контрольний список перспектив розвитку закладу.

Навчальна ситуація № 4

Формулювання власного організаційного бачення

Запишіть 5–10 речень, які відповідають Вашому баченню управління загальноосвітнім навчальним закладом. Поміркуйте над питаннями:

1. Чому Ви обрали саме це?
2. Як Ви це зробите?
3. Яких результатів діяльності Ви досянете?
4. Яких результатів має досягти колектив, який Ви очолюєте?
5. Яких результатів мають досягти учні?

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЯ ЯК СУБСТАНЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

План лекції

1. Сутність і зміст категорії "стратегія". Аспекти категорії "стратегія": філософські, процесуальні, структурні, технологічні, поведінкові, результативні.

2. Фактори, що впливають на розробку стратегії.

3. Характерні ознаки стратегії. Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії. Види стратегій: загальні, функціональні, розвитку, конкурентних переваг, якості освіти.

4. "Стратегічний набір" як система стратегій. Визначення "стратегічного набору" соціальної організації. Вимоги до "стратегічного набору". Характеристика складових на різних етапах "життєвого циклу" соціальної організації.

5. Загальні та загальноконкурентні стратегії. Класифікація загальних стратегій (зростання, стабілізації, скорочення) та шляхи їх реалізації. Характеристика загальноконкурентних стратегій (цінові, диференціація, фокусування). Поєднання загальних і загальноконкурентних стратегій. Зміна змісту стратегій залежно від статусу соціально-педагогічної організації у галузі. Комбіновані стратегії.

6. Ресурсні стратегії. Ресурсний потенціал організації як структура і взаємозв'язок ресурсів. Моделі та методи розробки основних елементів ресурсного забезпечення стратегій соціально-педагогічної організації (матеріально-технічні, фінансові, інформаційні, енергетичні, людські ресурси).

7. Функціональні стратегії. Сутність, визначення і класифікація функцій управління, взаємозв'язок функцій управління як елементів системи. Характеристика моделей і методів розробки основних функціональних стратегій управління. Зв'язок функціональних і ресурсних стратегій.

8. Стратегії створення конкурентних переваг, лідерство в ціні. Лідерство в спеціалізації.

9. Конструювання і реконструювання стратегії.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТЕМИ 3

Диференціація – розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них дістала певний ступінь завершеності в межах одного підрозділу.

Ресурсні стратегії – тип забезпечуючих стратегій у "стратегічному наборі", де визначаються стратегії поведінки в "зонах стратегічних ресурсів", форми та методи постачання і система розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності організації.

Стратегічний набір – система різноманітних стратегій, що їх розробляє організація на певний період, яка відбиває специфіку функціонування та її розвитку, а також рівень її зазіхань на місце і роль у зовнішньому середовищі.

Стратегія – це довгостроковий якісно обраний напрям розвитку освітньої організації. При реалізації стратегії необхідно розробити план, використати хитрість, визначити власну позицію, переваги, здійснити передбачення стану організації в майбутньому.

Стратегія розвитку інформаційної системи – самостійний (або підпорядкований іншим) довгостроковий план розвитку організації за допомогою інформаційних технологій, необхідних для управління, планування та контролю її діяльності.

Стратегія розвитку персоналу – довгостроковий план добору, наймання, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників, які відповідали б потребам і сприятимуть майбутнім та організаційним змінам.

Фінансова стратегія – основа для вибору альтернативи, що зумовлює природу та напрямки організації фінансових стосунків як поза межами, так і всередині; розробляється у формі плану або програми фінансового розвитку організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та створення необхідних фондів (стратегічних, страхових тощо) для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг.

Формулювання стратегій – процес, за допомогою якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, надають їм конкретної форми.

Функціональна стратегія – тип стратегії, що визначає стратегічну орієнтацію цієї або іншої підсистеми управління організацією, забезпечує їй досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії, всього "стратегічного набору".

Ідентифікація стратегічних елементів. У військовій справі термін "**стратегія**" (strategos з грецької означає – загальний, "мистецтво генерала"), а також визначення людини-стратега, що займається плануванням діяльності цілої організації. "Загальна стратегія організації є прикладом більшості цілей та завдань, а

також є необхідною політикою чи планом для досягнення поставлених цілей, які базуються на основних принципах, впроваджуваних організацією" (Drucker, 1955).

На думку більшості дослідників, взаємозв'язок між організацією та зовнішнім середовищем є характерною ознакою стратегії. Так, Е. Боуман розглядає стратегію як "інституціональну сферу, яка визначає, головним чином, відносини між організацією та її середовищем".

Стратегія – це "5 P":

- plan (план) – свідомо вибрана послідовність дій;
- ploy (хитрість) – "маневр" (з метою "обійти" конкурента);
- position (позиція) – місцезнаходження в середовищі;
- perspective (світогляд) – особистий спосіб світосприйняття;
- preference (перевага) – забезпечення конкурентної переваги [29].

Стратегія – це довгостроковий якісно вибраний напрям розвитку організації, який інтегрує місію, цілі організації, норми та дії в єдине ціле; визначає ресурсне забезпечення організації з урахуванням її внутрішніх переваг і недоліків, очікуваних змін і пов'язаних із ними дій конкурентів. Стратегія являє собою загальний комплексний план досягнення цілей організації. Цілі – це результати, а стратегія визначає їх досягнення. Стратегія управління – це рішення та дії, спрямовані на визначення та впровадження стратегій, що сприяють конкурентноздатним діям між освітньою організацією та зовнішнім оточенням, а також дають можливість досягти організаційних цілей. *Стратегія* характеризується довгостроковістю і впровадженням новацій у діяльність організації. За допомогою стратегій забезпечуються нововведення і зміни в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, координації функціонування, передбачення майбутніх змін у її діяльності. Стратегія організації постійно розвивається і складається із запланованих дій (спрямована стратегія) та адаптивної реакції на зміну ситуації. Це можна пояснити тим, що не завжди вдається продумати заздалегідь усе до дрібниць, а потім упродовж тривалого часу жити без змін. Завжди з'являється щось нове, на що треба реагувати, до чого треба адаптуватися, що треба враховувати, – і внаслідок цього відкриваються нові стратегічні ніші.

Формування стратегії передбачає інтерпретацію ситуації в соціумі й становить логіко-аналітичний процес прогнозування майбутнього стану освітньої організації з урахуванням зовнішніх умов її функціонування. При цьому необхідно дотримуватись таких **принципів**:

1. Урахування змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі, встановлення тісного взаємозв'язку між організацією і зовнішнім середовищем.

2. Альтернативності й багатоваріантності розвитку організації.

3. З'ясування та врахування специфіки і моделей стратегічної поведінки організації.

4. Наявності стратегічної та оперативної архітекτονіки організації.

Формально **процес розробки стратегії** (алгоритм розробки стратегій) включає низку послідовних процесів.

- Аналіз і оцінювання соціуму (оточення).

- Аналіз прогнозів і визначення можливих напрямів розвитку організації з урахуванням зовнішніх умов і внутрішніх можливостей.

- Визначення, класифікацію завдань організації, які відображають інтереси організації, освітнього ринку і ринку праці.

- Аналіз внутрішньої специфіки організації.

- Вивчення альтернативних шляхів розвитку організації.

- Обґрунтування стратегії.

- Визначення дій щодо реалізації стратегії.

- Оцінювання виробленої або вибраної стратегії.

Стратегію можна сформулювати, а потім реалізовувати, і навпаки. Стратегію описують на основі реального способу дій в організації, виходячи з результатів аналізу важливих подій і рішень, які приймалися протягом останніх років і демонструють закономірності процесів та явищ. Виявлення закономірностей – важливий крок до реконструювання чинної стратегії. Цикли процесів конструювання і реконструювання стратегії є протилежно спрямованими, як показано на рис. 16.

Конструювання стратегії



Реконструювання стратегії

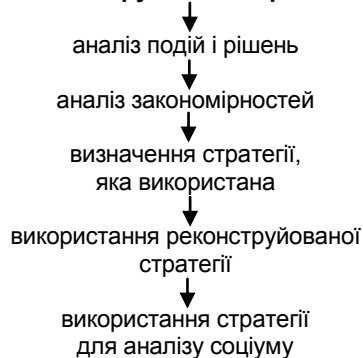


Рис. 16. Конструювання і реконструювання стратегії

У процесі реконструювання стратегії на останньому етапі "використання стратегії для аналізу соціуму" може з'ясуватися, що використана стратегія не відповідає запитам соціуму, а це, у свою чергу, може слугувати поштовхом для конструювання нової стратегії, як показано в першій колонці схеми. У разі конструювання і реконструювання стратегій організація не завжди зможе забезпечити таку саму послідовність етапів, як під час їх розробки. У реальному житті ці процеси можуть спрямовуватися як "знизу вгору", так і, за ініціативою керівників, "згори донизу". Напрямок запровадження стратегії "згори донизу" завжди легший, проте не знаходить широкої підтримки персоналу, і навпаки. Окрім того, процеси ініційовані знизу, скоріше приводять до результатів, проте вони можуть сприяти виникненню різних типів стратегій у підрозділах організації і формуванню ними власних стратегій.

Слід звернути увагу на те, що існують комплексні цілі, для досягнення яких розробляються комплексні стратегії. До них належать стратегії: створення позитивного іміджу освітньої організації, забезпечення якості освіти учнівської молоді, забезпечення розвитку і саморозвитку особистості, підвищення продуктивності навчання, розвитку управління системою освіти в регіоні (в тому числі реструктуризації) тощо.

Для кожної з комплексних стратегій має розроблятися відповідний "стратегічний набір". Для забезпечення ефективності кожну з його складових необхідно формувати фахівцям з структурних підрозділів організації, які і будуть ці складові запроваджувати в процесі діяльності. У такий спосіб забезпечуються ефективна координація різноспрямованих, але взаємопов'язаних складових "стратегічного набору" і виконання дій щодо його реалізації.

У теорії та практиці стратегічного управління організацією існують **три стратегії створення конкурентних переваг**. Перша стратегія – це **лідерство в ціні**. За умови її впровадження центром уваги організації під час визначення й виробництва послуг є витрати. Основними джерелами створення цінових переваг є:

- раціональне ведення справ на основі накопиченого досвіду (обмеження витрат). Прикладом таких заходів є Постанова Міністерства освіти і науки № 1223 від 13.08.2002 р. "Про затвердження заходів з реалізації Національної доктрини розвитку освіти". Наведемо цитату: "Розробити та затвердити заходи щодо оснащення навчальних закладів лічильниками води, газу і теплової енергії, приладами регулювання енергоспоживання до 01.09.2003 р.";

- економія на масштабі за рахунок зниження витрат на одиницю продукції, приросту обсягів виробництва (ЗНЗ збільшуються

за розмірами, кількістю класів, учнів, адміністративного, педагогічного та обслуговуючого персоналу тощо);

- економія на різноманітності внаслідок зниження витрат за рахунок синергетичного ефекту, що виникає під час виробництва різних послуг;

- інтеграція розподільних мереж і систем постачання (енергетичних, водних, теплових, інформаційних);

- оптимізація діяльності організації та внутрішньоорганізаційних зв'язків між її структурними компонентами, що сприяє зниженню її загальних витрат;

- зниження витрат за рахунок використання географічного розташування організації – місцевих особливостей і ресурсів.

Запроваджуючи **цінову стратегію** створення конкурентних переваг послуги, керівники школи повинні пам'ятати, що послуги водночас мають відповідати визначеному рівню, стандарту якості. Тільки в цьому випадку цінове лідерство матиме істотний ефект. Якщо ж якість послуги цінового лідера значно нижча від якості аналогічних послуг, то для створення цінової конкурентної переваги може знадобитися настільки сильне зниження ціни, що воно може призвести до негативних для організації наслідків. Проте варто мати на увазі, з огляду на зарубіжний досвід, що **стратегія лідерства в ціні** та **стратегія диференціації** не мають змішуватися, і, тим більше, не слід намагатися реалізовувати їх одночасно.

Лідерство в спеціалізації є другою стратегією створення конкурентних переваг. За умови її здійснення організація намагається зробити послугу чимось помітною, незвичайною, що може подобатися споживачу і за що він згоден платити. **Стратегія диференціації** спрямована на те, щоб зробити послуги привабливими, не такими, якими їх роблять конкуренти. Щоб домогтися цього, організації доводиться виходити за межі функціональних властивостей послуги. Прикладом таких дій є залучення ЗНЗ до певних освітніх програм, проектів, співпраці з вищими навчальними закладами (ВНЗ) і вищими професійно-технічними навчальними закладами (ВПТНЗ); перетворення навчальних закладів на спеціалізовані школи, ліцеї, гімназії, колеґіуми, навчально-виховні комплекси.

Освітнім організаціям зовсім не обов'язково використовувати диференціацію для збільшення ціни. Диференціація може сприяти розширенню обсягу реалізації освітніх послуг за рахунок збільшення їх кількості або за рахунок стабілізації споживання, забезпечення їх

незалежності від коливань попиту на ринку. У разі реалізації стратегії створення конкурентних переваг за допомогою диференціації дуже важливою є концентрація уваги на споживчих пріоритетах й інтересах користувача.

Раніше йшлося про те, що *стратегія диференціації* припускає створення послуги по-своєму унікальної, відмінної від послуг конкурентів. Але важливо пам'ятати, що для появи конкурентної переваги необхідно, щоб особливість послуги, її новизна, унікальність мали цінність для користувача. Тому в стратегії диференціації вихідною точкою є вивчення інтересів споживача. Для виконання цього завдання необхідно:

- досить чітко уявити не тільки, хто є споживачем, хто приймає рішення щодо вибору послуги, відвідування того чи іншого ЗНЗ;
- вивчити споживчі критерії, за якими здійснюється вибір послуги (ціна, функціональні властивості, гарантії, термін постачання, якість);
- визначити чинники, що впливають на уявлення споживача про послугу (джерела інформації про властивості послуги, її якісні характеристики тощо). Після цього, виходячи з можливостей надання освітньої послуги певного ступеня диференціації та за відповідною ціною (ціна повинна дозволяти споживачу придбати диференційовану послугу), організація може приступити до її розробки і виробництва.

Лідерство в індивідуалізації – це третя стратегія, яку ЗНЗ можуть використовувати для забезпечення конкурентних переваг своєї послуги. Ця стратегія передбачає *концентрацію уваги на інтересах конкретних споживачів освітніх послуг*. У разі її здійснення освітня організація надає свою послугу спеціально для конкретного споживача. Цілеспрямоване надання послуги пов'язане з тим, що або задовольняється якась незвичайна потреба певної соціальної групи (у цьому випадку послуга організації є дуже спеціалізованою), або створюється специфічна система доступу до послуги (система індивідуального замовлення і надання послуги).

Реалізуючи стратегію концентрованого створення конкурентних переваг, установа може використовувати одночасно як залучення споживачів за допомогою привабливих цін, так і диференціацію освітніх послуг. Як бачимо, усі три *стратегії створення конкурентних переваг* мають істотні відмінності, що дають змогу зробити висновок: освітня організація має досить чітко визначити для себе, яку стратегію вона збирається реалізовувати, і в жодному разі не змішувати ці стратегії. Водночас слід зазначити,

що є певний зв'язок між ними, і це також повинно враховувати керівництво ЗНЗ під час створення конкурентних переваг.

Стратегія як "сфера", "можливості" та "результат".

Стратегія передбачає такі можливості діяльності організації, які розповсюджуються на одну чи більше сфер її діяльності. Питання "можливостей" є позначкою межі організації, кількістю пропозицій, продукції та послуг.

Стратегія можливостей – це спроба керівника "розвинути" стратегію завдяки ідентифікації можливостей у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, ресурсів, персоналу, технологій для отримання переваг. Це дає змогу підібрати ресурси та визначити можливості організації для вдалої стратегії. Стратегічні "можливості" (результати) – це процес інновацій та розвитку, необхідні для пошуку нових можливостей та створення переваг над конкурентами щодо ресурсів організації та її компетенції в межах того чи іншого питання. Стратегічні "результати" – це процес впровадження й розвитку нових можливостей та створення переваг над конкурентами на основі ресурсів організації.

Характеристика стратегії управління освітньою організацією має такі ознаки: основи, довготривалість, вмиле керівництво, погляд у майбутнє, цілеспрямованість, пошук переваг над конкурентами, місцерозташування (позиція), сфера діяльності, стратегічні можливості, термін впровадження та засоби для досягнення цілей. Не слід розглядати стратегію тільки як процес прийняття рішень або набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності.

Стратегію управління слід розглядати як взаємозв'язану сукупність стратегічного, тактичного та оперативного планів дій, які розробляє організація для досягнення довгострокової цілі з урахуванням власного потенціалу та ресурсів, а також зовнішньосередовищних факторів і обмежень. Стратегія управління охоплює здатність нестандартної ситуації відносно діяльності всієї організації, ніж операційну специфіку її впровадження. Найчастіше – це керівники, відповідальні за операційний контроль (наприклад управління фінансами, інноваціями, інформацією), маркетинг особливих продуктів та послуг, моніторинг фінансової діяльності, якості освіти.

Стратегічне управління характеризується складністю та сферою діяльності. Управлінські рішення та судження керівників мають базуватися на концептуалізації труднощів, які є незрозумілими. Прикладом цієї концептуалізації є **стратегія можливостей**,

що детермінує діяльність керівника на важливості ідентифікувати можливості, починаючи від розуміння факторів середовища, які діють на організацію, та завершуючи адаптацією ресурсів для отримання переваг над конкурентами. Це має бути певна можливість (план, проект, стратегія) діяльності організації, що дозволить впроваджувати багато речей досить якісно, як і забезпечення інтеграції між ними.

Дослідниками, що вивчають стратегії організацій, які досягли успіху на даний момент, і організацій з меншим успіхом, встановлено, що існують різні розумові моделі стратегій, які визначають їхню діяльність. Ними відмічено, що організації з меншим успіхом наслідують традиції підходу до стратегічних можливостей, пристосовуючи свої ресурси до мінливого середовища.

Організації, які досягли успіху, раціонально використовують ресурси та розподіляють такі обмежені ресурси, як фонди, технологічний досвід, фінанси, талановиті керівники та персонал, на які є попит; здійснюють внутрішню координацію стратегічної діяльності для відображення переваг і недоліків з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх ресурсів; забезпечують ефективно пристосування стратегії до зовнішніх умов; організують систематичний розвиток стратегічного мислення керівників і персоналу. Застосування ресурсів для досягнення цілей – це процес використання організацією ресурсів шляхом нового застосування та впровадження інновацій, які найкраще відповідають визначеним цілям і дають змогу керівнику та персоналу використовувати наявні ресурси на повну силу. Успіх організації насамперед залежить від запровадження **стратегії успіху**, від широти стратегічних намірів, оснований на баченні її майбутнього, змін.

Теорія і сфери діяльності "Forcefield theory" передбачає існування сил, необхідних для змін, та сил, які обмежують зміни будь-якої організації, а також можуть протидіяти цим змінам (рис. 17).



Рис. 17. Теорія і сфери діяльності (Forcefield theory)

Це можуть бути системи планів (оперативний, розвитку, фінансовий, адміністративний, стратегічний) та наміри, які здатні привести організацію у відповідність до нових завдань щодо змін середовища. Це означає, що традиційна теорія потребує змін. Ідеї, які відповідають досвіду, стратегічному науковому підходу, визначають напрями розвитку керівництвом різних ієрархічних рівнів і є означенням самого поняття **стратегії**. Керівники мають ділитися інформацією, оскільки конкурентами є ті організації, керівники яких мають однаковий управлінський досвід і джерела інформації. У зв'язку з ринковими умовами, інтеграцією до європейського освітнього простору, формуванням освітнього ринку конкуренція не є простим продуктом (планом) і базується на достовірній інформації та **стратегії, орієнтованій на успіх**.

В освітній сфері стратегія організації є процесом, який проходить організація для визначення стратегічного плану дій; встановлення загальних напрямів, просування за якими забезпечує зростання і зміцнення позиції організації; потреб ринку, де знаходиться організація та можливості щодо її існування. Організація може зосередити свою увагу на встановлення власної позиції в межах (освітнього) ринку, отже, її метою є якісний продукт чи послуги (особливі) для певних груп споживачів. Найголовнішим завданням освітньої організації є, певним чином, відповідність потребам споживача, починаючи від альтернативних продуктів чи надання альтернативних послуг.

За даних умов організація має добре знатися на ситуації, що склалася на ринку. Організація, яка найбільше відрізняється від інших, що виробляють однакові продукти та надають подібні послуги, є організацією з пріоритетним місцем в межах тієї чи іншої сфери, регіону. Це означає, що організація володіє достовірною і повною інформацією щодо конкурентів, які виробляють однакові продукти чи надають подібні послуги. Організація може покращити конкурентоспроможність, встановивши лише різницю, яку вона здатна зберегти, і це має бути більшою цінністю для споживача, ніж створення відповідної цінової політики (Porter, 1996).

Стратегія є діяльністю організації щодо оточення, в якому вона існує. Це передбачає стратегічні можливості, де присутня спроба ідентифікувати можливості оточення стосовно неї. Знову постає питання позиції (розташування) організації. Наприклад, така політика має запевнити, що організація виробляє соціально значущий продукт і надає послуги, які відповідають потребам ринку, а також, що організація має кваліфіковані людські та інші ресурси для отримання продукції відповідного рівня.

Стратегію можна розглядати як термін упровадження ресурсів організації та застосування засобів для досягнення цілі відповідно до цих ресурсів задля їх перетворення в капітал. Це вимагає визначення найголовнішої компетенції, яка необхідна організації для впровадження стратегії, розрахованої на успіх. Немає найкращої стратегії на довгий час. Процес удосконалення стратегії безкінечний, і організація завжди має, втілюючи в життя заплановане, враховувати необхідність адекватного реагування на зміни.

Функціональні стратегії – це стратегії, що включають всі функціональні відділи, підрозділи тієї чи іншої освітньої організації. Більшість організацій мають елементи як функціональної, так і окремої (певної) ланки даної стратегії, де працівники орієнтуються на окремо визначений елемент, наприклад, фінанси, маркетинг, освітній процес, інформаційні системи, обслуговування, чи це є спеціалізацією відповідно до певного продукту або певної сфери ринку.

Загальна стратегія має містити окремі підвиди стратегії відповідно до кожного відділу або підрозділу тієї чи іншої організації. Такі компоненти стратегії мають поєднуватися в єдине ціле і відповідати загальноновизначеним цілям організації. З іншого боку, стратегія окремого відділу, підрозділу може впливати на загальну стратегію, якщо така стратегія краще відповідає потребам замовників (освіти), ринку. Керівник окремого підрозділу мусить бути добре обізнаним із загальною "стратегією" та добре розуміти її, оскільки він має справу лише зі стратегією, розрахованою на окремий підрозділ. Він повинен бути впевненим, що стратегія, яка розрахована на окремий підрозділ, відповідає потребам стратегії, розрахованій на цілу організацію, і гармонійно поєднується відповідно до завдань, поставлених попередньо, отже, сприятиме успіхові освітньої організації.

Чого не можна очікувати від запровадження стратегії:

- отримання негайного результату;
- стовідсоткового передбачення майбутніх станів організації, що забезпечувало б у даний час прийняття "виключно правильних рішень";
- якісного ресурсного забезпечення;
- виконання всіх стратегічних настанов;
- визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для керівників і персоналу;
- обов'язкового виживання організації в довгостроковій перспективі [14].

Зміни стратегій

Різниця між стратегією процесу, стратегією змісту й обстановки (контексту) є тривимірністю стратегій, яку можна представити в реально-життєвих стратегічних проблемах. Процес є методом, за допомогою якого розпізнаються стратегії, формуються способи стратегій, а також методом, який дозволяє здійснювати і контролювати тих, хто включений до цього процесу, і визначати, коли потрібна дія має місце. Це, звичайно, аналіз рівня даного процесу, коли керівник ідентифікує можливості та слабкості організації й загрози середовища внутрішнім силам. Це може включати розгляд позиції організації в межах її ринку і сфери, а також шляхи використання цих ресурсів.

Зміст – це продукт процесу стратегії, а також те, що саме є стратегією, що могло б бути нею для тієї чи іншої організації та її підрозділів. Суть стратегічного управління може бути розглянута на функціональному, організаційному та регіональному рівнях. Стратегічні чинники на функціональному рівні містять функціональні аспекти організації, включаючи функціонально-посадові сертифікати керівника та персоналу, маркетинг освітніх послуг, фінансово-економічну діяльність та операції. На організаційному рівні – це інтеграція функціонального рівня стратегій для визначеного продукту чи послуги, призначених для специфічної (певної) групи споживачів (замовників освіти). На регіональному рівні стратегія має відповідати різним рівням стратегії тої чи іншої організації, того чи іншого її підрозділу. Багато організацій працюють в одній сфері. Отже, регіональний та організаційний рівень цих організацій має бути однаковим.

Суть – це певні обставини (умови), за допомогою яких процес стратегії та власне стратегія визначені там, де існує організація та її середовище. Це можна пояснити тим, що контекст визначений процесом та є результатом обставин, над якими керівники мають певний контроль. З іншого боку, керівники мають свободу дій щодо визначення тієї чи іншої стратегії. На практиці ці аргументи є важливими для організації щодо вибору тієї чи іншої стратегії – функціональної, розвитку, конкурентних переваг, успіху, можливостей, якості освіти, ресурсної або стратегічного набору та ін. Наприклад, урядовий законопроект може контролювати або обмежувати свободу освітніх організацій щодо того чи іншого шляху її розвитку або навпаки, – сприяти їх розвитку.

На практиці можливим є розрізнення цих трьох поділів стратегії, які не є різними частинами стратегічного управління, вони є

одним цілим, яке складається з трьох частин. Постає проблема потрібного поділу щодо характеристик процесу, змісту та самої суті (як, що і де). У кожній проблемі керівник має вирішити, як стратегія розвиватиметься, що має бути в основі цієї стратегії, та за яких умов дана стратегія буде найдієздатнішою. Процес може впливати на зміст тією ж мірою, як і сам зміст впливає на майбутній процес стратегії. Під час аналізу стратегічні керівники ідентифікують слабкості та загрози середовища, а також силу, дієздатність та слабкості своєї організації. На початковому рівні керівники вирішують, які стратегічні можливості відкриті перед ними, оцінюють кожну з цих можливостей та вибирають одну, яку вважають найдієздатнішою. На стадії впровадження обрана стратегія є умовою специфічної діяльності, яка передбачена цією стратегією.



Рис. 18. Стратегія як субстанція стратегічного управління освітньою організацією

Керівники мають працювати, зважаючи на обрану стратегію крок за кроком, ураховуючи кожен із трьох поділів, а також мають інтуїтивно відчувати можливі зміни та хаотичний підхід до стратегії,

де аналіз та логіка не є такими важливими, як загальне відчуття правильності щодо обраної стратегії. Стратегічний керівник має бути добре організованою людиною та вміти побудувати свою діяльність якнайкраще, відповідно до впровадженої стратегії та можливих змін.

Екстремальний підхід і базується на "хаотичній теорії", яка пояснює організаційний світ (світ певної організації) як хаотичний та такий, який не можна передбачити та спланувати. Це означає, що за даних умов стратегічне управління використовують лише частково. Керівники мають враховувати проблеми будь-якого процесу чи плану, які вони запроваджуватимуть. План того чи іншого стратегічного процесу має містити як оперативну, тактичну та стратегічну інформацію, так і загальну картину всієї стратегії. Проблеми працівників стосовно умов праці, тощо, з якими вони мають справу та які визначені як "політика підрозділу організації" й "політика організації", можуть бути можливим "хаотичним" планом або "хаотичною" стратегією. Це не є аналізом ситуації чи певним плануванням, це мають бути інші фактори, на які слід зважати. Для вдалої стратегії важливо не тільки що, але і за яких умов вона впроваджується.

Запитання для повторення та самоперевірки

1. Що таке стратегія?
2. Які Ви знаєте методи побудови стратегій та формування "стратегічного набору", що можуть бути застосовані в ЗНЗ?
3. Розкрийте сутність стратегій конкурентних переваг у сфері освіти.
4. Розкрийте основні елементи конструювання і реконструювання стратегії.
5. Які Ви знаєте види стратегій? Розкрийте їх сутність.
6. Які фактори впливають на розробку стратегій?
7. Назвіть характерні ознаки стратегій.
8. Чи є обмеження у побудові стратегій і "стратегічного набору"?
9. Який вплив ресурсних і функціональних стратегій на зміст комплексної стратегії "розвитку загального управління"?
10. Коли відбувається зміна стратегій соціально-педагогічної організації?
11. Проаналізуйте практику застосування певних видів стратегій у ЗНЗ. Які фактори сприяють вибору та здійсненню цих стратегій?

12. Розкрити сутність категорій "конкуренція", "конкурентоспроможність", "конкурентоспроможність освітніх послуг", "конкурентоспроможність загальноосвітніх навчальних закладів".

13. Розкрийте ключові фактори успіху організації.

14. Здійсніть аналіз відносин і взаємодію суб'єктів ринкового освітнього середовища.

15. Розкрийте сутність категорій "показники" і "параметри" конкурентно-спроможності.

16. У чому полягає тотожність і різниця між категоріями "якість" і "конкурентоспроможність"?

17. Що таке "конкурентні переваги"? Як їх потрібно вивчати, формувати та використовувати?

18. Розкрийте сутність стратегій конкурентних переваг: "лідерство в ціні", "лідерство в спеціалізації", "лідерство в індивідуалізації".

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – Раздел 2.3.1. – С. 519.

2. Ван Вейринген Ф. Стратегическое управление в школе / Ф. Ван Вейринген // Управление в образовании: Практическое руководство / под ред. П. Карстанье, К. Ушакова. – М., 1995. – С. 88–95.

3. Велесько Е. И. Стратегическое управление: практика системных решений : учебное пособие / Е. И. Велесько. – Мн. : Технология, изд-во "БГЕУ", 1997. – Подраздел 2.1–2.10.

4. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти : навч. посібник / Г. А. Дмитренко. – К. : МАУП, 1999. – 176 с.

5. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойл ; под ред. Ю. Н. Коптуревского ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 1999. – С. 140–142.

6. Журнал "Теории и практики управления". – Режим доступу: <http://www.ptpu.ru>. – Назва з екрана.

7. Калініна Л. М. Стратегія розвитку організації / Л. М. Калініна ; за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки // Освітній менеджмент. – К. : Шкільний світ, 2003. – С. 78–82.

8. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. – М. : Центр "Педагогический поиск", 2000. – 224 с.

9. Лагервей Н. Изменение образования через развитие школы / Н. Лагервей. – М. : Сентябрь, 2002. – С. 40–102.

10. Попов С. А. Стратегическое управление. Модульная программа для менеджеров. Модуль 4 / С. А. Попов. – М. : Инфра-М, 1999. – Разд. 3.1.1.–3.1.4. – С. 82–85.

11. Hannagan Tim. Mastering Strategic Management / Tim Hannagan. – Palgrave, 2002. – 213 p.

12. Mintzberg H. Patterns in strategy formation / H. Mintzberg // International Studies of Management and Organization. – 1979. – № 9. – Pp. 67–86.

13. Pearce J. A., Robinson R. B. Jr. Strategic Management. 2nd ed. – Homewood, Ill: Richard D. Jr Win, 1985.

ТЕМА 4. СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

План лекції

1. Сутність поняття "середовище" організації та основні його характеристики.
2. Види середовища: макросередовище і мікросередовище освітньої організації та їх ознаки.
3. Характеристика моделей зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовищ, що застосовуються у стратегічному управлінні освітньою організацією.
4. Підходи до розгляду та аналізу зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовищ: багатоаспектна інтерпретація соціуму, що зорієнтована на контроль над нею.
5. Методи оцінки середовища освітньої організації.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТЕМИ 4

Середовище функціонування організації – категорія, що відображає сукупність зовнішніх факторів прямого та непрямого впливу, які не перебувають у межах прямого безпосереднього впливу освітньої організації.

Внутрішнє середовище освітньої організації – сукупність компонентів, яка складається з керівників організації, персоналу, освітньо-інформаційного середовища, культури організації, що визначають місію, цілі, стратегії та перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу організації.

Зовнішнє середовище освітньої організації – величезна кількість факторів навколо освітньої організації, що створюють контекст її діяльності й на які організація не може впливати взагалі або справляє незначний вплив.

Проміжне (робоче) середовище освітньої організації – окремі організації та групи поза конкретною організацією, які безпосередньо впливають на неї або на які вона може впливати шляхом налагодження ефективних комунікацій.

Ключові фактори конкурентоспроможності освітньої організації – раціональна комбінація наявного освітнього потенціалу організації з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної освітньої продукції, реалізація якої здатна забезпечити її існування в довгостроковій перспективі.

Загрози (threats) – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Методи моделювання – досить широкий спектр соціально-педагогічних, управлінських, дидактичних, економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що мають спільну ознаку – спробу побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, особливо (в межах можливості) їхньої динаміки, щоб на їх основі створити підвалини для відпрацювання оптимальних управлінських рішень.

Можливості (opportunities) – ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, за яких організація має змогу проявити свої сильні сторони; альтернативи, що їх може використати організація для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Сильні сторони (strength) – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурси, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони (weaknesses) – види діяльності, які організація здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що неправильно використовуються.

Сценарне планування – методично визначений інструмент, що дозволяє отримувати значиму, релевантну інформацію для прийняття ключових рішень зі стратегії розвитку організації у відповідній сценарній перспективі.

Будь-яка організація має комунікативний і функціональний взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, тобто навколишнім світом. Ідеться про соціально-політичні, педагогічні, економічні, організаційні умови функціонування ЗНЗ, замовників освіти (учнів, батьків учнів, суспільство, громадські організації), чинне законодавство в галузі освіти, ЗНЗ – конкуренти, техніку і технології, систему суспільних і особистісних цінностей тощо. При цьому всі організації залежні від зовнішнього середовища, і їх керівники з плином часу мають урахувати все більшу кількість факторів його впливу. Це вимагає усвідомлення нових суспільних культурологічних цінностей у їх суто професійному, правовому, економічному вимірах.

Слід звернути увагу на те, що являють собою соціум і його різновиди. Соціальне середовище є джерелом вироблення і накопичення інформації, яке оточує людину і забезпечує соціальні, матеріальні та духовні умови її становлення, існування та діяльності. Його слід розглядати як постійне джерело особистісного і професійного досвіду; знань про суспільство і живу та неживу

природу; як об'єктивний чинник, що визначає спрямованість життєвих потреб, інтересів, мотивів діяльності, цінностей, моделей поведінки в різних життєвих і професійних ситуаціях, процеси рефлексії, самовизначення і самореалізації.

Розрізняють два види соціального середовища: макросередовище і мікросередовище. **Макросередовище** охоплює всю соціально-економічну систему суспільства, соціум, до якого належить індивід. **Мікросередовище** включає безпосереднє соціальне оточення людини – сім'ю, посередницьку групу, громадське об'єднання, а також професійні групи, колективи, товариства, наприклад педагогічні або наукові, в яких є спільна мета діяльності, сталі інтереси й уподобання. Соціальне мікросередовище є неповторним, своєрідним поєднанням усіх сфер життєдіяльності людини, сфери спілкування, контактів, інтересів, взаємин, взаємозв'язків, які формують конкретну, унікальну особистість. Людина, взаємодіючи у процесі життєдіяльності з соціальним середовищем, не лише адаптується до нього, а й діяльно-творчо пристосовує умови життєдіяльності для досягнення власної мети, реалізації інтересів, задоволення потреб, здобуваючи або виробляючи нові знання [5]. Домінування погляду на освітню організацію, як відкриту соціальну систему, зумовило чітке виокремлення поняття "середовище організації", яке відображає сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів прямого та непрямого впливів, що визначають функціонування та її розвиток.

Вітчизняні вчені переважно дотримуються такого підходу до визначення середовища, який передбачає використання можливості вивчення окремих складових середовища, окреслення факторів впливу на освітню організацію. Наукові підходи зарубіжних учених до визначення середовища організації базуються на **специфічних характеристиках самої категорії "середовище організації"**. До них належать:

1. Наявність великої кількості різноманітних факторів, які отожднюються із поняттям "середовище організації".

2. Складність середовища, тобто наявність багатьох компонентів і факторів їх взаємовпливу, причому зміна одного з факторів може призвести до зміни загальних характеристик середовища.

3. Можливість розмежування "середовища функціонування організації" на окремі складові: зовнішнє, проміжне і внутрішнє середовище у межах застосування структурного підходу.

4. Системність середовища, що виявляється в існуванні взаємопов'язаних чинників (з огляду на це визначаються такі типи

середовища: соціальне, економічне, політичне, демографічне, екологічне, педагогічне, інтелектуальне).

5. Невизначеність середовища, тобто відносна нестача інформації про стан середовища і невпевненість у її точності.

Зовнішнє середовище освітньої організації – це величезна сукупність факторів навколо освітньої організації, що створюють контекст її діяльності й на які організація не може впливати взагалі або справляє незначний вплив. Проміжне (робоче) середовище освітньої організації – це окремі організації та групи поза конкретною організацією, які безпосередньо впливають на неї або на які вона може впливати шляхом налагодження ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище освітньої організації – це сукупність компонентів, яка складається з керівників організації, персоналу, освітньо-інформаційного середовища, культури організації, що визначають місію, цілі, стратегії та перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу організації. Зовнішнє середовище організації має кілька базових вимірів: політично-правові, економічні, технологічні, соціальні, педагогічні, інформаційні умови, які визначають потенціал для суттєвого вливу на діяльність організації.

Сьогодення характеризується зміною державної політики в галузі освіти, форм власності, соціуму; переходом до ринкової економіки; визначенням основних повноважень місцевих державних адміністрацій у галузі освіти і ступеня їх відповідальності перед головою місцевої державної адміністрації та Міністерством освіти і науки України; посиленням впливу на галузь локальних чинників.

У зовнішньому оточенні ЗНЗ як освітньої організації існують законодавчі державні структури, соціальні інституції, товариства, громадські організації, національно-етнічні групи, які відіграють або починають відігравати важливу роль у її житті. Окрім того, їх оточення становлять також батьки, фірми, банки, фонди, наукові організації та установи, малі приватні підприємства, приватні особи, які надають ЗНЗ як фінансові, так і різноманітні матеріальні, інформаційні ресурси, конкуренти. Отже, ЗНЗ відчуває зовнішній вплив соціуму, від якого залежить її діяльність. Такий підхід до розгляду ЗНЗ і соціуму називається **багатоаспектною інтерпретацією соціуму**. Прибічники другого підходу не надають такої значущості впливу соціуму на ЗНЗ й розглядають останній як активну організацію, що намагається переробити соціум "під себе"

самостійно або у співдружності з іншими освітніми організаціями. Такий підхід тлумачиться **як інтерпретація соціуму, що зорієнтована на контроль над ним**. Розглянемо детальніше ці два підходи в авторському поясненні Ф. ван Вейрінгена [13].

Багатоаспектна інтерпретація часто відбиває прагнення охарактеризувати соціум з точки зору стабільності. Якщо оточення стабільне, то співвідношення і характер факторів впливу не змінюються або змінюються дуже мало. У динамічному співавторстві співвідношення змінюється, проте характеризує зміни раціональним ступенем передбачуваності. У дуже нестабільному оточенні постійно відбувається маса змін, і важко визначити, як буде співвідношення впливів найближчим часом. Як правило, ЗНЗ має у своєму розпорядженні кілька можливостей впливу на зовнішнє середовище і контролювання цього впливу безпосередньо на нього. Типи контролю вирізняються відповідно до таких чотирьох важливих груп організацій, як постачальники ресурсів, групи клієнтів, конкуренти і законодавчі органи.

Управління постачальниками ресурсів пов'язане з фінансовими і матеріальними проблемами, а також з доступом до різних центрів підготовки і покращення обладнання ЗНЗ. Вплив на групи клієнтів передбачає постійні відносини з однією або кількома зацікавленими групами клієнтів – замовників освіти. Конкуренти здійснюють вплив по-різному.

Застосовуються так звані методи зі сфери бізнесу: витіснення конкурентів із ринку, узгодження цін, створення картелів. Окремій школі важко вплинути на законодавчі органи. Проте, якщо школи об'єднуються, у них з'являється можливість здійснювати тиск на місцеву владу і визначати пріоритети розвитку освіти в регіоні. Наведемо приклади факторів впливу школи на соціум. До першочергових завдань і факторів зараховується створення мережі, співдружності шкіл. До другорядних – створення єдиної бібліотеки, загального фонду обладнання, формування асоціації батьків і вчителів, національних асоціацій, використання інших засобів узгодження діяльності.

Формування мережі та об'єднання ЗНЗ видаються привабливою можливістю здійснення впливу на оточення. Проте є певний ризик, який пов'язаний із втратою частини власної незалежності при вступі у співтовариство ЗНЗ. Автономність діяльності знижується, за рахунок чого колективами ЗНЗ розв'язується решта питань. Ступінь незалежності ЗНЗ, який вдається зберегти, визначається її відносною владою в системі. Для отримання

влади в межах об'єднання ЗНЗ потрібен не тільки час, а й переваги ресурсного забезпечення. Отже, для розв'язання нагальних завдань і проблем невеликий і великий ЗНЗ можуть об'єднатися з метою прийняття загального управлінського рішення, причому їм слід визначити відносну владу кожної із них. Мережі можна класифікувати за інтенсивністю їх спільної діяльності, тобто за силою формальних зв'язків. Постає питання: наскільки тісні ці зв'язки? Мета впливу на середовище може бути не досягнута, якщо ЗНЗ не мають змоги вийти з мережі. Окрім сили зв'язку, слід розглядати деякі інші чинники, що впливають на формування мережі: такі, як тимчасові параметри і статус сучасників (учителів, провідних учителів, керівників закладів). Таким чином, можна зробити висновок про варіабельність мережі залежно від ринку. Характер стратегічного управління визначається шляхами, якими ЗНЗ йде назустріч співтовариству, й способами об'єднання зусиль ЗНЗ із іншими освітніми організаціями та соціальними інституціям.

Навчальна ситуація № 1

Фактори впливу зовнішнього середовища на загальноосвітній навчальний заклад як освітню організацію

Визначте ступінь впливу зовнішнього середовища на заклад освіти. Напроти кожного фактору зовнішнього впливу впишіть тільки ту цифру, яка означатиме: 1 – дуже впливає; 2 – певною мірою впливає; 3 – не дуже впливає; 4 – зовсім не впливає.

1. Міністерство освіти і науки України
2. Державна інспекція МОН України
3. Інші Міністерства
4. Інституція післядипломної освіти
5. Обласна державна адміністрація
6. Міська державна адміністрація
7. Батьки учнів
8. Соціум (грумада)
9. Підприємства або господарства
10. Засновники закладу
11. Вчителі
12. Спонсори
13. Я сам
14. Податкова інспекція
15. Управління освіти облдержадміністрації
16. Управління освіти міськ(рай)держадміністрації

17. Міськ(рай)методкабінети або науково-методичні центри
18. Педагогічний колектив
19. Педагогічна рада
20. Опікунська рада
21. Інші фактори, вкажіть

Згрупуйте фактори зовнішнього впливу за ступенем значущості і зробіть ранжирування пріоритетних.

Навчальна ситуація № 2

Step-аналіз факторів зовнішнього середовища

(робота в групах)

Визначте фактори прямого й непрямого впливів зовнішнього середовища на функціонування і розвиток загальноосвітнього навчального закладу як соціальної організації та опишіть їх.

Визначте ранг факторів за ступенем значущості. Результати обговорення оформіть за такою схемою, яка представлена у вигляді таблиці.

Таблиця

Step-контекст зовнішніх факторів впливу на заклад освіти

№ з/п	Зовнішні фактори непрямого впливу	Прояв	Зовнішні фактори прямого впливу	Прояв
1.	Соціальні			
2.	Соціокультурні			
3.	Технологічні			
4.	Політичні			
5.	Економічні			
6.	Освітні			
7.	Фінансові			
8.	Правові			
9.	Інформаційні			
10.	Енергетичні			
11.	Інші			

За результатами проведеного Step-аналізу факторів зовнішнього впливу на загальноосвітній навчальний заклад визначте відповідні дії закладу за обраною групою факторів (економічні, політичні, освітні тощо).

Навчальна ситуація № 3

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на загальноосвітній навчальний заклад

(робота в групах)

Мета вправи: вивчення структури категорії "зовнішнє середовище" закладу освіти, набуття практичних навичок його дослідження та аналізу.

Самостійна робота: бібліографічний огляд концепцій зовнішнього середовища соціальної організації – концепція "технологічного ядра організації", концепція, "організованих популяцій", концепція "соціотехнічних систем", "ресурсна" модель; вивчення різних підходів до структурування зовнішнього середовища й аналіз впливу виду діяльності закладу освіти на цей процес.

Проведіть мікродослідження факторів зовнішнього середовища та їх впливу на заклад освіти і заповніть таблицю.

Таблиця

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на заклад освіти

Група факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії закладу освіти
1. Політичні			
2. Соціальні			
3. Економічні			
4. Правові			
5. Психологічні			
6. Технологічні			
7. Педагогічні			
8. Інформаційні			
9. Енергетичні			
10. Інші, вкажіть			

Запитання для повторення та самоперевірки

1. Розкрийте сутність поняття "середовище" організації та його види.

2. Як впливає нестабільність середовища на вибір і поєднання різних підсистем управління в умовах конкретної соціальної організації?

3. Назвіть основні характеристики макро- і мікросередовища загальноосвітнього навчального закладу.

4. Яка освітня політика є найбільш сприйнятною при побудові стосунків між закладом освіти, його конкурентами і споживачами освітніх послуг?

5. Розкрийте сутність підходів до розгляду та аналізу середовища соціально-педагогічної організації.

6. Розкрийте сутність аналітичних методів оцінки середовища соціально-педагогічної організації щодо впливу на сильні та слабкі сторони його діяльності, використання можливостей та пом'якшення загроз.

7. Назвіть фактори впливу зовнішнього і проміжного середовищ соціально-педагогічної організації.

8. Розкрийте сутність і основні характеристики середовища соціально-педагогічної організації.

9. Назвіть основні характеристики макро- та мікросередовища закладу освіти та розкрийте їх особливості.

10. Розкрийте найбільш значущі фактори для характеристики середовищ соціальних організацій різних типів (зовнішнє, проміжнє, внутрішнє).

11. Охарактеризуйте механізм впливу факторів соціального середовища на діяльність закладу освіти. Наведіть приклади впливу на діяльність закладу освіти державних органів, органів місцевого самоврядування, управління освіти обл.(міськ.)рай-держадміністрацій.

12. Як впливає нестабільність середовища на вибір і поєднання різних підсистем управління в умовах конкретного закладу освіти?

Література

1. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М., 1996. – С. 20–80.

2. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М. : Гардарики, 1996. – С. 15–75.

3. Калініна Л. М. Середовище організації / Л. М. Калініна // Освітній менеджмент / Л. М. Калініна ; за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – С. 82–86.

4. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – С. 25–120.

5. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебн. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО "Бизнес-школа", 1997. – С. 50–150.

6. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. – 2nd ed. / J. M. Higgins. – Chicago : The Druden Press, 1983.

7. Mintzberg H. Five Ps for Strategy. California Management Review / H. Mintzberg // The Strategy Process, Prentice Hall, Englewood Cliffs / №1, 1987.

8. Mintzberg H. Patterns in strategy formation / H. Mintzberg // International Studies of Management and Organization. – 1979. – № 9. – Pp. 67–86.

9. Mintzberg H. & NcHugh A. Strategy formation in an adhocracy / H. Mintzberg & A. NcHugh // Administrative Science Quartely, 30. – 1985. – Pp. 160–197.

10. Pearce J. A., Robinson R. B. Jr. Strategic Management / J. A. Pearce, R. B. Jr. Robinson. – 2nd ed. – Homewood, Ill : Richard D. Jr Win, 1985.

11. Porterl. Compepetire Strategy.

ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ

План лекції

1. Основні передумови, що потребували переходу освітніх організацій до стратегічного планування їх діяльності.

2. Сутність категорій "стратегічне планування".

3. Мета, принципи, етапи, питання стратегічного планування.

4. Сутність та причини існування стратегічного планування.

5. Сутність тактичного планування та алгоритм діяльності менеджерів щодо його розробки.

6. Наявність об'єктивних і суб'єктивних бар'єрів стратегічного планування діяльності освітньої організації: негативний управлінський досвід, негативний досвід у персоналу організації, формування теорії методів планування, наявне середовище організації, небажання менеджерів встановлювати стратегічні цілі, формулювати місію та розробляти стратегії, опір персоналу змінам, які заплановано запроваджувати ресурсні обмеження (матеріальні, часові, фінансові, енергетичні, інформаційні тощо).

7. Обґрунтування необхідності застосування комплексного підходу до подолання бар'єрів стратегічного планування діяльності освітньої організації. Встановлення ефективних зв'язків і участь усіх підсистем освітньої організації у процесі стратегічного планування.

8. Стратегічні, тактичні, оперативні та альтернативні плани, технології, їх розробка.

9. Моделі стратегічного планування та їх характеристика. Модель на основі "стратегічної прогалини". Модель, орієнтована на створення і підтримку конкурентоспроможності освітньої організації; модель, що враховує конкурентні переваги освітньої організації; модель, що орієнтована на створення позитивного іміджу організації, модель, що враховує розміри освітньої організації.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТЕМИ 5

Нормативний прогноз – прогноз, складовою якого є визначення шляхів і термінів досягнення можливих станів об'єкта прогнозування в майбутньому, що приймаються, як мета.

Стратегічне планування представляє адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція

системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, які відбуваються зовні та всередині організації.

Стратегічне управління є встановленням переваг над конкурентами, підтвердження цих переваг – не лише маневрами, але й продуманими перспективами щодо майбутнього розвитку освітньої організації.

Стратегічне планування відрізняється від *стратегічного управління*, хоча може бути його частиною. Стратегічне планування асоціюється з активністю, що охоплює невелику кількість керівників і відповідає періодичним, добре визначеним інтервалам часу; має тенденції до співпраці з середньою тривалістю й довготривалим плануванням, яке охоплює головні зміни в діяльності та передбачає майбутній розвиток організації.

Планування є функцією і розглядається також і як вид діяльності. З огляду на те, що всі організації займаються ним, слід зауважити, що немає двох організацій, які планували б однаково. Планування, з одного боку, виступає як функція стратегічного управління, а з іншого – як процес імовірнісного або логічного проектування майбутнього організації з урахуванням змін зовнішнього середовища. На цій основі керівник спочатку формулює генеральну мету освітньої організації, що стосується довгострокової перспективи розвитку останньої. На основі місії визначаються стратегічні цілі, цінності, культура й напрями діяльності освітньої організації. Місія та стратегічні цілі дають змогу розробити стратегічний план. Стратегічні цілі та план є основним видом структурованої інформації для розробки тактичних цілей. Вони, відповідно, дають змогу розробити тактичні плани, на базі яких формулюються й досягаються оперативні цілі. Зрештою, всі види цілей і планів можна використати, як дані для майбутньої діяльності на всіх рівнях стратегічного управління освітньою організацією.

Стратегічне планування [11, с. 86–90] являє собою процес розробки місії, стратегічних цілей, оформлення як системи досить формалізованих планів, корекції та перегляду системи заходів щодо їх виконання на основі систематичного контролю за змінами, які відбуваються ззовні та всередині освітньої організації. *Мета стратегічного планування* полягає у чіткому визначенні порядку дій, що забезпечують ефективне функціонування і розвиток конкурентоспроможної освітньої організації у довгостроковій перспективі.

Планування як процес передбачає кілька етапів, які взаємопов'язані, логічно слідуєть один за одним і становлять єдине ціле.

Розглянемо **основні етапи стратегічного планування** діяльності освітньої організації:

- визначення місії;
- формулювання й коригування цілей;
- аналіз і оцінювання зовнішнього середовища;
- дослідження сильних і слабких сторін діяльності організації;
- аналіз стратегічних альтернатив;
- формування чи вибір стратегії або "стратегічного методу" та розробка заходів щодо їх реалізації;
- розробка планів (проектів, програм) як інструментів реалізації стратегій, організація їх виконання;
- коригування заходів щодо виконання планів;
- облік, контроль та аналіз отриманих результатів;
- оцінювання стратегії у контексті аналізу соціуму;
- конструювання нової стратегії у разі потреби.

Тактичне планування діяльності освітньої організації становить організовану сукупність дій суб'єктів управління, розроблених з метою виконання стратегічного плану. Слід зазначити, що тактичні плани переважно стосуються персоналу та їхньої діяльності в організації, тоді як стратегічні плани зорієнтовані на ресурси, середовище, місію. Специфіка тактичного планування зумовлюється багатьма чинниками, зокрема характером освітньої організації та кожної конкретної ситуації.

Алгоритм діяльності керівника щодо розробки тактичних планів складається з таких кроків:

- визначення тактичних цілей, які випливають із загальної стратегічної мети освітньої організації;
- визначення виду або видів діяльності організації, які приведуть її до успіху і забезпечать досягнення запланованих кінцевих результатів;
- раціональне використання людських ресурсів організації та часу на роботу з персоналом;
- сприймання великих обсягів інформації як внутрішньоорганізаційної, так і зовнішньої;
- ефективне опрацювання інформації та її передача каналами зв'язку на нижчий рівень управління з метою використання її під час виконання тактичних завдань.

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, розробки і здійснення заходів. Керівник може запропонувати чудову ідею, однак, якщо вона не буде прийнята персоналом, то працівники "провалять" її поганою реалізацією. Чітке виконання тактичних планів залежить від низки важливих чинників: оцінювання можливих варіантів відповідно до стратегічної мети організації, якої необхідно досягти, призначення відповідальних за ухвалення управлінських рішень, забезпечення достатніх ресурсів, зокрема інформаційних, для діяльності, моніторингу поточної діяльності.

Наступним важливим компонентом стратегічного планування діяльності організації є розробка і виконання оперативних планів. **Оперативні плани** є складовими тактичних і спрямовані на досягнення оперативних цілей. Вони характеризуються вузькою сферою застосування і коротким терміном реалізації. Організація розробляє і виконує різноманітні види оперативних планів. Загалом виділяються два види планів: **одноразового використання та постійного використання** (таких є три види) [3].

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 вужчу сферу застосування й відзначається меншою складністю. **Постійні плани** розробляються для видів діяльності, які повторюються протягом певних періодів часу. **Видами постійних планів є:**

- політика – план, який відображає головні підходи діяльності організації до конкретної проблеми чи ситуації;
- стандартна операційна процедура – план, що визначає кроки, які необхідно здійснити в конкретних обставинах;
- правила та інструкції – плани, які містять конкретні описи виконання дій. Таким чином, за умови стратегічного управління застосовується *стратегічне планування*, яке охоплює всі підсистеми організації, пов'язане з процесом прийняття довгострокових управлінських рішень, спрямоване на досягнення стратегічних цілей та виконання завдань, що стосуються вибору альтернативних варіантів дій суб'єктами управління та персоналом. Стратегічне планування має адаптивний характер, тобто альтернативність забезпечується за допомогою ситуативного підходу до планування діяльності в підсистемах організації і передбачає наявність резервних стратегій та планів, які можуть використовуватися в разі змін у середовищі функціонування організації.

Стратегічні чинники ставлять ряд таких запитань, як "Хто такий споживач послуг?", "Які зміни найдоцільніші щодо конкурентів?", "Яку продукцію та послуги доцільно запропонувати та який шлях обрати для цього?". Ці питання включають чинники, які допомагають звернути увагу керівника на позицію організації щодо її конкурентів.

Стратегічні рішення керівника забезпечують такий напрям у розвитку організації, який розрахований на тривалий термін, а також ці рішення мають сприяти отриманню для неї значних переваг. Може бути так, що рішення, які ми вважали стратегічними, оглядаючись на минуле, є "тактичними рішеннями". Це означає, що одночасно рішення, які приймалися, були спрямовані на зміни позиції освітньої організації щодо її основного шляху розвитку. Введені зміни були більше ніж ті, які вважають поверхневими. **Стратегічні рішення**, спрямовані на досягнення переваг над конкурентами, можуть бути намірами організації щодо позиції безпосередньо самих конкурентів.

Запитання для повторення та самоперевірки:

1. Розкрийте сутність категорії "стратегічне планування".
2. У чому полягає сутність та причини існування бар'єрів стратегічного планування діяльності соціально-педагогічної організації?
3. Визначте засоби щодо подолання бар'єрів стратегічного планування діяльності соціально-педагогічної організації.
4. Розкрийте сутність і взаємозв'язок стратегічних, тактичних і оперативних планів.
5. Які існують основні моделі стратегічного планування? Зробіть їх порівняльну характеристику.
6. Розкрийте сутність переваг стратегічного управління соціально-педагогічною організацією.
7. Розкрийте етапи і принципи стратегічного планування.
8. У чому полягає мета і принципи стратегічного планування діяльності соціально-педагогічної організації?
9. У чому переваги планового підходу до визначення стратегій?
10. Які фактори треба враховувати при виборі системи стратегічного планування?
11. Зробіть порівняльну характеристику моделей стратегічного планування.
12. Розкрийте переваги і недоліки стратегічного планування.

13. Назвіть бар'єри стратегічного планування.
14. Розкрийте порядок проходження етапів стратегічного планування в соціально-педагогічній організації.
15. Які завдання необхідно розв'язати менеджеру у процесі стратегічного планування?
16. Розкрийте суть і специфіку тактичного й оперативного планування. Які у них спільні та відмінні ознаки?

Література

1. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойл ; под ред. Ю. Н. Каптуревского ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 1999. – С. 150–166.
2. Калініна Л. М. Стратегічне планування та його основні переваги / Л. М. Калініна ; за заг. ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки // Освітній менеджмент. – К. : Шкільний світ, 2003. – С. 86–90.
3. Томсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 70–85.
4. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО "Бизнес-школа", 1998. – Разд. 3.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – Розд. 4.2.

ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ І ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Семінарське заняття

"Мета в стратегічному управлінні освітньою організацією"

План

1. Роль, значення, сутність і місце мети в системі стратегічного управління освітньою організацією.
2. Взаємозв'язок стратегічної, тактичної й оперативної мети в системі стратегічного управління освітньою організацією. Класифікація цілей.
3. Місія як генеральна мета освітньої організації.
4. Вимоги до формулювання цілей діяльності освітньої організації.

Практичне завдання

Види стратегічного управління

(робота в групах по 3–4 особи)

Обговоріть, у чому суть, основні переваги, відмінності й обмеження видів стратегічного управління. Поміркуйте й обговоріть між собою, як Ви розумієте основні концепти видів стратегічного управління "від досягнутого" і "за відхиленнями", які дуже поширені в сучасних організаціях? Чим це зумовлено? Назвіть характерні ознаки управління "за відхиленнями" (див. рис. 1), управління "від досягнутого" (див. рис. 2), управління за "цілями" (див. рис. 3). Обговоріть основні переваги й недоліки існуючих видів стратегічного управління організацією. Проаналізуйте процес формування і розвитку наукових підходів до теорії і практики стратегічного управління соціальною організацією.

Навчальна ситуація

Особливості стратегічного управління організацією

(робота в групах по 3–4 особи)

1. Врахуйте точку зору, що стратегія – це загальний план для досягнення цілей організації. Порівняйте: спільне і відмінне у визначеннях поняття "стратегічне управління" за І. Ансоффом: управління за допомогою вибору стратегічних позицій. Управління стратегічними можливостями. Управління в умовах стратегічних несподіваностей. Управління за слабкими сигналами. Управління в реальному масштабі часу. Управління ранжируванням стратегічних завдань (І. Ансофф, 1989).

2. Як Ви думаєте, у чому полягає основне призначення стратегічного управління освітньою організацією? Які особливості дозволяють трактувати дану концепцію управління як управлінську філософію?

3. Як Ви вважаєте, стратегічне управління освітньою організацією базується на розумінні майбутнього як:

- сталого минулого;
- екстрапольованого минулого;
- визначеного у стратегічних рішеннях;
- відсутня правильна відповідь.

4. Розкрийте основні переваги та недоліки стратегічного управління освітньою організацією в ринкових умовах.

Індивідуальне завдання

Тип завдання: практичне

Мета завдання: розробити та сформулювати місію загально-освітнього навчального закладу.

Самостійна робота: сформулювати місію закладу і визначити основні її компоненти.

Форма подання звіту:

Місією закладу є _____

формулювання конкретних управлінських і педагогічних проблем шляхом розробки і реалізації _____
найменування освітніх послуг і основних освітніх продуктів _____

Це дозволить суб'єктам навчально-виховного процесу або суб'єктам управління отримати _____

задовольнити _____

зреалізувати _____

розв'язати _____

підтримувати процеси _____

моделювати _____

розробляти _____

Запитання для самоконтролю та самоперевірки

1. Розкрийте сутність і зміст категорії "мета" в управлінні освітньою організацією.

2. Назвіть та охарактеризуйте фактори, що визначають мету в управлінні освітньою організацією.

3. Розкрийте сутність місії організації та її роль у системі стратегічного управління освітньою організацією.

4. Назвіть критерії класифікації та класифікаційні групи цілей.
5. Розкрийте сутність поняття "дерево цілей" і методи його побудови.
6. Розкрийте сутність основних вимог до процесу встановлення цілей.
7. Наведіть конкретні приклади "місії школи", шляхи її реалізації та зміни, що відбулися в діяльності загальноосвітнього навчального закладу.
8. Розкрийте сутність понять "стратегічні, тактичні й оперативні цілі в системі стратегічного управління освітньою організацією".
9. Чому необхідно будувати "дерево цілей" для управління діяльністю закладу освіти?
10. Охарактеризуйте суть цілей закладу освіти, відображаючи, як змінюються завдання залежно від виду цілей.
11. Наведіть приклад, що характеризує систему (мета – стратегія – результат).
12. Розкрийте суть, роль, значення і характерні ознаки правильно сформульованої місії. На яких засадах вона вибудовується?
13. У чому полягають особливості формулювання місії та мети діяльності загальноосвітнього навчального закладу?

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Дж. Макдоннел Эдвард ; пер. с англ. – СПб. : ПитерКом, 1999. – Гл. 4.
2. Боумэн Клифф. Основы стратегического менеджмента / Клифф Боумэн ; пер. с англ. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – Раздел. 6. – П. 1.
3. Дойл П. Менеджмент: Стратегия и тактика / П. Дойл ; под ред. Ю. Н. Каптуревского ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 1999. – С. 144.
4. Калініна Л. М. Мета і місія у стратегічному управлінні / Л. М. Калініна // Освітній менеджмент / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – С. 73–75.
5. Грифін Рікі В. Основи менеджменту : підручник / В. Грифін Рікі, В. Яцура. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.

Практичне заняття № 1

"Стратегія конкурентних переваг"

Мета: розробити стратегію конкурентних переваг загальноосвітнього навчального закладу з урахуванням умов його функціонування.

Хід заняття

1. Проаналізуйте наявну мережу загальноосвітніх навчальних закладів за типом, формою власності, іміджем, профілем навчання.

2. Визначте найбільш успішні навчальні заклади району та з'ясуйте їх сильні сторони.

3. Об'єктивно оцініть місце Вашого закладу серед успішних навчальних закладів.

4. Проаналізуйте загальноосвітні навчальні заклади за зниженням їхньої конкурентоспроможності в районі.

5. Розробіть пропозиції щодо поліпшення діяльності Вашого закладу, що вимагають вкладання фінансових ресурсів.

6. Розробіть пропозиції щодо поліпшення діяльності Вашого закладу, що не вимагають вкладання фінансових ресурсів.

7. Враховуючи дані аналізу, висновки, що Ви отримали в результаті виконання запропонованих вище завдань, сформулюйте стратегію конкурентних переваг Вашого закладу.

Практичне заняття № 2

Сутність стратегії

(робота в групах)

1. На основі аналізу сучасної наукової літератури та періодичних видань з проблем стратегічного управління освітніми організаціями охарактеризуйте різні підходи до розкриття суті поняття "стратегія" і "стратегічний набір" та ідентифікуйте фактори, які впливають на зміст стратегій. Обговоріть і визначте для себе те авторське визначення, яке Ви будете використовувати у своїй діяльності та в процесі навчання на курсах.

2. Врахуйте точку зору. При визначенні сутності "стратегії" проблемним є питання щодо поєднання або розподілу підходів до визначення "стратегії як процесу" та "стратегії як результату". "Стратегія як процес" розглядається відповідно до альтернативних шляхів досягнення цілей. "Стратегія як результат" пов'язана з ототожненням мети та стратегії і потребує встановлення чітких орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності.

Завдання для самостійної роботи

"Стратегії конкурентних переваг"

Необхідно знайти не менше 5 статей у періодичних виданнях, де описуються еталонні стратегії конкурентних переваг у соціальних організаціях. Проаналізуйте, порівняйте ці статті, зробіть

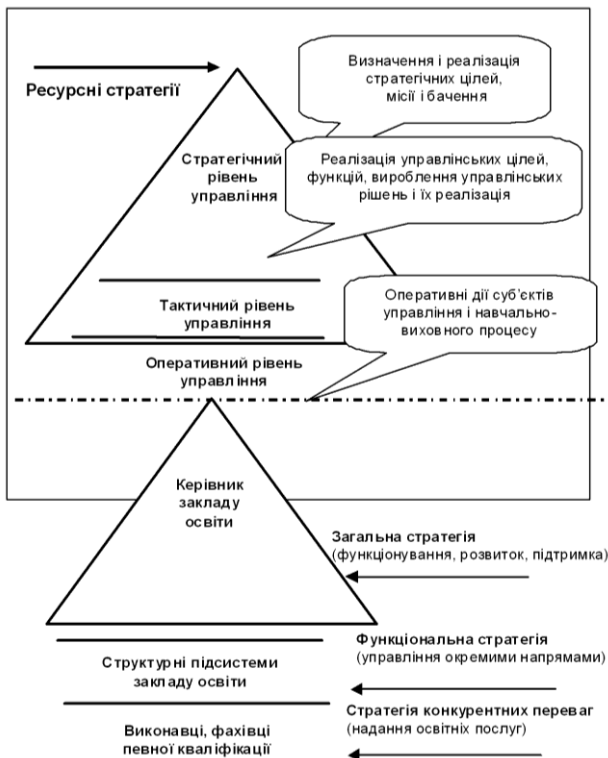
висновки про фактори, що сприяють (не перешкоджають) вибору та здійсненню цих стратегій. Визначте об'єкт вивчення і проаналізуйте, яка стратегія здійснюється в соціальній організації або яка могла б здійснюватися.

Семінарське заняття
"Функціональні стратегії
в загальноосвітньому навчальному закладі"

План

1. На основі аналізу сучасної наукової, методичної літератури з проблем управління ЗНЗ, директивно-нормативних документів, законодавчо-правових і періодичних видань з проблем стратегічного управління освітньою організацією охарактеризуйте різні підходи до розкриття сутності категорії "стратегія" та ідентифікуйте фактори впливу на зміст "стратегії".

Схема 1



2. Проаналізуйте практику застосування функціональної стратегії в закладі освіти, яким Ви керуєте на основі нормативно-директивних документів, що визначають діяльність адміністративно-управлінської ланки та органіграми.

3. Проведіть спостереження стану роботи адміністративно-управлінської ланки закладу, виявіть основні проблеми та шляхи їх розв'язання.

4. Розробіть оптимальну функціональну стратегію для загальноосвітніх навчальних закладів різного типу (початкової школи, школи I–II ступенів, старшої профільної школи, ліцею, гімназії, колегіуму, спеціалізованої школи) на вибір.

5. Розробіть "стратегічний набір" розвитку функціонального підрозділу закладу за наведеною схемою та обґрунтуйте її зміст.

Форма подачі матеріалу: результати аналізу позитивних і негативних аспектів діяльності визначеного підрозділу або підрозділів закладу освіти – об'єкту аналізу; перелік заходів щодо удосконалення роботи підрозділу: розроблений та обґрунтований "стратегічний набір" розвитку функціонального підрозділу.

Запитання для повторення та самоперевірки

1. Що таке стратегія?
2. Які Ви знаєте методи побудови стратегій та формування "стратегічного набору", що можуть бути застосовані в ЗНЗ?
3. Розкрийте сутність стратегій конкурентних переваг у сфері освіти.
4. Розкрийте основні елементи конструювання і реконструювання стратегії.
5. Які Ви знаєте види стратегій? Розкрийте їх сутність.
6. Які фактори впливають на розробку стратегій?
7. Назвіть характерні ознаки стратегій.
8. Чи є обмеження у побудові стратегій і "стратегічного набору"?
9. Який вплив ресурсних і функціональних стратегій на зміст комплексної стратегії "розвитку загального управління"?
10. Коли відбувається зміна стратегій соціально-педагогічної організації?
11. Проаналізуйте практику застосування певних видів стратегій у ЗНЗ. Які фактори сприяють вибору та здійсненню цих стратегій?
12. Розкрити сутність категорій "конкуренція", "конкурентоспроможність", "конкурентоспроможність освітніх послуг", "конкурентоспроможність загальноосвітніх навчальних закладів".

13. Розкрийте ключові фактори успіху організації.
14. Здійсніть аналіз відносин і взаємодію суб'єктів ринкового освітнього середовища.
15. Розкрийте сутність категорій "показники" і "параметри" конкурентно-спроможності.
16. У чому полягає тотожність і різниця між категоріями "якість" і "конкурентоспроможність"?
17. Що таке "конкурентні переваги"? Як їх потрібно вивчати, формувати та використовувати?
18. Розкрийте сутність стратегій конкурентних переваг: "лідерство в ціні", "лідерство в спеціалізації", "лідерство в індивідуалізації".

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – Раздел 2.3.1. – С. 519.
2. Ван Вейринген Ф. Стратегическое управление в школе // Управление в образовании : практическое руководство / Ван Вейринген Ф. ; под ред. П. Карстанье, К. Ушакова. – М., 1995. – С. 88–95.
3. Велесько Е. И. Стратегическое управление: практика системных решений : учебное пособие / Е. И. Велесько. – Мн. : Технология, изд-во "БГЕУ", 1997. – Подраздел 2.1–2.10.
4. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти : навч. посібник / Г. А. Дмитренко. – К. : МАУП, 1999. – 176 с.
5. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойл ; под ред. Ю. Н. Коптуревского ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 1999. – С. 140–142.
6. Журнал "Теории и практики управления". – Режим доступа: <http://www.ptpu.ru>. – Назва з екрана.
7. Калініна Л. М. Стратегія розвитку організації / Л. М. Калініна // Освітній менеджмент / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – С. 78–82.
8. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. – М. : Центр "Педагогический поиск", 2000. – 224 с.
9. Лагервей Н. Изменение образования через развитие школы / Н. Лагервей. – М. : Сентябрь, 2002. – С. 40–102.
10. Попов С. А. Стратегическое управление. Модульная программа для менеджеров. Модуль 4 / С. А. Попов. – М. : Инфра-М, 1999. – Разд. 3.1.1–3.1.4. – С. 82–85.
11. Hannagan Tim. Mastering Strategic Management / Tim Hannagan. – Palgrave, 2002. – 213 p.

12. Mintzberg H. Patterns in strategy formation / H. Mintzberg // International Studies of Management and Organization. – 1979. – № 9. – Pp. 67–86.

13. Pearce J. A., Robinson R. B. Jr. Strategic Management. – 2nd ed. Homewood, Ill : Richard D. Jr Win, 1985.

Практичне заняття

Мета: досягнути розуміння факторів впливу зовнішнього середовища на стратегічно орієнтовану освітню організацію.

Хід заняття

1-й етап (робота в групах)

Протягом 15–20 хвилин провести діагностику середовища прямого і непрямого впливу шляхом оцінки та аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних, ринкових і міжнародних факторів. При обговоренні необхідно врахувати відносну важливість факторів зовнішнього середовища, ступінь їх невизначеності, співвідношення факторів, які характеризують зовнішнє і внутрішнє середовища.

↑ Динаміка зовнішнього середовища Низька	<p>Низький ступінь невизначеності</p> <ul style="list-style-type: none"> • Невелика кількість факторів впливу і компонентів середовища • Фактори та компоненти досить схожі • Фактори та компоненти в основному не змінюються <p>Приклад:</p>	<p>Помірно низький ступінь невизначеності</p> <ul style="list-style-type: none"> • Велика кількість факторів впливу і компонентів середовища • Фактори і компоненти досить несхожі • Фактори та компоненти в основному не змінюються <p>Приклад:</p>
	<p>Помірно високий ступінь невизначеності</p> <ul style="list-style-type: none"> • Невелика кількість факторів і компонентів • Фактори та компоненти досить схожі • Фактори та компоненти постійно змінюються <p>Приклад:</p>	<p>Високий ступінь невизначеності</p> <ul style="list-style-type: none"> • Велика кількість факторів і компонентів • Фактори та компоненти несхожі • Фактори та компоненти постійно змінюються <p>Приклад:</p>
	←----- Складність зовнішнього середовища -----→	
	Низька	Висока

Матриця ступеня невизначеності позаорганізаційного середовища соціально-педагогічної організації

При обговоренні та проведенні оцінки, аналізу факторів впливу середовища необхідно врахувати відповіді на запитання:

1. Які компоненти зовнішнього та внутрішнього середовищ соціально-педагогічної організації необхідні для аналізу? Обґрунтуйте, чому?

2. Які групи факторів, на Ваш погляд, є найбільш і найменш важливими і чому?

3. Який ступінь невизначеності соціального середовища відповідає умовам функціонування обраного для аналізу закладу освіти як соціально-педагогічної організації?

4. Які моделі поведінки персоналу характерні для ефективного функціонування організації в зовнішньому середовищі?

5. Що необхідно змінити для ефективного функціонування соціально-педагогічної організації у зовнішньому середовищі?

6. Оцініть можливості здійснення змін у соціально-педагогічній організації, зверніть увагу на обмеження: час, фінанси, кваліфікація персоналу, форма власності тощо.

2-й етап

Обговорення слухачами отриманих результатів у групі, критичний аналіз даних і формулювання висновків.

3-й етап

Зіставлення результатів доповідей в умовах, коли:

1) досліджують одну соціально-педагогічну організацію, порівнюють результати доповідей слухачів різних груп;

2) досліджують соціально-педагогічні організації різних типів, що відрізняються цілями, формами власності, наданням освітніх послуг тощо;

3) результати зіставлення та остаточні висновки оформляються у вигляді аналітичної довідки.

Запитання для обговорення та самоперевірки

1. Розкрийте сутність поняття "середовище" організації та його види.

2. Як впливає нестабільність середовища на вибір і поєднання різних підсистем управління в умовах конкретної соціальної організації?

3. Назвіть основні характеристики макро- і мікросередовища загальноосвітнього навчального закладу.

4. Яка освітня політика є найбільш сприйнятною при побудові стосунків між закладом освіти, його конкурентами і споживачами освітніх послуг?

5. Розкрийте сутність підходів до розгляду та аналізу середовища соціально-педагогічної організації.

6. Розкрийте сутність аналітичних методів оцінки середовища соціально-педагогічної організації щодо впливу на сильні та слабкі сторони його діяльності, використання можливостей та пом'якшення загроз.

7. Назвіть фактори впливу зовнішнього і проміжного середовищ соціально-педагогічної організації.

8. Розкрийте сутність і основні характеристики середовища соціально-педагогічної організації.

9. Назвіть основні характеристики макро- та мікросередовища закладу освіти та розкрийте їх особливості.

10. Розкрийте найбільш значущі фактори для характеристики середовищ соціальних організацій різних типів (зовнішнє, проміжнє, внутрішнє).

11. Охарактеризуйте механізм впливу факторів соціального середовища на діяльність закладу освіти. Наведіть приклади впливу на діяльність закладу освіти державних органів, органів місцевого самоврядування, управління освіти обл.(міськ.)райдержадміністрацій.

12. Як впливає нестабільність середовища на вибір і поєднання різних підсистем управління в умовах конкретного закладу освіти?

Література

1. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М., 1996. – С. 20–80.

2. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М. : Гардарики, 1996. – С. 15–75.

3. Калініна Л. М. Середовище організації / Л. М. Калініна // Освітній менеджмент / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – С. 82–86.

4. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – С. 25–120.

5. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебн. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО "Бизнес-школа", 1997. – С. 50–150.

6. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2nd ed. / J. M. Higgins. – Chicago : The Druden Press, 1983.

7. Mintzberg H. Five Ps for Strategy. California Management Review / H. Mintzberg // The Strategy Process, Prentice Hall, Englewood Cliffs. / № 1, 1987.

8. Mintzberg H. Patterns in strategy formation / H. Mintzberg // International Studies of Management and Organization. – 1979. – № 9. – Pp. 67–86.

9. Mintzberg H. & McHugh A. Strategy formation in an adhocracy / H. Mintzberg & A. McHugh // Administrative Science Quarterly, 30. – 1985. – Pp. 160–197.

10. Pearce J. A., Robinson R. B. Jr. Strategic Management. 2nd ed. Homewood, Ill : Richard D. Jr Win, 1985.

11. Porterl. Compepetire Strategy.

Семінарське заняття № 1

"Сутність стратегічного планування діяльності освітньої організації"

План

1. Мета і принципи стратегічного планування діяльності освітньої організації.

2. Бар'єри стратегічного планування та методи їх подолання.

3. Моделі стратегічного планування діяльності освітньої організації та їх критичний аналіз.

4. Характеристики підсистеми стратегічного планування діяльності освітньої організації.

5. Особливості побудови системи стратегічного планування діяльності освітньої організації різних форм власності.

6. Взаємозв'язок, сутність і специфіка стратегічних, поточних планів освітньої організації. Спільні та відмінні ознаки.

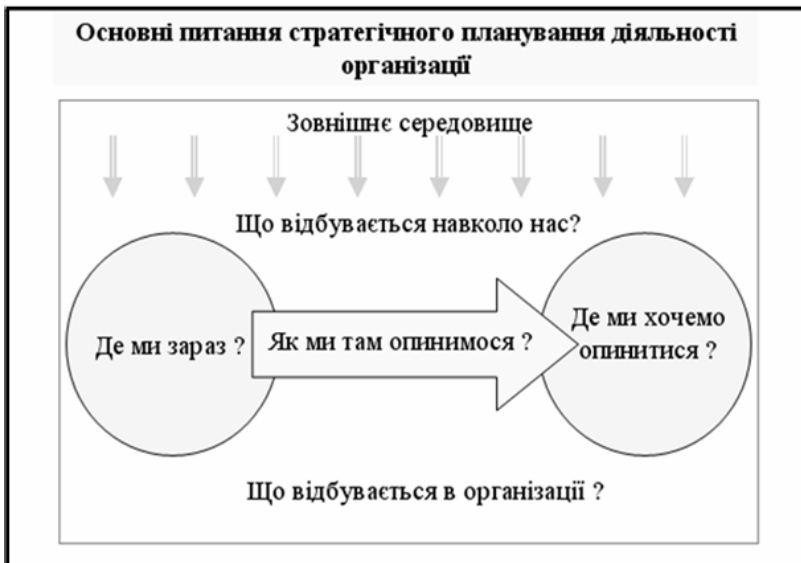


Рис. 19. Основні питання стратегічного планування діяльності організації

Семінарське заняття № 2

"Стратегічні плани, проекти та програми як інструменти стратегічного планування в освітніх організаціях"

План

1. Стратегічний план як інструмент реалізації стратегій. Зміст і структура стратегічного плану. Взаємозв'язок "стратегічного набору" освітньої організації та структури стратегічного плану.
2. Умови забезпечення якісної розробки та реалізації стратегічного плану освітньої організації.
3. Основні відмінності документів стратегічного типу: планів, проектів і програм.
4. Система стратегічних, поточних і оперативних планів у освітній організації.
5. Альтернативні плани: необхідність розробки та застосування.
6. Особливості формування та сфери застосування стратегічних програм.
7. Плани одноразового використання.



Рис. 20. Етапи стратегічного планування діяльності організації

Навчальна ситуація № 1

Чи вмієте Ви планувати?

Оцініть, чи добре Ви вмієте планувати? Уміння планувати є важливим навиком менеджера. Наведений нижче тест дасть Вам змогу оцінити власне уміння планувати.

Інструкція. Відповідайте "так" чи "ні" на кожне з поставлених питань.

1. Мені легко викладати сформульовані цілі на аркуші.
2. Більшість моїх днів минають безладно.
3. Я іноді роблю поспішні висновки. А, за звичаєм, все детально обмірковую, перш ніж діяти.

4. Я користуюсь щоденником чи записником для зручності.

5. Я користуюсь інформаційними файлами.

6. Я завжди визначаю терміни виконання для своїх проектів.

7. Я часто прошу поради в інших (я часто раджусь з іншими).

8. Я вірю, що всі проблеми потрібно вирішувати якнайшвидше.

Згідно з автором запитань "досконалий" плановик повинен був відповісти так:

1 – так; 2 – ні; 3 – так; 4 – так; 5 – так; 6 – так; 7 – так; 8 – ні
(Stephen P. Robbins, Management, 4 th ed.)

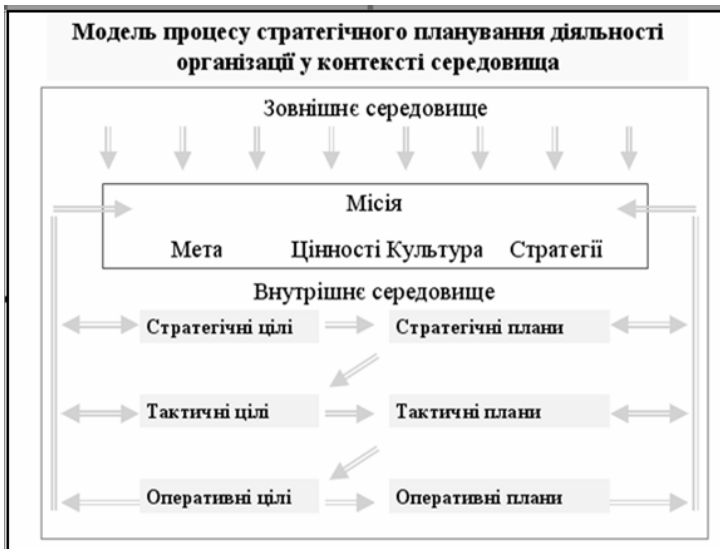


Рис. 21. Модель процесу стратегічного планування діяльності організації у контексті середовища

Робота в парах.

Використовуючи здобуті нові знання і власний досвід управлінської діяльності, порівняйте переваги та недоліки стратегічного планування від "звичайного" п'ятирічного і поточного планування діяльності соціально-педагогічної організації радянської доби. Партнери в групі мають поділитися своїм баченням з означеної вище проблеми.

Навчальна ситуація № 2

Як досягти кращого результату

(робота в парах)

Обговоріть питання: Як часто Ви відчували незадоволення роботою? У яких випадках, на Вашу думку, Ви могли б досягти кращого результату?

Розділіть аркуш на дві частини. Обговоріть між собою та запишіть у правій колонці 5–6 умов або обставин, за яких Ви працюєте краще; в лівій запишіть 5–6 умов або обставин, за яких погіршується ваше відношення до роботи.

Запитання для повторення та самоперевірки

1. Розкрийте сутність категорії "стратегічне планування".
2. У чому полягає сутність та причини існування бар'єрів стратегічного планування діяльності соціально-педагогічної організації?
3. Визначте засоби щодо подолання бар'єрів стратегічного планування діяльності соціально-педагогічної організації.
4. Розкрийте сутність і взаємозв'язок стратегічних, тактичних і оперативних планів.
5. Які існують основні моделі стратегічного планування? Зробіть їх порівняльну характеристику.
6. Розкрийте сутність переваг стратегічного управління соціально-педагогічною організацією.
7. Розкрийте етапи і принципи стратегічного планування.
8. У чому полягає мета і принципи стратегічного планування діяльності соціально-педагогічної організації?
9. У чому переваги планового підходу до визначення стратегій?
10. Які фактори треба враховувати при виборі системи стратегічного планування?
11. Зробіть порівняльну характеристику моделей стратегічного планування.
12. Розкрийте переваги і недоліки стратегічного планування.

13. Назвіть бар'єри стратегічного планування.
14. Розкрийте порядок проходження етапів стратегічного планування в соціально-педагогічній організації.
15. Які завдання необхідно розв'язати менеджеру у процесі стратегічного планування?
16. Розкрийте суть і специфіку тактичного й оперативного планування. Які у них спільні та відмінні ознаки?

Література

1. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойл ; под ред. Ю. Н. Каптуревского ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 1999. – С. 150–166.
2. Калініна Л. М. Стратегічне планування та його основні переваги // Освітній менеджмент / Л. М. Калініна ; за заг. ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – С. 86–90.
3. Томсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 70–85.
4. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО "Бизнес-школа", 1998. – Разд. 3.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – Розд. 4.2.

Орієнтовна тематика проектів для індивідуально-дослідних завдань

1. Макрооточення загальноосвітніх навчальних закладів та його аналіз.
2. Стратегічне управління загальноосвітніми навчальними закладами: зміст, етапи, структура.
3. Профіль середовища загальноосвітніх навчальних закладів.
4. Формування місії та цілей у загальноосвітніх навчальних закладах.
5. Стратегія загальноосвітнього навчального закладу: загальна, функціональна, розвитку, якості освіти, конкурентних переваг.
6. Організаційна структура загальноосвітнього навчального закладу як об'єкт стратегічних змін.
7. Стратегічні зміни в загальноосвітньому навчальному закладі як соціально-педагогічній організації.

8. Стратегічний контроль у загальноосвітньому навчальному закладі: зміст, форми і методи.

9. Система інформаційного забезпечення стратегічного управління у загальноосвітньому навчальному закладі.

10. Програмно-цільове управління інноваційними змінами в загальноосвітньому навчальному закладі.

11. Програмно-цільове управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу.

12. Організація стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом.

13. Стратегія розвитку персоналу в загальноосвітньому навчальному закладі.

14. Стратегічне планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

15. Конкурентоспроможність загальноосвітнього навчального закладу та методи її визначення.

16. SWOT-аналіз діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

17. Стратегічний аналіз діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

18. Місія загальноосвітнього навчального закладу і генеральна мета.

19. Функціональна стратегія загальноосвітнього навчального закладу як основа ефективного управління.

20. Стратегія оптимального фінансування загальноосвітнього навчального закладу.

Комплексний тест

"СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ"

Можливий як одиничний вибір відповідей, так і кілька варіантів правильних відповідей на одне тестове запитання.

1. Стратегічно орієнтована освітня організація – це:

а) освітня організація, де стратегічне мислення її керівників є основою дій щодо формування і запровадження системи стратегічного управління;

б) мінімальна організаційна одиниця, для якої може бути розроблено самостійну стратегію або здійснено вибір "стратегічного набору";

в) освітня організація, що обслуговує освітній ринок і ринок праці;

г) освітня організація, в якій сформовані відповідні банки даних;

г) існує система стратегічного планування.

2. Характерні ознаки поточного управління "за відхиленнями":
а) орієнтація на внутрішні можливості соціально-педагогічної організації;

б) орієнтація тільки на зовнішні можливості соціально-педагогічної організації;

в) збереження досягнутих показників функціонування соціально-педагогічної організації без здійснення радикальних змін;

г) адаптація до зовнішнього соціального середовища, і деякою мірою – у пристосуванні середовища до своїх потреб;

д) взаємозв'язок між поточним плануванням і адміністративним контролем.

3. Характерні ознаки управління "від досягнутого":

а) застосування аналізу й контролю до внутрішніх факторів впливу на діяльність соціально-педагогічної організації;

б) застосування аналізу й контролю до зовнішніх факторів впливу на діяльність організації;

в) планування є інструментом досягнення цілей і передбачення майбутнього;

г) прогнозування майбутніх змін;

ґ) врахування змін, які відбуваються у зовнішньому соціальному середовищі організації;

д) незначні витрати часу на розробку планів.

4. Для діяльності соціально-педагогічної організації з типом управління "за цілями" характерними є:

а) цілеспрямованість;

б) врахування кон'юнктури ринку;

в) опанування персоналом "стратегічним мисленням";

г) не врахування факторів впливу зовнішнього соціального середовища;

ґ) прийняття управлінських рішень без врахування негативних зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на діяльність соціально-педагогічної організації;

5. Стратегічне управління соціально-педагогічною організацією це:

а) врахування впливу соціуму, довгострокове планування та основні цілі;

б) застосування у довгостроковому плануванні тільки балансового і нормативного методів;

в) процес управління взаємодією організації з її оточенням з метою здійснення місії організації;

г) рішення та дії, спрямовані на визначення та впровадження стратегій або "стратегічного набору";

г) значне витрачання людських і фінансових ресурсів на розробку планів, які майже ніколи не виконуватимуться.

6. Спільні та відмінні риси підходів до стратегічного управління: "управління за допомогою вибору стратегічних позицій", "управління за ранжируванням стратегічних завдань", "управління стратегічними можливостями", "управління в умовах стратегічних несподіваностей", "управління за слабкими сигналами", "управління в реальному масштабі часу" визначені:

- а) Д. А. Стейнером;
- б) І. Ансоффом;
- в) Ф. Котлером;
- г) П. Карстаньє.

7. Стратегічне управління соціально-педагогічною організацією будується на розумінні майбутнього як:

- а) незмінного минулого;
- б) екстрапольованого минулого;
- г) слабкі сигнали зовнішнього середовища;
- г) визначений майбутній проміжок часу;
- д) можливі несподіванки в часі й просторі.

8. Стратегічне планування діяльності соціально-педагогічної організації виникло як відповідь на:

- а) необхідність зміни філософії соціально-педагогічної організації;
- б) недоліки поточного планування діяльності персоналу;
- в) насичення ринку праці;
- г) недоліки довгострокового планування фінансовими ресурсами;
- г) неможливість застосування у довгостроковому плануванні методів, які зорієнтовані на радикальні зміни в діяльності соціально-педагогічної організації, крім балансового й нормативного;
- д) немає правильної відповіді;
- е) підвищення рівня конкуренції між соціально-педагогічними організаціями.

9. При стратегічному плануванні діяльності соціально-педагогічної організації широко використовують:

- а) нормативні прогнози;
- б) SWOT-аналіз;
- в) STEP-аналіз;
- г) SPACE-аналіз;
- г) методи економічної та математичної статистики;
- д) методи побудови сценаріїв, контролінгу;
- е) метод "портфельного аналізу".

10. Основними передумовами переходу до стратегічного планування діяльності організації є:

- а) необхідність урахування змін умов функціонування соціально-педагогічної організації;
- б) урахування здобутків концепції стратегічного управління;
- в) доступ до мережі Інтернет;
- г) посилення інтеграційних і глобалізаційних процесів у всіх сферах суспільства;
- ґ) наявність професійних менеджерів освіти у галузі освіти;
- д) перехід до ринкової економіки в країні.

11. Стратегічне мислення – це:

- а) мислення, яке притаманне всім керівникам;
- б) видозмінене економічне мислення;
- в) умова функціонування стратегічно орієнтованих організацій;
- г) мислення, що орієнтоване на визначення стратегічних цілей розвитку організації, як нового ідеального образу – бажаного, необхідного і можливого стану об'єкта управління.

12. Перехід до стратегічного управління соціально-педагогічною організацією зумовлений:

- а) постійно зростаючою складністю інфраструктури соціальної сфери;
- б) технічними нововведеннями;
- в) появою суперкомп'ютерів;
- г) реформаційними і модернізаційними процесами в країні;
- ґ) науковим обґрунтуванням концепції соціальної організації "як відкритої системи";
- д) доступом до зарубіжних науково-методичних видань;
- е) переходом до ринкової системи господарювання.

13. Стратегічне управління соціально-педагогічною організацією базується на концепції:

- а) "відкритої системи";
- б) "закритої системи";
- в) "інформаційної системи";
- г) "соціотехнічної системи";
- ґ) "біологічної системи".

14. Які концепції доцільно використовувати при стратегічному плануванні діяльності соціально-педагогічних організацій з наведених нижче:

- а) ресурсна;
- б) концепція організації як "стохастичної, відкритої системи";
- в) інформаційна;

- г) підприємницька;
- г) конкурентоспроможності організації;
- д) закритої системи;
- е) поведінкова.

15. Які характерні ознаки притаманні організації як "відкритій системі":

- а) умови діяльності стабільні;
- б) умови діяльності нестабільні, мінливі;
- в) перевага місії і цілям розвитку;
- г) посилення конкуренції, диверсифікації;
- г) раціональна організація діяльності персоналу;
- д) урахування факторів впливу зовнішнього середовища;
- е) вироблення продукту певного типу (послуги, інформація, знання).

16. Стратегії "адаптації до зовнішнього середовища" розробляються як спосіб впливу на:

- а) залежні від організації фактори;
- б) незалежні від організації фактори;
- в) замовників послуг і споживачів;
- г) керівників;
- г) персонал організації.

17. До основних етапів стратегічного управління закладом освіти віднесені:

- а) діагностика сильних і слабких сторін діяльності закладу освіти;
- б) прогнозування змін зовнішнього і внутрішнього середовища;
- в) тенденції регресу функціонування закладу освіти;
- г) комплексний аналіз діяльності закладу освіти;
- г) стратегічний контроль параметрів системи стратегічного управління закладом освіти;

- д) ресурсне забезпечення;
- е) формулювання місця і цілей розвитку;
- є) стратегічне планування діяльності закладу освіти;
- ж) формулювання або вибір стратегії чи стратегічного набору.

18. Стратегічна конкурентна група – це:

- а) визначена кількість організацій певної галузі;
- б) кількість організацій, що займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкретних переваг, продуктів вироблення і застосування однакових методів;
- в) певна кількість організацій однакового типу і профілю;
- г) немає правильної відповіді;

г) кількість багатих споживачів продуктів та їх роль у споживанні продуктів (послуг, знань, інформації).

19. Основними елементами матриці SWOT – аналізу є:

- а) "можливості" (шанси);
- б) "сильні сторони";
- в) "загрози";
- г) "слабкі сторони";
- г) стратегічний рівень;
- д) стратегічний баланс;
- е) стратегічний аналіз.

20. Методи екстраполяції базуються на твердженні:

- а) про сталість або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку;
- б) оптимістичного варіанта розвитку подій;
- в) ірраціонального варіанта розвитку подій, ситуацій;
- г) про поширення висновків, які отримані внаслідок спостереження суб'єктом за однією частиною явища порівняно з іншою, знаходження за низкою даних значень функції інших її значень, які містяться поза цим рядом.

21. До етапів проведення SWOT – аналізу віднесені:

- а) формулювання (уточнення) стратегії для кожної стратегічної зони діяльності (СЗД);
- б) аналіз факторів впливу на діяльність організації;
- в) оцінка ситуацій у зовнішньому середовищі та імовірність їх впливу в майбутньому;
- г) оцінка внутрішніх можливостей (навичок, потенціалу, ресурсів) та імовірність їх впливу в майбутньому;
- г) де ми є зараз? (На якому рівні або етапі ми зараз знаходимося?)
- д) як ми там опинимося?
- е) де ми хочемо опинитися?
- е) що відбувається навколо нас?
- ж) розробка рекомендацій, що підсилюють переваги і пом'якшують загрози щодо кожного з внутрішніх і зовнішніх факторів;
- з) визначення загроз, будь-яких процесів або явищ, що перешкоджають руху організації в напрямку досягнення місії та цілей;
- и) визначення видів діяльності, які організація здійснює не досить добре, або неправильне використання ресурсів;
- і) визначення альтернатив, що може їх використовувати організація для досягнення стратегічних цілей.

22. "Дерево цілей" – це:

- а) графічне зображення інформаційно-комунікаційних зв'язків організації з зовнішнім середовищем;
- б) розподіл функціонально-посадових обов'язків адміністративно-управлінської ланки організації;
- в) графічне зображення співвідпорядкованості цілей, що демонструє декомпозицію загальної мети на підцілі, завдання й окремі операції.

23. З точки зору спрямованості дій суб'єктів управління на їх реалізацію цілі можуть бути:

- а) зовнішні;
- б) окремих підрозділів;
- в) внутрішні;
- г) індивідуальні;
- ґ) стратегічні;
- д) тактичні.

24. Правильно сформульовані цілі управління повинні відповідати таким вимогам:

- а) конкретність і вимірюваність;
- б) реальність і досяжність;
- в) будь-які шляхи їх досягнення;
- г) відображення ними змісту і наряду діяльності;
- ґ) орієнтованість на досягнення результату;
- д) гнучкість;
- е) неоднозначність для сприйняття.

25. Стратегія – це:

- а) "5Р";
- б) довгостроково, якісно вибраний напрям розвитку;
- в) загальний комплексний план досягнення цілей організації;
- г) альтернативні шляхи досягнення цілей;
- ґ) функція менеджменту;
- д) план дій;
- е) мистецтво генерала.

26. Алгоритм розробки стратегії включає низку послідовних процесів:

- а) аналіз і оцінювання зовнішнього оточення;
- б) логіко-аналітичний процес прогнозування майбутнього стану соціально-педагогічної організації з урахуванням зовнішніх умов її функціонування;
- в) аналіз прогнозів і визначення можливих напрямів розвитку соціально-педагогічної організації з урахуванням зовнішніх умов її функціонування та внутрішніх можливостей;

г) визначення, класифікація завдань соціально-педагогічної організації, які відображають її інтереси, інтереси освітнього ринку і ринку праці;

г) аналіз внутрішньої специфіки соціально-педагогічної організації;

д) обґрунтування стратегії;

е) аналіз закономірностей функціонування соціально-педагогічної організації;

є) визначення дій суб'єктів управління щодо реалізації стратегії;

ж) аналіз подій і рішень;

з) оцінювання виробленої або вибраної стратегії.

27. Циклами процесу конструювання стратегії є:

а) аналіз соціуму і типу стратегії;

б) визначення стратегічних альтернатив;

в) прийняття і ухвала управлінських рішень;

г) формулювання і реалізація стратегії;

г) упровадження новацій у діяльність соціально-педагогічної організації.

28. Методи встановлення стратегій, які сформульовані "за натхненням", базуються на здоровому глузді, створені на основі компромісу, розраховані, сплановані та обґрунтовані зарубіжними ученими:

а) А. Томсоном;

б) І. Ансоффом;

в) Г. Мінцбергом;

г) С. Сінком;

г) П. Карстаньє;

д) О. Віханським.

29. Підходи до розробки стратегій – "одноосібний", "побудований на делегуванні", "побудований на співробітництві", "побудований на конкуренції", обґрунтовані залежно від участі керівників та виконавців ученими:

а) А. Томсоном;

б) П. Дойлом;

в) З. Шершньовою;

г) С. Оборською;

г) А. Дж. Стріклендом.

30. Методи побудови стратегій – планування, підприємницький підхід, "навчання на досвіді" охарактеризовані:

а) А. Дж. Стріклендом;

б) П. Дойлом;

- в) А. Градовим;
- г) Г. Мінцбергом;
- г) Боуменом Кліффом.

31. Етапами стратегічного планування діяльності соціально-педагогічної організації є:

- а) встановлення і коригування цілей;
- б) визначення стратегій або формування "стратегічного набору" та заходів щодо їх реалізації;
- в) нагромадження і використання конкурентних переваг;
- г) наявність зв'язків з соціальними організаціями, що використовують стратегічне планування;
- г) доступність інформації про зміни у зовнішньому середовищі;
- д) розробка планів, проектів, програм як інструментів реалізації стратегії, організація їх виконання;
- е) облік, контроль і аналіз одержаних результатів.

32. Системність та комплексність – одні з основних принципів стратегічного управління соціально-педагогічною організацією визначені як:

- а) посилення інноваційних процесів у всіх напрямках діяльності соціально-педагогічної організації;
- б) глобалізація сфер діяльності та необхідність їх об'єднання;
- в) реакція на зовнішнє середовище, що змінюється шляхом переходу на завчасно визначений набір "стратегій";
- г) орієнтація на охоплення всіх структурних компонентів соціально-педагогічної організації стратегіями всіх аспектів її діяльності та встановлення взаємозв'язку між ними;
- г) впровадження стратегічних змін за чітко визначеним алгоритмом з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;
- д) повернення соціально-педагогічної організації у початкову позицію.

33. Процес стратегічного планування діяльності соціально-педагогічної організації тільки тоді буде результативним, коли відповідатиме таким принципам, як:

- а) цілевстановлення та цілереалізація, досяжність;
- б) система, комплексність, послідовність;
- в) визначення та заповнення "стратегічної прогалини";
- г) багатоваріантність та альтернативність;
- г) селективність і збалансованість;
- д) глобальність, безперервність, реалістичність;

е) урахування розмірів і форми соціально-педагогічної організації;

є) реакція на ситуацію, спадковість;

ж) гнучкість, динамічність, кількісна та якісна визначеність;

з) наукова та методична обґрунтованість;

и) корекція системи заходів;

і) оцінка змін, які відбуваються зовні та всередині соціально-педагогічної організації.

34. Бар'єрами стратегічного планування є:

а) негативний досвід персоналу;

б) недостатній рівень розвитку теорії та методології стратегічного планування діяльності соціально-педагогічної організації;

в) облік, контроль і аналіз діяльності персоналу;

г) складність структурованості зовнішнього середовища функціонування соціально-педагогічної організації;

ґ) небажання та невміння керівників встановлювати цілі та розробляти стратегії;

д) залежність часових характеристик стратегічних планів від основних галузевих, техніко-економічних факторів;

е) опір нововведенням на рівні особистості, групи організації в цілому;

є) обмеженість ресурсного забезпечення соціально-педагогічної організації;

ж) використання позитивного іміджу;

з) стабілізація прибутків, зарплат і доходів персоналу;

и) можливість нагромадження і використання специфічних знань і навичок.

35. Головними перевагами стратегічного планування діяльності соціально-педагогічної організації є:

а) взаємозв'язок поточних управлінських рішень з стратегічною метою діяльності організації;

б) наявність зв'язків з соціальними організаціями, які не використовують стратегічне планування;

в) орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей;

г) вимоги замовників до різних видів послуг, які надає соціально-педагогічна організація;

ґ) цілеспрямоване проектування суб'єктами управління майбутнього стану функціонування або розвитку соціально-педагогічної організації;

д) делегування повноважень;

е) розподіл відповідальності між суб'єктами управління не лише за окремі напрями діяльності в соціально-педагогічній організації, а й за поточний та майбутній розвиток діяльності;

е) оформлення формалізованих зусиль персоналу організації на розробку методичних рекомендацій.

36. Проект – це:

а) певного типу дія, що наповнена конкретним змістом;

б) одноразово визначена сукупність місії, цілей, завдань і заходів, які мають системні характеристики власне взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання окремих видів робіт та залучення спеціалістів певної кваліфікації;

в) план диверсифікації;

г) план поглинання та злиття;

г) план маркетингу;

д) координуючий фінансовий план.

37. Стратегічна програма – це:

а) інструмент реалізації стратегії;

б) певна, наповнена конкретним змістом дія, яка спрямована на досягнення стратегічної мети, має встановлений термін і виконавців;

в) координуючий, адресний документ, що є сукупністю економічно та науково обґрунтованих заходів, пов'язаних між собою у термінах, місцях, виконавцях і співвиконавцях, а також необхідним ресурсним забезпеченням та зорієнтованих на досягнення загальної мети.

38. Одноразові плани розробляються:

а) для таких видів діяльності, які повторюються протягом року;

б) для діяльності, яка не повторюється в майбутньому;

в) для здійснення певних тематичних заходів, дій або розділ стратегічного плану.

39. Стратегічний план відіграє чітко визначену роль у діяльності соціально-педагогічної організації:

а) сприяє розвитку соціально-педагогічної організації;

б) є інструментом реалізації стратегій різного типу;

в) дозволяє виявити стратегічні зони діяльності;

г) створює основу для розподілу ресурсів;

г) основа балансування відносин усередині та поза межами соціально-педагогічної організації.

40. Стратегічний план має декілька "зрізів":

а) часовий, функціональний;

б) багатозначний;

- в) ресурсний;
- г) одноразовий;
- г) виконавчий.

41. Миттєва конкурентна реакція соціально-педагогічної організації найбільше реалізується в межах:

- а) матричної організаційної структури управління;
- б) органічної структури;
- в) механічної структури;
- г) "адхократії";
- г) багаторівневої ("суміщеної") організаційної структури управління.

42. Характеристиками організаційних структур управління стратегічного типу є:

- а) децентралізація;
- б) гнучкість, адаптація;
- в) стабільність;
- г) орієнтація на розвиток організації, вияв нових проблем і прийняття відповідних рішень;
- г) ефективність підвищення значення горизонтальних зв'язків і групової динаміки;
- д) наявність тимчасових формувань, які створені для досягнення відповідних цілей;
- е) централізований контролінг;
- е) обмежена диверсифікація.

43. Типовими реакціями людини на впровадження змін є:

- а) активне несприйняття і протидія;
- б) страх і розпач;
- в) пасивне реагування;
- г) байдуже сприйняття;
- г) активна участь у реалізації змін;
- д) участь у пошуках нових шляхів і вимірів розвитку організації;
- е) готовність працівників упроваджувати зміни.

44. Контролінг – це:

- а) система інтегрованого інформаційного забезпечення планування та контролю;
- б) розподіл роботи, стимулювання та контроль;
- в) передача повноважень;
- г) керування опором.

45. Сутність стратегічного контролю полягає у:

- а) спостереженні та оцінці процесу стратегічного управління;

б) забезпеченні правильного і своєчасного виконання оперативних, тактичних і стратегічних планів;

в) забезпеченні вчасного виконання стратегічних планів, проєктів організації.

46. Головна мета контролю полягає в:

а) сприянні зближення фактичних і необхідних результатів діяльності, яка контролюється;

б) забезпеченні необхідного рівня мотивації персоналу;

в) антимотивації до професійної діяльності;

г) налагодженні розподілу роботи в організації;

ґ) встановленні реальних і спрогнозованих параметрів досліджуваних явищ, процесів.

47. Призначення інформаційної системи керування соціально-педагогічною організацією полягає в:

а) автоматизації процесів збору, аналізу і синтезу інформації;

б) забезпеченні необхідною релевантною інформацією суб'єктів управління всіх ієрархічних рівнів управління соціально-педагогічною організацією;

в) забезпеченні інформаційними ресурсами суб'єктів – споживачів інформації;

г) адаптації до зовнішнього середовища;

ґ) автоматизації бухгалтерського обліку і фінансової діяльності;

д) попередженні ліквідації організації.

48. Стратегічний контроль, як вид управлінської діяльності, повинен:

а) адекватно відбивати значення параметрів процесів щодо реалізації мети і стратегій;

б) бути регулярним і систематичним;

в) бути зручним для контролюючих;

г) бути зрозумілим для контрольованих і об'єктивним;

ґ) бути гнучким і своєчасним;

д) мати стихійний характер.

49. Контролю як управлінській діяльності іманентне притаманні:

а) стратегічна спрямованість на кінцеві результати діяльності;

б) гнучкість, об'єктивність;

в) системний і плановий характер;

г) система облікових, контрольних і аналітичних показників;

ґ) суб'єктивність при його здійсненні;

д) обмеження виявів фактичного стану об'єкта контролю.

50. Контроль і перевірка виконання робіт у соціально-педагогічній організації за стратегічними планами та програмами передбачає розробку взаємопов'язаних систем контролю, які включають у себе підсистеми контролю за:

- а) якість освіти;
- б) дотриманням чинного законодавства, що регулює діяльність соціально-педагогічної організації;
- в) інформаційними ресурсами;
- г) дотриманням установлених фінансово-економічних параметрів функціонування соціально-педагогічної організації;
- ґ) думками персоналу;
- д) забезпеченням вітальних потреб персоналу;
- е) вибором майбутньої професії;
- є) дотриманням моди в галузі освіти.

51. До факторів внутрішнього середовища соціально-педагогічної організації належать:

- а) працівники організації;
- б) Верховна Рада України;
- в) працівники організації-конкурента;
- г) Національний банк України.

52. До факторів зовнішнього середовища соціально-педагогічної організації непрямої дії належать:

- а) конкуренти та замовники освітніх послуг;
- б) партії;
- в) соціально-культурні установи;
- г) профспілкові організації;
- ґ) державні органи влади;
- д) обрядові установи;
- е) законодавчі акти.

53. Бюрократичний контроль передбачає:

- а) застосування суворих правил та стандартів;
- б) прозорість інформації та базування на корпоративній культурі;
- в) наявність спеціалізованих служб контролю колективу організації;
- г) орієнтацію на групові норми та традиції.

54. Основними факторами внутрішнього середовища організації є:

- а) цілі, структура, технологія;
- б) профспілкові організації;

- в) завдання та працівники;
- г) Верховна Рада України.

55. Децентралізований контроль передбачає:

- а) застосування суворих правил та стандартів;
- б) прозорість інформації та базування на корпоративній культурі;
- в) наявність спеціалізованих служб контролю;
- г) орієнтацію на групові норми та традиції;
- ґ) чіткий розподіл посадово-функціональних обов'язків при здійсненні контролю в процесах і системах;
- д) самоконтроль.

56. До методів прогнозування діяльності соціально-педагогічної організації відносять:

- а) аналіз минулих рядів;
- б) кореляційне моделювання;
- в) думку журі;
- г) сукупну думку збутовиків;
- ґ) платіжну матрицю;
- д) дерево рішень;
- е) методи екстраполяції;
- є) експертні методи;
- ж) методи декомпозиції;
- з) методи моделювання.

57. Етапами процесу вироблення управлінських рішень є:

- а) контроль за виконанням рішення;
- б) виявлення та оцінювання альтернатив;
- в) діагноз проблеми;
- г) делегування відповідальності;
- ґ) постановка мети;
- д) вибір методу розв'язання;
- е) організація виконання рішення;
- є) встановлення зворотного зв'язку з суб'єктом, який приймав рішення.

58. Управлінське рішення – це:

- а) формалізований метод менеджменту;
- б) вибір альтернативи;
- в) нарада з виробничих питань;
- г) положення про нарахування дивідендів;
- ґ) інвестиційний проект;
- д) функція менеджменту.

59. До факторів, які впливають на прийняття управлінських рішень, належать:

- а) поведінка менеджера;
- б) зустріч з інвестором;
- в) створення додаткового структурного підрозділу в організації;
- г) компетентність керівника;
- г) урахування внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на діяльність соціально-педагогічної організації;
- д) наявні теорії прийняття управлінських рішень.

60. Вибір стратегії здійснюється на засадах оцінювання таких основних факторів:

- а) забезпечення стійких конкурентних переваг;
- б) наявність адміністративних важелів впливу;
- в) наявність системи стратегічного управління;
- г) наявність системи передавання повноважень суб'єктам в організації.

61. Внутрішнє середовище організації формується за рахунок таких компонентів:

- а) ресурси: матеріальні, трудові та фінансові;
- б) цілі, структура, працівники, завдання, технологія, люди;
- в) працівники, інженерно-технічний персонал, керівники, конкуренти;
- г) постачальники, споживачі, організації-сусіди.

62. Необхідність застосування контролю в системі стратегічного управління визначають:

- а) високотехнологічне обладнання, складні стосунки в колективі;
- б) невизначеність середовища, можливість кризових ситуацій, підтримка успіху організації;
- в) психофізіологічні особливості працівників;
- г) вертикальний та горизонтальний поділ праці;
- г) відстеження процесу досягнення цілей і місії соціально-педагогічної організації.

63. Соціально-педагогічна організація як система охоплює такі підсистеми:

- а) соціальну та технічну;
- б) інформаційну та енергетичну;
- в) керуючу та керовану;
- г) транспортну та матеріальну;
- г) інформаційного, організаційного, матеріально-технічного, фінансового, енергетичного забезпечення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2000. – 296 с. – С. 30.
3. Гріфін Рикі В. Основи менеджменту : підручник / В. Гріфін Рикі, В. Яцура. – Львів : БаК, 2001. – С. 11. – 624 с.
4. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти : навчальний посібник / Г. А. Дмитренко. – К. : МАУП, 1999. – 176 с.
5. Калініна Л. М. Соціально-педагогічна інформація в управлінні закладами освіти / Л. М. Калініна // Вересень. – 2001. – № 4 (18). – С. 83–88.
6. Карстанье П. Миссия школы / Управление в образовании. Проблемы и подходы: Практическое руководство / П. Карстанье ; под ред. П. Карстанье, К. Ушакова. – М., 1995. – С. 43,45.
7. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. – М. : Центр "Педагогический поиск", 2000. – 224 с.
8. Корнетов Г. Б. Цивилизационный подход к изучению всемирного историко-педагогического процесса. – М., 1994. – 265 с.
9. Корсак К. В. Мировое образование: тенденции изменений и внешние факторы / К. В. Корсак // Пост Методика. – 1996. – № 4 (11). – С. 14; С. 14–16.
10. Національна доктрина розвитку освіти // "Освіта України". – № 33. – 23 квітня 2002 р. – С. 4.
11. Освітній менеджмент : навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
12. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти : науково-методичний посібник / за ред. Л. М. Калініної. – К. : Актуальна освіта, 2002. – С. 52.
13. Вейринген Ф. ван. Стратегическое управление в школе / Ф. ван Вейринген // Управление в образовании : практическое руководство / под ред. П. Карстанье, К. Ушакова. – М., 1995. – С. 88.
14. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навчальний посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – С. 14, 15, 17, 27.
15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навчально-методичний посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Раушний. – К., 2001. – С. 25–26.

16. Ansoff H. I. Concepts of strategy / H. I. Ansoff // Quinn J. B. et al. The strategy process: concepts, contexts and cases. – London : Prentice – Hall International, 1988.
17. Beyen M. Informatie Planning en Control / M. Beyen. – Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1994.
18. Bowmann, C & Asch D. Strategic management / C & Asch D. Bowmann. – London : Macmillan, 1987.
19. Brysin J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. – Jossey-Bass Publishers, 1995.
20. Earl M. Management Strategic for Information Technology / M. Earl. – London : Prentice Hall, 1989.
21. Tim Hannagan. Mastering Strategic Management / Tim Hannagan. – Palgrave, 2002. – 213 p.
22. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2nd ed. / J. M. Higgins. – Chicago : The Dryden Press, 1983.
23. Mintzberg H. Five Ps for Strategy. California Management Review / H. Mintzberg // The Strategy Process, Prentice Hall, Englewood Cliffs. – 1987. – № 1.
24. Mintzberg H. Patterns in strategy formation / H. Mintzberg // International Studies of Management and Organization. – 1979 – № 9. – Pp. 67–86.
25. Mintzberg H. & McHugh A. Strategy formation in an adhocracy / Mintzberg H. & McHugh A. // Administrative Science Quarterly, 30. – 1985. – Pp. 160–197.
26. Pearce J. A., Robinson R. B. Jr. Strategic Management, 2nd ed. Homewood, Ill : Richard D. Jr Win, 1985.
27. Peter F. Drucker, "The Theory of the Business", Harvard Business Review, September / F. Peter Drucker. – October, 1994. – Pp. 95–104.
28. Porterl. Competitive Strategy.
29. Richards M. D., Setting Strategic Goals and Objectives. 2 nd ed. (st. Pane, Minn: West, 1986)
30. Schendel D. E., Hatten K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader Viewfor an Emerging Discipline: Academy of Management Proceedings, August, 1972.
31. Stair R. M. Principals of Information Systems / R. M. Stair. – Boyd and Fraser Publishing, 1996.
32. Strategic planning, what every manager must know / George A. Steiner. – New York : Free Press paper backs, 1997.
33. Talbot Marianne. Make Your Mission Statement Work. How to identify and promote the values of your organization / Marianne Talbot. – Oxford : How to books Ltd, OXH 1 Re, United Kingdom, 2000. – P. 125.

ЗМІСТ

Стратегічне управління освітньою організацією	3
<i>Тема 1</i>	
Сутність і специфіка стратегічного управління освітньою організацією	3
Основні поняття теми 1	4
Типи, фактори та етапи розвитку стратегічного управління організацією	5
Запитання для повторення та самоперевірки	29
Література	30
<i>Тема 2</i>	
Мета і місія у стратегічному управлінні освітньою організацією	31
Основні поняття теми 2	31
<i>Тема 3</i>	
Стратегія як субстанція стратегічного управління освітньою організацією	39
Основні поняття теми 3	39
Запитання для повторення та самоперевірки	52
Література	53
<i>Тема 4</i>	
Середовище організації	55
Основні поняття теми 4	55
Запитання для повторення та самоперевірки	62
Література	63
<i>Тема 5</i>	
Стратегічне планування та його основні переваги	65
Основні поняття теми 5	65
Запитання для повторення та самоперевірки	69
Література	70
Плани семінарських і практичних занять	71
<i>Орієнтовна тематика проектів для індивідуально-дослідних завдань</i> (Л.М.Кадлініна, Є.І.Коваленко).....	85

Комплексний тест "Стратегічне управління організацією"
(Л.М.Кадлініна, Є.І.Коваленко) 86

Список використаної та рекомендованої літератури 102

