

АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ
КАФЕДРА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

**СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З КУРСУ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИХ
ТА ПЕДАГОГІЧНИХ КАДРІВ ОСВІТИ

ЗМІСТ

Вступ	5
1. Основи стратегічного менеджменту	5
2. Програмно-цільовий підхід стратегічного управління	15
3. Програма розвитку: сутність, процес побудови та структура	19
4. Оновлення загальних функцій управління	23
Використана література	26
Додатки	28

ВСТУП

Значне прискорення темпів розвитку науки, техніки і виробництва, перехід від індустріальних до науково-інформаційних та комунікативних технологій, динамічні зміни на ринках праці, товарів і послуг вимагає ефективної організації цих новітніх цивілізаційних процесів. В управлінні ними винятково важливу роль відіграють керівники, менеджери різних рівнів. У сьогоdnішніх умовах реформування системи освіти для забезпечення конкурентоспроможності на ринку надання освітніх послуг гостро постає питання вмiлого керівництва навчальним закладом.

У практиці ефективного управління навчальним закладом широко ввійшов у вживання термін «стратегічне управління». Стратегічне управління, як різновид менеджменту, сформувався зовсім недавно. У другій половині ХХ століття менеджменту, як науці, почали надавати великого значення, так як інтерес до питань управління бізнесом постійно утримувався на високому рівні. Це пов'язано в першу чергу з тим, що менеджмент, як практична діяльність, постійно розвивається, набуваючи іноді таких форм, які повністю відмінні тим, що раніше вважалися взірцем правильного управління. Менеджмент вимагає від керівника поєднання професійної компетентності й готовності до прийняття нестандартних, сміливих рішень, які сприятимуть ефективному розвитку очолюваного ним підприємства.

Причина такого явища в тому, що менеджмент повинен забезпечити організації перевагу перед конкурентами. А це означає, що керівництво завжди має бути в пошуку нових, оригінальних форм управління. Ефективний менеджмент – це такий менеджмент, який не намагається бути правильним, а робити неможливе. Менеджмент завжди перебуває в пошуку, що дозволяє йому постійно розвиватися, відображаючи найуспішніші зразки управлінської діяльності, кращу (найбільш ефективну) практику управління.

РОЗДІЛ І. ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Поняття управління та менеджменту

Стратегічний менеджмент як наукова галузь та ефективний інструмент управління розвивається дуже стрімко. Останнім часом він привернув увагу освітян. Це можна пояснити, перш за все, позитивними результатами застосування технологій професійного управління, інтеграцією науки та діяльності менеджменту, і, по-друге, потребами управління розвитком організації, щоб забезпечити її конкурентоспроможність.

Проте, відсутність стійкої термінології, глибокого методологічного та теоретичного підґрунтя, складність адаптації ідей та засобів стратегічного менеджменту до управління освітою та інші проблеми дещо відштовхують керівників навчальних закладів від стратегічного менеджменту.

Управління – це вид діяльності, який забезпечує оптимальне функціонування та розвиток систем, узгоджує та координує діяльність людей щодо досягнення спільної мети.

Управління навчально-виховним закладом – це доцільна, активна взаємодія керівника з іншими учасниками педагогічного процесу, технічним (обслуговуючим) персоналом та громадськістю, спрямована на координацію та узгодження зусиль, впорядкування педагогічної системи та переведення її на більш високий якісний рівень.

Менеджмент – це теорія та практика ефективного професійного управління.

Внутрішній (педагогічний) менеджмент навчального закладу – теорія та практика ефективного професійного управління закладом освіти.

Менеджер – керівник, який володіє професійними знаннями та вміннями для реалізації ефективного управління.

Менеджер освіти – керівник, який володіє професійними знаннями та вміннями для реалізації ефективного управління в освіті.

Мета управління закладом освіти.

У найширшому плані мета управління закладом освіти полягає у створенні необхідних умов для реалізації мети навчального закладу. Конкретна мета-мінімум – забезпечити оптимальне функціонування освітнього закладу; мета-максимум – забезпечити його розвиток.

Принципи управління

Вихідними принципами освітнього менеджменту, за В.І. Масловим, можна вважати такі:

1. Принцип соціальної детермінації. Вимагає передусім розуміння керівником головних соціальних завдань, суспільної ідеології освіти на конкретному етапі історичного розвитку держави.

2. Принцип науковості та компетентності в управлінні закладами освіти. Передбачає оволодіння керівником теоретичними питаннями і технологією педагогічного процесу, менеджменту, фахових методик, вікової психології тощо.

3. Принцип інформаційної достатності в менеджменті є вирішальним на всіх етапах управлінського циклу і передбачає створення надійної системи інформаційного забезпечення діяльності.

4. Принцип аналітичного прогнозування в управлінні. Відображає моделюючі процеси різного рівня, що можуть відбутися у керованій соціальній системі, забезпечує прогностичність розвитку закладу освіти.

5. Принцип оперативного регулювання. Тісно пов'язаний із процесуальною діяльністю менеджера освіти, оскільки завдяки йому виконуються усі управлінські рішення, відбувається регулювання на інформацію.

6. Принцип зворотного зв'язку. Спрямований на реалізацію організаційно-регулятивної та контрольної-коригуючої функцій.

7. Принцип демократії та централізму (тривалий час трактувався виключно з політизованих позицій, був спрощений і перекручений) є одним із

фундаментальних чинників, що забезпечує ефективну управлінську діяльність менеджера. Ефективне управління ґрунтується на чіткому розподілі влади між особистістю і відповідними структурами з конкретно визначеним механізмом, що регулює відносини між ними.

8. Принцип правової пріоритетності і законності передбачає узгодженість діяльності менеджера навчальної установи освіти із законодавством України в питаннях освіти, праці, охорони дитинства, прав людини та ін. Розробка й прийняття управлінських рішень, їх виконання мусять відповідати існуючим правовим нормам, мати певну юридичну підтримку, а в окремих випадках – і юридичну експертизу.

9. Принцип фінансово-економічної раціональності й ділової активності відображає залежність здійснення всіх стратегічних цілей, якісної реалізації поточних справ від можливостей їх науково-методичного, матеріально-технічного забезпечення, фінансування.

Принципи, які використовуються як фундаментальні положення та аксіоми складають ідейну основу теорії та практики управління. Система принципів запропонована Ю.А. Конаржевським є найбільш доцільною, за умов розвитку навчального закладу. Серед них:

1. Принцип поваги та довіри до людини.

Цей принцип висуває певні вимоги до управлінської поведінки керівника:

- повага до особистої гідності людини;
- визнання за людиною її прав;
- підтримання людиною власної гідності;
- створення атмосфери взаємоповаги та довіри;
- прояв вимогливості до людей;
- створення ситуації успіху;
- розвиток творчості, ініціативи;
- заохочення досягнень кожного;
- гарантія захищеності.

2. Принцип цілісного погляду на людину.

Реалізація цього принципу дозволяє сприймати кожного як особистість з її потребами, мотивами, цілями, переживаннями, проблемами.

3. Принцип співробітництва.

Він передбачає переведення управління з монологічної на діалогічну основу, що дуже важливо за умов творчості, розвитку, інноваційного пошуку.

4. Принцип соціальної справедливості.

Він передбачає таке управління, упродовж якого педагоги перебувають в однакових умовах та мають рівні права. Керівник оцінює людину за результати її праці, внесок у життя колективу.

5. Принцип індивідуального підходу.

Передбачає врахування індивідуальних особливостей, рівня професійної підготовки, досвіду, інтересів.

6. Принцип збагачення роботи полягає у пробудженні інтересу педагога до роботи, творчого пошуку.

7. Принцип мотивування та стимулювання має моральний, психологічний та матеріальний характер. Вимоги до управління, які висуваються цим принципом, стосуються:

- розробки та дієвості системи стимулювання;
- створення атмосфери взаємного задоволення;
- забезпечення належних умов праці;
- створення моніторингу за діяльністю педагогів;
- реалізації демократичних методів керівництва;
- зосередження уваги на ключових напрямках діяльності закладу.

8. Принцип консенсусу створює умови для формування різних думок, поглядів, їх узгодження.

9. Принцип колегіальності - це один із інструментів демократичного управління. Він вимагає:

- прийняття колективних рішень зі стратегічних та найбільш важливих проблем;
- поважного ставлення до думок колег;
- включення педагогів до співуправління;
- розвитку горизонтальних зв'язків та дружніх стосунків у колективі;
- заохочення до співробітництва;
- гармонізації цілей діяльності.

10. Принцип оновлення забезпечує розвиток, зміни, засвоєння нових ідей та технологій.

Система висунутих принципів може бути серйозним теоретичним та методичним підґрунтям для розуміння сутності та змісту управління розвитком навчального закладу.

Правила управлінської діяльності.

- простота структури управління;
- прозорість цілей та завдань управління;
- мінімальна кількість проміжних ланок;
- невеликий штат управлінської команди;
- ідентифікація особистих інтересів працівників з успіхом загальної справи;
- чітка система розрахунків, облік витрат та прибутків;
- планування персональної кар'єри;
- гнучкість вертикальних та горизонтальних зв'язків та ін.

Основні підходи до управління закладом освіти

Інтуїтивний підхід – це управління на основі відчуття.

Інтуїція – це відчуття, безпосереднє бачення істини за допомогою почуттів, без логічного доведення. Синонімічний ряд: раптова згадка, інсайт. Коли про управління говорять, що він працює інтуїтивно, то тим самим дають негативну

оцінку його діям. Управлінські рішення, які приймаються на основі інтуїції, вважаються неповноцінними. Проте інтуїція виникає, розвивається на основі освіти, знань, ерудиції, попереднього досвіду. Проте в критичних, екстремальних умовах інтуїція допоможе знайти вихід.

Емпіричний підхід – це процес спроб та помилок. Звичне тлумачення: емпіричний – той, що заснований на досвіді. Керівники дуже вірять у здоровий глузд та власний досвід. Цей метод домінує в діяльності досвідчених керівників, практиків, які ігнорують наукові знання, літературу.

Позитивне емпіричного підходу:

- дозволяє швидко реагувати на події;
- дозволяє швидко аналізувати ситуацію і приймати рішення;
- дозволяє впевнено себе почувати;
- дозволяє швидко знаходити плідні ідеї, оптимальні шляхи. З огляду на це, досвід – річ незаперечна.

Науковий підхід – це підхід, що спирається на наукові засади. Наукових підходів досить багато. Проте їх об'єднує те, що вони:

- а) викладені у вигляді теорій;
- б) мають вихідні положення, принципи, доведені дослідницьким шляхом;
- в) доведені під час спеціально організованих експериментів або підтверджені досвідом.

Стратегічний менеджмент

Відсутність цілеспрямованої політики організацій гальмує їх розвиток. Доведено, що всього 5 % організацій розробляють стратегічні плани, а ще відомо й інше: саме вони отримують прибутки вище середньогалузевих. Переважна більшість керівників організацій вже розуміє, що розвик та ефективність можливі за рахунок інноваційних змін. Проте, за статистичними даними, лише 12 % цих керівників розробляють стратегічні плани з управління змінами. Відтак складається ситуація: робота для роботи - всі щось впроваджують, але результати не дуже втішні.

До основних передумов посилення стратегічного характеру управління можна віднести, насамперед, інтенсивність конкурентної боротьби, розвиток науково-технічного прогресу, нестабільність (*мобільність*) - зовнішнього середовища тощо.

Стратегічний менеджмент провідних країн світу ґрунтується на трьох концепціях розвитку:

- Концепція управління за результатами характерна для європейських країн, її сутність - постійно тримати у полі зору прогнозований результат.
- Концепція управління за цілями притаманна менеджерам Японії. Особливість такого управління полягає у тому, що діяльність стає рефлексом мети.
- Концепції стратегічних зон дотримуються управлінці США, її підґрунтя - у визначенні пріоритетів розвитку.

Основне завдання стратегічного менеджменту полягає у забезпеченні розвитку організації. Розвиток організації досягається через інноваційні процеси та якісні зміни.

Серцевиною стратегічного управління є стратегічне планування. Проте стратегія менеджменту забезпечує основу для управління в цілому та для здійснення усіх основних функцій: аналізу, планування, організації, контролю, регулювання. Відтак,

доцільно говорити і про стратегічний аналіз, про стратегічне організування, і стратегію контролю, і стратегію регулятивно-корекційної діяльності.

Поняття стратегії

Стратегія необхідна тоді, коли відбулись або передбачаються переміни зовнішнього середовища, а також якісні зміни системи цінностей організації.

Стратегія - це визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Тобто стверджується ефективність тріади: цілі - програми - ресурси. Стратегія менеджменту забезпечує основу для управління в цілому та для здійснення основних функцій: аналізу, планування, організації, контролю, регулювання.

Стратегію можна розглядати як детальний, всебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії та досягнення цілей організації із максимальною ефективністю. Таким чином, *стратегія менеджменту* – це масштабні прогнози щодо реалізації місії (призначення) організації та досягнення цілей. Основним напрямком стратегічного управління є стратегічне планування, головне завдання якого полягає у забезпеченні розвитку організації. Розвиток організації досягається через інноваційні процеси та якісні зміни.

Слово «*стратегія*» пішло від грецького *stratēgia* (*stratos* «військо» + *agx* «веду»), що означало «мистецтво генерала». Керівник сучасного закладу освіти повинен вести колектив навчального закладу до нових досягнень і успіхів, проявляючи високий рівень професійної майстерності. Це і є його «мистецтво генерала».

До основних компонентів стратегічного управління слід віднести: усвідомлення організаційних стратегій, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію діяльності та зусиль.

Усвідомлення організаційних стратегій є наслідком розвитку управлінського мислення, його концептуальності. Впевненість керівника у необхідності змін, оновлення закладу освіти в цілому або окремих його систем є першою необхідною умовою управління розвитком. Відтак, для керівника важливо засвоїти основи теорії та методики стратегічного управління.

Сутність стратегічного управління полягає у визначенні перспектив, цілей та шляхів їх досягнення. Стратегічне управління в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення пріоритетних напрямків розвитку закладу освіти. Стратегія управління реалізується через програму розвитку, яка і забезпечує досягнення місії та цілей навчального закладу.

Стратегічні задачі управління закладом освіти

Задача управління – це форма відображення управлінської проблеми, яка зафіксована в:

- а) самій проблемі;
- б) меті її розв'язання;
- в) умовах та засобах вирішення.

Стратегічні задачі управління – це передусім:

1. Удосконалення структури навчального закладу.
2. Підвищення якості змісту освіти.

3. Удосконалення організації навчального процесу.
4. Удосконалення організації виховного процесу.
5. Удосконалення управлінської діяльності.

Необхідність стратегічного управління можна аргументувати тим, що:

- необхідно визначати пріоритети у потребах, видах діяльності, послуг;
- менеджмент тотальної якості вимагає докорінної перебудови і цілеспрямовання діяльності організації;
- зростає конкуренція на ринку освітніх послуг;
- проблема розвитку стала невідкладною і необхідно його спрямувати;
- зміна керівництва зумовлює зміну в пріоритетах розвитку, концептуальному підґрунті діяльності, уявленні про кінцеві результати;
- необхідно активізувати роботу колективу;
- науковий підхід до управління вимагає розробки та реалізації систем
- стратегічного планування.

Стратегічне управління базується на творчому підході, узагальненні кращого досвіду, впровадженні інновацій. Тобто, стратегія - це концепція досягнення перемоги.

Розроблена на високому якісному рівні стратегія організації сама по собі не гарантує успіхів розвитку, її можна порівняти із найпотужнішою і виконаною за сучасними дизайнерськими рішеннями маркою автомобіля. Він не може рухатись, виконувати функції за призначенням без палива, водія, якщо немає правил дорожнього руху тощо. Він буде пошкоджений за умов неякісного палива, некваліфікованого водія, недотримання правил руху. Так і стратегія не досягне успіху через недосконалість управлінських рішень та організації її реалізації. Тобто стратегія оцінюється тільки в умовах її впровадження.

Стратегія управління - це діяльність, яка забезпечує досягнення цілей організації засобом збагачення її ресурсів, м'якого пристосування до соціуму, спрямування діяльності колективу та системної реалізації функцій управління.

Стратегія управління передбачає відповіді принаймні на три запитання:

1. Чого ми хочемо домогтися? (*Цілі, моделі діяльності, результати.*)
2. Якою є організація на цей момент? (*Результати, тенденції, ресурси, вади, резерви.*)
3. Як перейти від реального стану до майбутнього, очікуваного, бажаного? (*Програми, концепції, плани, рішення.*)

Стратегія завжди повинна бути відкритою до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, гнучкою та мобільною. Тобто реальна стратегія складається із проактивної стратегії (*система запланованих, дій*) та реактивної стратегії (*адаптивна реакція на ситуацію*).

Динамізм та відкритість - основні характеристики стратегічного управління, бо воно не може бути одноразовим заходом. Стратегічний план не можна застосувати один раз і назавжди. Його оновлюють, змінюють, удосконалюють у разі, якщо:

- необхідно змінити напрямок роботи організації;
- необхідно прискорити зростання якості роботи організації;

- керівник помічає, що ресурси (*кадри, час, кошти, обладнання тощо*) витрачаються на розвиток неперспективних напрямків або взагалі не раціонально;
- необхідно вносити зміни до структури організації, удосконалювати систему управління, вертикальні та горизонтальні зв'язки;
- відбуваються зміни в системі вищого порядку;
- керівник закладу сумнівається в існуючому напрямку розвитку та шляхах досягнення завдань організації;
- відбувається процес «тиску знизу» тощо.

Стратегічне управління - це комплекс концепцій, процедур та засобів, призначених допомогти керівникам мислити і діяти ефективно. Стратегічна модель завжди повинна фокусуватись навколо таких чинників, як ідеї, цілі, зміст, план (*рис. 1*).



Рис.1. Раціональна стратегічна модель

Підґрунтя стратегічного управління:

1. Бажання - прагнення керівника до позитивних змін, інноваційного розвитку, якості показників та успішності організації.
2. Здібності - це компетенції керівника, пов'язані із його інтелектуальним, креативним потенціалом, аналітичним складом розуму/здатністю до прогнозування, управління змінами, лідерська позиція.

Проблема лідерства у стратегічному менеджменті є дуже важливою, керівник, який володіє особистою креативністю, пасіонарністю (внутрішньою енергією), вміє ідеологічно обґрунтувати проект, створити дух новаторства, ентузіазму, який є відповідальним перед колективом і може по-людей за собою без тиску, примушування, безперечно лідер.

3. Можливості - індивідуальні здібності керівника, помножені на ресурси, кваліфікацію кадрів, рівень домагань споживачів. У подальшому процес стратегічного управління повинен розгортатись коло таких елементів:

- залучення ключових фігур та персоналу до розробки стратегії;
- здатність членів стратегічного процесу стратегічно мислити;
- вміння діяти в інтересах організації.

Основними елементами, які пов'язують розроблену стратегію із реальною діяльністю щодо її впровадження, є:

1. *Місія організації (корпоративна місія)* - це головний чинник ідеології формування, функціонування та розвитку організації.

2. *Політика організації* - це система поглядів, уявлень, законів, принципів, правил та адекватних рішень.

3. *Тактика (військовий термін: маневрування сил для досягнення певних цілей)* - це комплекс рішень про те, як будуть розподілені ресурси та які будуть обрані засоби діяльності. Якщо стратегія відповідає на основні питання: «чого хоче домогтися організація?», то тактика дає відповідь на питання: «як цього досягти?». Тактику розробляють відповідно до стратегії. Вона вибудовується, як правило, у адміністративному колі без широкого залучення персоналу. Реалізується персоналом. Тактика розрахована на короткі проміжки часу. Вона контролюється через моніторингову діяльність, оскільки результати тактики знаходять швидший прояв, можуть коригуватись.

Процедура діяльності — послідовність та змістовне наповнення основних функцій управління на різних його рівнях (рис. 2).

Місія – це ідеологія організації. Саме з визначення місії організації розпочинається процес стратегічного управління (схема 2).

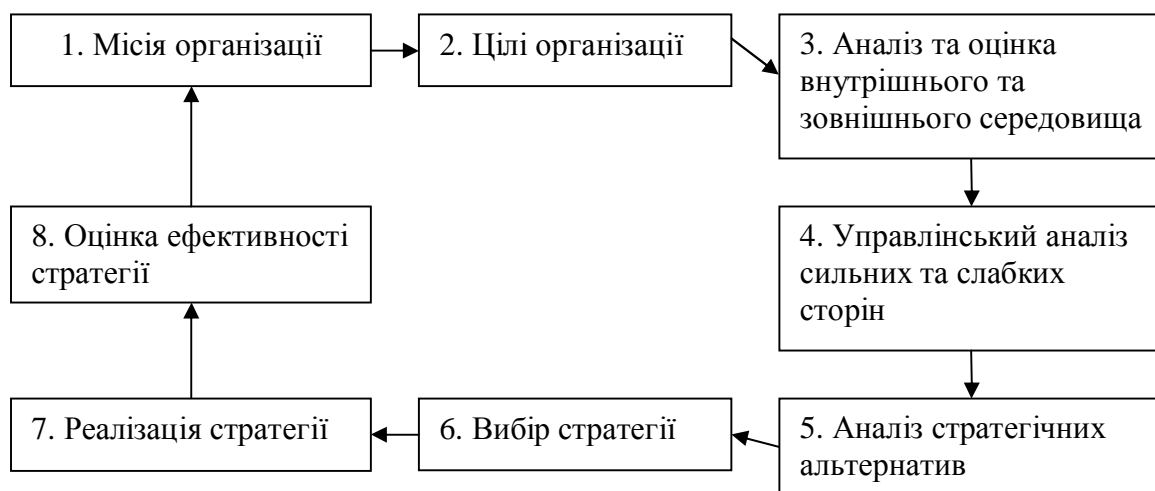


Рис.2 . Процес стратегічного управління

Види та шляхи досягнення стратегій.

Доцільно окремо зупинитись на видах стратегій, які роблять можливим розуміння всього процесу управління розвитком організації. Існують два види стратегій:

1. *Цілеспрямована*. Встановлюються цілі, завдання розвитку організації та розробляються програми і плани їх досягнення. Зумовлена необхідністю внутрішніх потреб організації.

2. *Опосередкована*. Стратегія реагування на зовнішні зміни. Розробляються адаптивні плани пристосування організації до зовнішнього середовища та його змін.

Схематично це виглядає так (рис. 3, 4):

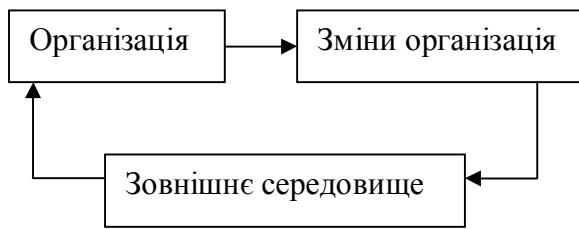


Рис. 3. Цілеспрямована стратегія

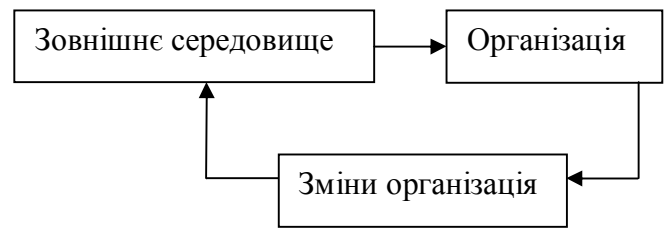


Рис. 4. Опосередкована стратегія

Відповідно до виду стратегії обираються і можливі шляхи її досягнення:

1. *Концентрація виробництва.* Основна мета - зберегти коло споживачів, та асортимент товару. Навчальний заклад - це теж велике освітнє виробництво, його товар - це знання, уміння, навички. Споживачі – учні, студенти. Таким чином, шлях розвитку навчального закладу - зберегти свій контингент учнів, перелік освітніх послуг та якість показників.
2. *Розвиток ринку.* Передбачає географічне розширення. Завдання навчального закладу залучити контингент інших закладів освіти, збільшити кількість учнів.
3. *Розвиток товару.* Сутність полягає у модифікації відомих марок товару. Впровадження профільного навчання, збільшення кількості годин на викладання основних предметів, збільшення навчальних блоків за рахунок курсів за вибором, платної форми навчання - це один із шляхів розвитку освітнього ринку.
4. *Диверсифікація* передбачає розширення видів діяльності. Пріоритетним шляхом розвитку закладу освіти може бути впровадження нетрадиційних навчальних предметів, форм проведення занять. Успішність організації у довгостроковій перспективі залежать від культури організації та її іміджу.

Культуру організації складно аналізувати, оцінювати, тому що немає визначень, ознак та критеріїв. Проте більшість дослідників феномену культури організації до уявлень про неї відносять такі чинники:

- як члени колективу ставляться один до одного;
- який моральний клімат в організації;
- залежність якості виконання роботи персоналом і організації контролю за роботою з боку адміністрації;
- переважаючі форми комунікацій в організації;
- як вирішуються стратегічні проблеми, приймаються стратегічні рішення;
- етичні норми та цінності організації; наявність традицій, ритуалів, неписаних правил, історії організації та її героїв;
- залучення персоналу до співуправління;
- методи організації стосунків із зовнішнім середовищем;
- методи конкурентної боротьби;
- наявна система заохочення та покарання тощо

Переваги стратегічного підходу до управління:

- забезпечення цілеспрямованого розвитку організації;
- можливість домогтися конкурентних переваг;
- можливість управління-змianaми в організації та реагування на соціальні замовлення;

- можливість моделювати, висувати альтернативні рішення та обирати оптимальні шляхи для організації;
- створення активного, зацікавленого, творчого, ініціативного осередку в організації;
- стимулювання до стратегічного мислення та дій;
- вдосконалювання процесу розробки рішень;
- підвищення чутливості організації до зовнішніх та внутрішніх чинників;
- керівники можуть діяти більш впорядковано, раціонально;
- персонал підвищує рівень професіоналізму, обізнаності у діяльності організації;
- вдосконалення навичок роботи у команді.

РОЗДІЛ II. ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Підхід до управління за цілями (УЗЦ) відомий ще з часів Аристотеля: «Благо за всіх обставин залежить від дотримання двох умов: одна з них - правильне з'ясування завдання та кінцевої мети всякого роду діяльності; друга - пошук всякого роду засобів, що ведуть до кінцевої мети».

Цей підхід відпрацьований та перевірений на ефективність в управлінні виробничою сферою. Проте в управлінні педагогічними системами він почав впроваджуватись лише у 90-ті роки. Саме цей період в управлінні позначився переходом від адміністративно-функціонального підходу до цільового.

Для адміністративно-функціонального підходу характерні такі вимоги та критерії, як: сформованість матеріально-технічної бази, кадрове забезпечення, рівень успішності учнів та студентів, кількість викладачів-методистів, відмінків освіти, кількість учнів - переможців олімпіад, вступників до вузів, працевлаштованих за спеціальністю тощо. Для цільового підходу ці показники, безумовно, є теж важливими, але не самоцільовими. Для цільового підходу головне, щоб досягалась мета, що сформульована в колективі, яка спрямована на розв'язування актуальних проблем закладу освіти, яка виражає спільне прагнення та передбачає досягнення прогнозованих результатів.

Цільове управління містить декілька рівнів, що пов'язані між собою:

- 1) визначення місії (призначення), формулювання генеральної мети;
- 2) декомпозиція мети;
- 3) вимірювання результатів.

Місія відображає спільні цінності та погляди, пов'язана з культурою навчального закладу, визначається та підтримується усім колективом. Вона характеризується сукупністю переконань, цілей, стосунків, форм та методів діяльності. На підставі місії формулюється глобальна (генеральна, стратегічна) мета розвитку установи.

Місія визначає, що робитиме організація для досягнення цілей, сформульованих колом повноважень. Саме тому визначення місії є більш конкретним, ніж коло повноважень. Воно визначає найважливіших зацікавлених сторін та вказує, яким чином забезпечуватимуться їхні очікування. Визначення місії, крім того, демонструє для всіх зацікавлених сторін пріоритети та цінності, якими керуватиметься організація при прийнятті рішень

Отже, у правильному визначенні місії кожен має знайти короткі відповіді на такі питання про організацію:

1. Яка наша мета? Чому ми робимо те, що ми робимо?
2. Для кого ми працюємо і як?
3. Чому наші послуги потрібні людям, для яких ми працюємо?
4. Які цінності та пріоритети нашого навчального закладу?
5. Яких змін має набути система у зв'язку із змінами в суспільстві?

Нижче наведено приклад визначення місії:

Наша місія – забезпечувати якісну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації дорослого безробітного населення з метою підвищення його конкурентоспроможності задля працевлаштування та само зайнятості. Отже, основні характеристики визначення місії повинні бути такими:

Лаконічність: кілька речень – близько 10 рядків. Визначення повинно бути в стислій формі давати сторонній людині об'єктивне уявлення про навчальний заклад, його призначення та діяльність.

Зрозумілість: уникайте професійних термінів. Визначення місії повинно бути зрозумілим для кожного.

Зорієнтованість на майбутнє: визначає проблеми, з якими навчальний заклад стикатиметься в майбутньому, та роз'яснює, яким чином їх буде подолано.

Мета – це запрограмований результат. Обов'язковими вимогами до неї є:

- подільність на цілі;
- конкретність її складових;
- вимірюваність.

Декомпозиція мети – це процес розчленування, розділення стратегічної мети на складові. Основні умови до цього процесу: щоб у сумі реалізації кожний наступний рівень давав попередній (його реалізацію); вимірюваність.

Генеральна мета ↔ цілі ↔ завдання ↔ заходи.

Основні засоби вимірювання – факторно-критеріальний підхід та інші методи аналізу та обробки інформації, а саме: теоретичні (дедукція, індукція, абстрагування, синтез, узагальнення, моделювання та ін); практичні (спостереження, бесіди, анкетування, ранжування, тестування, контрольні роботи, зрізи знань тощо); методи математичної статистики.

Процес декомпозиції мети.

На підставі місії організації формуються її цілі. Цей процес має назву цілеутворення, або ціле покладання декомпозиції мети (Рис. 5).

Процес декомпозиції мети дозволяє відстежити реалізацію стратегії. Він пов'язує всі компоненти стратегічного планування між собою: місію – генеральну мету – цілі – завдання – конкретну діяльність – результати.

У теорії сучасного менеджменту виокремлюються певні вимоги до цілеутворення:

1. Цілі повинні бути реалістичними, гнучкими, мати реальні строки виконання, передбачати перевірку результатів діяльності.
2. Кожну мету слід розробляти з точки зору результату, а не процесу діяльності.

3. Необхідно чітко визначати умови та фактори, від яких залежать цілі.
4. Перевіряти, регулювати процес реалізації загальної мети необхідно і в цілому, і через досягнення конкретних цілей.

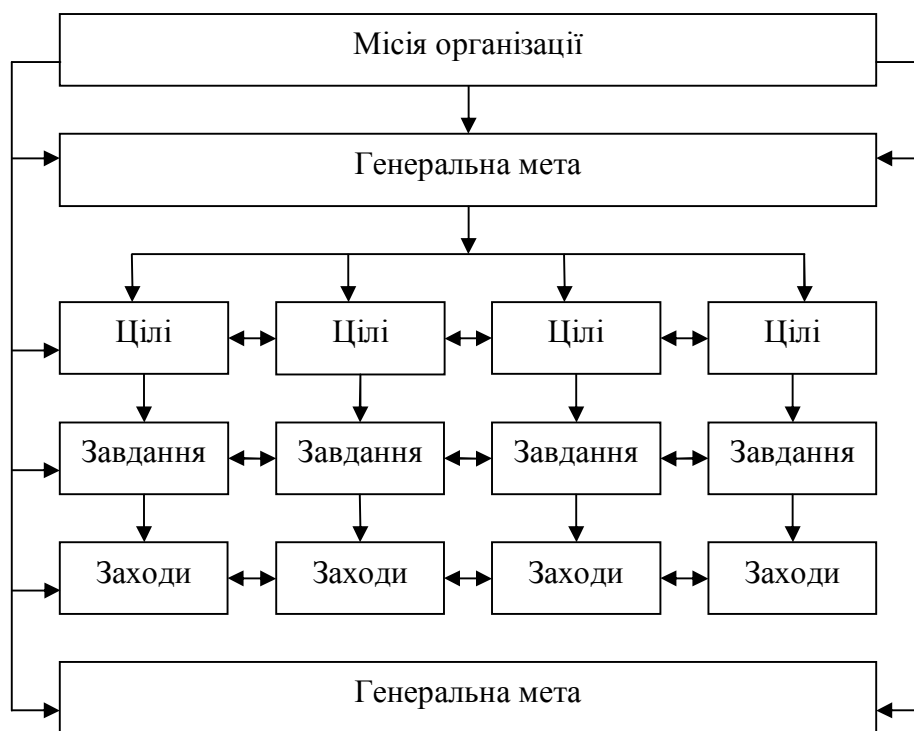


Рис.5. Процес декомпозиції мети

Як бачимо, формування цілей дає відповідь на запитання, якою організація хоче стати, за умов, що складений план дій на їх реалізацію, відповідатиме на запитання, що потрібно робити, щоб досягти мети. Стратегія ж дає відповідь, яким шляхом організація буде досягати цілей і які методи при цьому буде використовувати. Вибір стратегії – це, перш за все вибір засобів, з допомогою яких організація буде вирішувати свої завдання. В основу стратегії управління входять: вибір стратегії і її реалізація.

Для цільового підходу головне, щоб досягалась мета, яка сформульована в колективі, яка спрямована на розв’язування актуальних проблем закладу освіти, яка виражає спільне прагнення та передбачає досягнення прогнозованих результатів.

УЗЦ дає змогу розв’язати декілька ключових проблем управління організацією:

- 1) забезпечує реальний зв’язок між довгостроковим та оперативним плануванням, являючи собою різні моменти одного процесу;
- 2) зосереджує увагу працівників на бажаних результатах, сформульованих як цілі діяльності;
- 3) задає програму досягнення цілей шляхом визначення напрямів, етапів та строків рішення окремих задач;
- 4) дозволяє керівникам усіх рівнів визначити головні ланки своєї відповідальності;
- 5) заохочує працівників до взаємодії шляхом вироблення спільних цілей

діяльності;

6) визначає процес досягнення цілей через діалог, широке обговорення;

7) визначає критерії гарної (або поганої) роботи та дає підстави для вимірювання результатів з точки зору цих критеріїв;

8) дозволяє оцінити старанність персоналу, відданість організації, знаходить підстави для просування службовими шаблями;

9) полегшує управління системою винагородження, забезпечуючи розумну основу для заохочень через попередню мотивацію персоналу.

Логіка УЗЦ проста: стратегічний план на 5 років – його конкретизація тактичними планами на кожен рік – уточнення оперативними планами на певні звітні періоди – щоденні управлінські рішення.

Вихідним моментом формулювання конкретних цілей є визначення стратегічних цілей, які відбивають перш за все світогляд керівника, його розуміння процесів, які відбуваються навколо організації та в ній самій. Так, наприклад, розробці програми розвитку навчального закладу передуює осмислення таких проблем, як:

- 1) орієнтація на освітнє замовлення: орієнтуємось на замовлення батьків, дітей, суспільства щодо результатів навчально-виховного процесу чи на конкретну інноваційну технологію?
- 2) яким чином розуміється проблема освітніх послуг, виконання освітнього замовлення: «зверху – вниз» (суспільство - навчальний заклад) чи «знизу – вверх» (навчальний заклад – суспільство)?
- 3) які показники навчального закладу вважати найкращими: якість знань і умінь учнів, рівень професійності викладачів, авторські програми, різні нагороди?
- 4) чи конкурентні ми? в яких питаннях? хто конкурент?
- 5) чи дотримується навчальний заклад етики стосунків з іншими освітніми закладами, батьками, учнями?
- 6) які методи є домінуючими у роботі колективу: досвід та «ноу-хау» чи аналітична робота, наукові методи?
- 7) чи прагнемо ми до стимулювання окремих працівників за результатами їх внеску у справу?
- 8) готуємо ми самі собі висококваліфікованих спеціалістів чи запрошуємо «зі сторони»?
- 9) виробляємо власний передовий досвід чи тільки беремо перевірений досвід інших?
- 10) якою ціною досягаємо результатів порівняно з конкурентами? який рейтинг наших учнів?
- 11) як буде краще: залишитись на цьому (оптимальному) для закладу рівні чи підняти на вищий (більш складний)?
- 12) відносини з навколишнім середовищем: чи має заклад своє обличчя? чи є лідером у місті (районі, селі)? чи є угоди із ВНЗ, науковими центрами, спонсорами?
- 13) відносини з управлінням освітою: чекаємо на наказ та рекомендацію чи проявляємо ініціативу? підкоряємось чи намагаємось довести свої позиції?

Правила УЗЦ можна укласти у декілька положень, яких належить дотримуватись:

1. Під час УЗЦ усі структурні елементи навчальний закладу орієнтовані на кінцеві результати.
2. Необхідно добирати та навчати кадри відповідно до цілей організації.
3. Здійснювати фінансування та планування закладу відповідно до його цілей.
4. УЗЦ не розраховане на миттєвий результат (програму не можна здійснити за короткий час).
5. Програма повинна бути гнучкою, елективною, щоб своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та навколишнього середовища.
6. Програму повинні визнати всі члени колективу.

Програми повинні бути дані відповіді на три питання:

- 1) Що є зараз? (вихідний стан системи);
- 2) Чого ми хочемо досягти у майбутньому? (моделювання образу майбутнього);
- 3) Як це зробити? (побудова плану дій щодо переходу від теперішнього стану до майбутнього).

РОЗДІЛ III. ПРОГРАМА РОЗВИТКУ: СУТНІСТЬ, ПРОЦЕС ПОБУДОВИ ТА СТРУКТУРА

Програма розвитку – це робочий документ для організації перспективної та поточної діяльності закладу, який містить відомості про вихідний стан навчального закладу в цілому та її окремих підсистем; гіпотетичну модель закладу, бажану в майбутньому; описує зміст діяльності та послідовність дій, що призведуть до передбачуваного.

Програма розвитку – це система діяльності з чітко визначеними цілями, завданнями, прогнозованими результатами, яка збалансована із кадровими та іншими умовами, наявними ресурсами і невикористаними резервами.

Програма розвитку навчального закладу відрізняється від традиційного стратегічного (перспективного) плану тим, що:

- 1) програми розвитку спрямовані на прогнозування змін, оновлення діяльності закладу освіти та вироблення стратегії розвитку.
Плани спрямовані на забезпечення оптимального функціонування закладу освіти;
- 2) програми розвитку мають виразну інноваційну спрямованість, забезпечують системність процесів впровадження нововведень.
Плани реалізують етапність розв'язування актуальних проблем, виконання соціального замовлення на освіту;
- 3) програми розвитку працюють на місію навчального закладу, створюють імідж закладу.

Плани забезпечують виконання та узгодження завдань вищих органів управління освітою та внутрішніх.

В.С. Лазарев виділяє такі головні недоліки традиційних стратегічних планів :

- цілі формулюються нечітко;
- не визначаються бажані результати діяльності (орієнтація на процес, а не на

результат);

- добірка заходів здебільшого є випадковою;
- заходи не пов'язані між собою; вилучення будь-якого із запланованих не впливає на зміст інших заходів;
- терміни проведення заходів розмиті, не обгрунтовані;
- перевантаження планів і відсутність реалістичного виконання усієї сукупності заходів.

Програми розвитку виконують та функції:

- визначають напрямки діяльності та цільові орієнтири;
- виступають засобами цілеспрямування спільної роботи персоналу;
- забезпечують координацію зусиль;
- виступають як засоби моніторингу протікання робіт та умов їх виконання;
- створюють умови для передбачення можливих загроз досягненню визначених цілей;
- виступають як засіб розробки рішень у разі відхилень від запланованого.

Логічна структура етапів розробки програми

1-й етап – аналітичний (діагностичний, інформаційно-аналітичний).

1. Збір інформації про:

а) внутрішнє середовище:

- статистичні відомості про учнів;
- режим роботи навчального закладу;
- стан матеріально-технічної бази;
- відомості про здоров'я учнів;
- результати поточної та підсумкової успішності;
- інтелектуальний та творчий потенціал учителів;
- історія, традиції навчального закладу;
- характеристика виховної роботи;
- зв'язки з науковими центрами тощо;

б) зовнішнє середовище:

- нормативно-правова база;
- регіональна програма розвитку освіти;
- статистичні дані про соціум мікрорайону навчального закладу, міграції;
- культурні традиції, національні особливості регіону;
- соціальне замовлення на освіту;
- оточуючі підприємства, культурні центри, ВНЗи;
- наукові концепції та теорії;
- інформація про досвід роботи інших навчальних закладів тощо.

2. Аналітична обробка інформації за напрямками:

- аналіз досягнень і наявних результатів навчального закладу;
- аналіз навчально-виховного процесу;
- аналіз умов функціонування і розвитку навчального закладу.

3. Здійснення комплексної оцінки ситуації.

4. Прогнозування змін, тенденцій розвитку.

5. Виявлення недоліків у роботі, які призвели до нинішнього стану.

6. Виявлення внутрішній резервів розвитку навчального закладу.

7. Формулювання проблеми.

2-й етап – концептуальний (цільовий, проектний).

1. Вироблення місії навчального закладу (призначення), загальної мети та її декомпозиція.
2. Вибір ідей розвитку навчального закладу, пошук та оцінка новацій, формування банку інноваційних ідей.
3. Визначення шляхів розвитку.
4. Формування моделі (проекту) розвитку навчального закладу.

3-й етап – організаційний (організаційно-мотиваційний).

1. Вироблення стратегії переходу до нового (оновленого) типу навчального закладу, розробка завдань, етапів розвитку навчального закладу.
2. Розробка плану дій за напрямками:
 - а) розвиток традицій у навчального закладу;
 - б) інноваційна робота;
 - в) управління розвитком навчального закладу.
3. Експертиза програм розвитку.

4-й етап – практичний (організаційно-виконавчий, моніторинг, регулятивно-корекційний).

1. Визначення критеріїв оцінки діяльності всіх учасників навчально-виховного процесу.
2. Визначення критеріїв оцінки якості програми розвитку (відповідно до мети та основних завдань навчального закладу).
3. Управління впровадженням програми розвитку навчального закладу:
 - встановлення зворотних зв'язків, мотивація;
 - аналіз;
 - корекція, внесення доповнень, уточнень;
 - контроль, регулювання;
 - стимулювання.

5-й етап – підсумковий (узагальнюючий).

На цьому етапі відстежуються основні показники реалізації програми, дається оцінка та готуються висновки.

Критерії оцінки результатів роботи навчального закладу

1. Критерій якості: реальні результати діяльності навчального закладу відповідно до цілей, задач закладу, моделі випускника, державних освітніх стандартів, соціального замовлення тощо.
2. Ефективність (економічність): витрати часу, коштів, кадрів, зусиль, інших ресурсів.
3. Психологічний клімат: самопочуття, стосунки, атмосфера в колективі тощо.

Структура програми розвитку

Розділ I. Структура та зміст програми розвитку навчального закладу.

Проблемно-орієнтований аналіз стану навчально-виховного закладу

1. Стан закладу освіти.
2. Стан соціуму (зовнішнього середовища).
3. Негативні явища (їх причини та динаміка; кількісна та якісна характеристика, шляхи усунення).

4. Невикористанні резерви (кадрові, матеріально-технічні, фінансові, інтелектуальні та творчі можливості вчителів і учнів, науково-методичні та інші).
5. Чітко сформульовані проблеми.

Розділ II. Концепція розвитку закладу освіти

1. Загальна стратегія закладу, місія.
2. Освітні цілі, напрями та задачі.
3. Ідеї розвитку (їх сутність та змістова характеристика).
4. Загальна характеристика навчального закладу (нова модель):
 - місія (призначення) закладу, рівень та характер виконання соціального замовлення на освіту, навчання та виховання;
 - структура освітнього закладу і цілі та завдання окремих підрозділів, типів к-груп тощо;
 - організація навчально-виховного процесу, режим життєдіяльності закладу;
 - зміст навчально-виховного процесу, робочий навчальний план;
 - нові (модернізовані) навчальні програми;
 - психолого-педагогічні характеристики інноваційних навчально-виховних технологій.
5. Характеристика цільових проєктів:
 - дидактична система;
 - виховна система;
 - науково-методична система;
 - управлінська система;
 - соціально-психологічна система;
 - матеріально-технічна система;
 - інші.
6. Модель випускника навчального закладу:
 - основні моральні якості випускника (громадська позиція, інтелектуальний потенціал, здібності до творчої діяльності, комунікативні можливості, потреба у саморозвитку й самовдосконаленні тощо) та рівень вихованості;
 - ступінь навченості з окремих дисциплін;
 - рівень фізичного та психологічного здоров'я.

Розділ III. План дій (роботи)

- Інформаційне забезпечення.
- Методичне забезпечення.
- Робота з педкадрами.
- Робота з учнями.
- Робота з батьками.
- Фінансове і матеріально-технічне забезпечення.
- Управління виконанням програми.
- Контроль за виконанням.

Керівник обирає ту форму плану, яку вважає більш доцільною і зручною.

Цільові проєкти

В основі програм розвитку закладу освіти можуть бути окремі цільові проєкти. *Цільовий проєкт* – це сукупність теоретичного обґрунтування та

конкретного плану дій для переведення певної підсистеми навчального закладу на вищий рівень розвитку.

За напрямками діяльності проекти можуть бути:

- 1) навчальними, спрямованими на вирішення актуальних проблем навчання;
- 2) виховними, що передбачають спрямування на реалізацію актуальних проблем виховання;
- 3) методичними, в основі яких – підвищення професійної майстерності педагогів навчального закладу;
- 4) організаційними (управлінськими), спрямованими на розробку та впровадження нової моделі стосунків, режиму діяльності, удосконалення управлінської діяльності;
- 5) матеріально-технічними, що передбачають удосконалення матеріальної база навчального закладу, впровадження нових механізмів господарювання, естетичне оформлення приміщень, нове технічне обладнання.

За терміном виконання проекти бувають:

- оперативні – розраховані на здійснення протягом декількох тижнів чи місяців;
- річні – розраховані на навчальний рік;
- перспективні – розраховані на декілька років (як правило, від 3 до 5).

Цільові проекти можуть очолюватись представниками педагогічного, учнівського, батьківського колективу; вони можуть мати власну назву.

РОЗДІЛ IV. ОНОВЛЕННЯ ЗАГАЛЬНИХ ФІНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ

Сьогодні в освітньому менеджменті прослідковується тенденція до оновлення функцій керівництва, це і перехід до демократизації управління, децентралізація та ін.

Демократизація управління освітою.

Демократизація освіти – це одна із вирішальних умов демократизації суспільства та його подальшого розвитку. Це зумовлено об'єктивною потребою суспільства у новій людині, яка буде здатною до самостійних, відповідальних, творчих дій, у людині з критичним, вільним від догм мисленням. Демократизація управління в освіті передбачає:

1. Роздержавлення навчального закладу, зруйнування монополії держави на їх освіту.
2. Чітке розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління.
3. Самостійність освітянських закладів у виборі стратегії свого розвитку, організації і методів роботи та юридична, фінансова й економічна самостійність.
4. Автономізація управління – передача частини обов'язків, а також і відповідальності громадським органам, педагогам, батькам, учням. В основі – принцип егалітарності, довіри до людей.
5. Колегіальність щодо підготовки важливих рішень, розв'язання складних проблем.
6. Розвиток ініціативи та творчості в колективі:

7. Створення умов для студентів щодо вибору різних варіантів навчальних курсів, навчальної діяльності, для диференціації навчально-виховного процесу, для індивідуалізації освітніх послуг. Розвиток адаптивного мислення.
 8. Гласність усіх процесів, що відбуваються в навчальному закладі, змін через наради, збори, звіти, оголошення тощо.
 9. Створення умов для розвитку студентського самоуправління, системи соціального захисту молоді.
 10. Переведення стосунків у площину співробітництва, відмова від формули «Начальник завжди правий!» Етика, культура управлінської діяльності, демократичний стиль.
 11. Виборність директора та його звітність перед колективом.
 12. Створення умов для конструктивної критики та самокритики. Поважне ставлення до думки іншого.
 13. Планування та організація роботи з кадрами на основі діагностики рівня професійної компетентності.
 14. Диференціація підходу до курсової підготовки:
 - очне, очно-заочне навчання;
 - загальні, проблемні, тематичні курси;
 - 2-тижневі, місячні, лонгітюдні;
 15. Розробка і запровадження системи стимулювання викладачів.
 16. Максимальна відкритість під час оцінки діяльності працівників.
 17. Розвиток соціального захисту педагогів. Активізація ролі профспілкового життя.
 18. Залучення батьків до створення та розподілу ресурсів закладу, до ремонту, до вироблення оптимального режиму дня, врахування думок про стратегію розвитку навчального закладу, про якість роботи колективу, заохочування до спільного навчання і виховання студентів; стимулювання здорових сімейних стосунків тощо.
- Демократія – це докорінна зміна стосунків, розподіл прав та обов'язків між адміністрацією та іншими учасниками навчально-виховного процесу.

Централізація та децентралізація управління

Децентралізація та централізація характеризують ступінь розподілу влади на ієрархічних сходинках управління.

Централізація означає, що влада міститься на верхній сходинці управління. Децентралізація вказує на те, що влада широко розподілена по всій структурі організації. Абсолютної централізації та децентралізації не існує. Найбільш важливе питання: визначити, який ступінь децентралізації та централізації підходить для навчального закладу в цілому та для виконання окремих видів робіт і завдань.

Ступінь централізації визначається:

- кількістю рішень, які розв'язуються на нижчих рівнях управління;
- ступенем їх важливості;
- жорсткістю, тотальністю контролю за виконання рішень.

Методи децентралізації:

- розробка посадових інструкцій; розподіл функціональних обов'язків;
- делегування повноважень і відповідальності;
- створення комісій, експертних груп.

Методи децентралізації дозволяють здійснювати рух від авторитарного до колегіального, демократичного управління, в основі якого – право, обов'язок, дисципліна, відповідальність.

Делегування повноважень

Один з основних посадових обов'язків директора полягає в тому, що він доручає виконання окремих управлінських функцій іншим особам. Делегування – це процес передачі керівником обов'язків і завдань підлеглим, які беруть на себе відповідальність за діяльність. Делегування містить чотири суттєвих складових елементи:

- 1) сформулювати зміст завдання;
- 2) визначити обов'язки щодо виконання завдання;
- 3) надати права і владу;
- 4) встановити межі відповідальності.

Правила, яких необхідно дотримуватись керівнику:

1. Відповідальність повною мірою не делегують, її зберігає директор незалежно від того, кому та які функції він делегував. Отже, діє принцип фіксованої відповідальності.
2. Одним з найважливішим завдань керівника є вибір осіб, здатних виконувати делеговані їм питання.
3. Свої обов'язки і права керівник може делегувати не тільки окремим особам, а й створеній тимчасово групі, яка буде виконувати дії від імені керівника протягом обумовленого періоду (штабні повноваження).
4. Делегуванню підлягають не всі права та обов'язки директора навчального закладу, а лише їх частина, яка не є прерогативою, винятковим правом керівника (наприклад, накази, підписи звітних документів тощо).
5. Делегування повноважень передбачає посилення ролі контролю за виконанням роботи. Контроль повинен містити постійне й оперативне відстеження інформації про хід виконання делегованих обов'язків.

6. При делегуванні слід дотримуватись відповідності обсягу роботи і прав з огляду на те, що:

обсяг > права = реальна загроза невиконання завдання;

обсяг < права = атмосфера безвідповідальності.

7. Делегування повноважень має здебільшого чітко виражений суб'єктивний характер: директор по-своєму оцінює можливості й прагнення підлеглого.

Найбільш доцільно використовувати делегування в таких ситуаціях:

- директор бачить і розуміє, що підлеглий може краще виконати певну роботу, ніж він сам;
- завантаженість не дає змоги самому розв'язати проблему;
- директор свідомо намагається сприяти професійному зростанню,

підвищенню майстерності підлеглого.

Контроль.

Контроль – одна із операційних функцій управління. Вона підкорена (як і аналіз, планування, організація, регулювання) реалізації основної мети управління: забезпечення стабільності, оптимальності функціонування закладу освіти та переведення його на більш високий якісний рівень. Якщо контроль організовано неправильно, то педагоги сприймають його саме так, як писав А.Мескон у підручнику з менеджменту: «Для багатьох людей контроль означає передусім обмеження (як ланцюг для собаки), примушення, відсутність відповідальності і т.п. – взагалі, все те, що прямо протилежне нашому уявленню про свободу особистості».

Контроль повинен виявляти резерви ефективності (підвищення рівня викладання, виховання і таке інше).

Необхідно поєднувати адміністративний контроль із самоконтролем та взаємоконтролем.

Використана література:

1. Ансоф И. Стратегическое управление.- М.: Экономика, 1989.
2. Даниленко Л.І. Сучасні наукові піходи до управління загально-освітнім навчальним закладом: конспект лекцій для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників загально-освітніх навчальних закладів. К:ЦППО, 2004.–39с.
3. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: Монографія. –К.: Міленіум, 2004.–358с.
4. Ковальчук В.І. Стратегія управління професійно-технічним навчальним закладом// Педагогіка і психологія професійної освіти/Науково-методичний журнал.- 2006.-№6.-с. 199-205.
5. Ковальчук В.І. Формування місії та цілей при стратегічному управлінні навчальним закладом// Вища освіта України вконтексті інтеграціїдо Європейського освітнього простору/Т.3.- К., 2006.- С. 356-352.
6. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навч. Посібник.–К.: МАУП,1996. – 176с.
7. Лазарев В.С. Системное развитие школы.-М.: Пед. общество России, 2002.
8. Лапин Н. И., Пригожин А. И., Сазонов Б. В., Толстой В. С. Нововведения в организациях (общая часть исследовательской программы) // Структура инновационного процесса. М.: Тр. Конф. ВНИИСИ, 1991.
9. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом.Х.: Видавн. Група «Основа»,2004.–240с.

10. Мармаза О.І. Стратегічне управління: Траекторія успіху.- Х.: Вид. група "Основа", 2006. – 160с.
11. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента.- М.: Дело, 1992.
12. Модернізація освітнього процесу в ліцеї економічного профілю.: Наук.метод. посібник/ за ред.. Л. Даниленко, Ю.В. Шукевича.– К.: Логос, 2004.– 130 с.
13. Оцінювання та вибір педагогічних інновацій: Теоретико-прикладний аспект: Наук.метод. посібник/ за ред.. Л. Даниленко.– К.: Логос, 2001.– С.19-22.
14. Педагогічні інновації в сучасній школі. К.: Освіта, 1994. С7.
15. Положення Міністерства освіти і науки України «Про порядок здійснення інноваційної діяльності в системі освіти України», грудень, 2000.
16. Посібник зі стратегічного планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів/ Д. Харві, Г. Мак Твіш, Т Аванс, І Ілько, Г. Русанов, В. Крашевський.К.: SIAST, 2006.-124с.
17. Програмно целевое управление развитием образования/ Под. Ред. А.М. Моисеева. М.: Пед. общество России, 2001.
18. Проектний аналіз. – К.: ТОВ «Видавництво Лібра», 1998.
19. Психологія управління: Навчальний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання / В.Я. Галаган, В.Ф. Орлов, О.М. Отич. – К.: КУЕТТ, 2005. – 240ст.
20. Сластенин В. А., Подимова Л. С. Педагогика: инновационная деятельность.— М.: ИЧП Изд. Магистр, 1997.
21. Федорова Н.Ф., Даниленко Л.І. Організація діяльності школи лабораторії наукової установи: Монографія. – К.,2001.– 142с.
22. Философский словарь. /Под ред. И. Т. Фроловой.— М.: Изд. Полит. Литература, 1987.
23. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент.- СПб: Питер, 2006.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Тестовий контроль з лекції «Стратегічне управління розвитком навчального закладу»

Виконайте тести:

1. Стратегія - це:
 - a) масштабні прогнози щодо реалізації місії та цілей організації;
 - b) довгостроковий план діяльності організації;
 - c) перспективи розвитку організації.
2. Стратегічний менеджмент, який ґрунтується на концепції «управління за результатами», характерний для:
 - a) США;
 - b) Європи;
 - c) Японії
3. Стратегічний менеджмент, який ґрунтується на концепції «управління за цілями», характерний для:
 - a) США;
 - b) Європи;
 - c) Японії.
4. Стратегічний менеджмент, який ґрунтується на концепції «стратегічних зон», характерний для:
 - a) США;
 - b) Європи;
 - c) Японії.
5. Розробка стратегії передусім передбачає створення:
 - a) концепції організації;
 - b) перспективного плану діяльності;
 - c) системи моніторингу досягнення цілей організації.
6. Стратегічна місія організації - це:
 - a) бажаний образ організації та її кредо;
 - b) пріоритети корпоративної культури організації;
 - c) цінності організації.
7. Стратегічні цілі передбачають вирішення:
 - a) важливих та невідкладних проблем організації;
 - b) глобальних та перспективних проблем організації;
 - c) актуальних та складних проблем організації.
8. Система стратегічних цілей формується:
 - a) за ієрархічним принципом;
 - b) за системним принципом;
 - c) обидві відповіді правильні.
9. Процес декомпозивання мети являє собою процес, що передбачає послідовний взаємозв'язок таких компонентів:

- a) місія — генеральна мета — цілі-напрями — цілі-завдання — діяльність — результати;
 - b) генеральна мета — місія — цілі-завдання — цілі-напрями — діяльність — результати;
 - c) місія — генеральна мета — цілі-напрями — цілі-завдання — результати — діяльність.
10. Вказати оптимальний набір вимог до стратегічних цілей:
- a) конкретність, вимірюваність, досяжність;
 - b) інноваційність, складність, вимірюваність;
 - c) актуальність, привабливість, досяжність.
11. Цілеспрямована стратегія викликана:
- a) необхідністю внутрішніх потреб організації;
 - b) необхідністю зовнішніх вимог;
 - c) обидві відповіді правильні.
12. Цілеспрямована стратегія передбачає послідовність:
- a) організація — стратегічні зміни — зовнішнє середовище організації — організація;
 - b) зовнішнє середовище — організація — стратегічні зміни — організація;
 - c) стратегічні зміни — організація — зовнішнє середовище.
13. Опосередкована стратегія викликана:
- a) необхідністю внутрішніх потреб організації;
 - b) необхідністю зовнішніх вимог;
 - c) обидві відповіді правильні.
14. Опосередкована стратегія передбачає послідовність:
- a) організація — стратегічні зміни — зовнішнє середовище організації — організація;
 - b) зовнішнє середовище — організація — стратегічні зміни — організація;
 - c) стратегічні зміни — організація — зовнішнє середовище.
15. Об'єктами розвитку навчального закладу можуть виступати:
- a) цілі, завдання, зміст діяльності;
 - b) люди (їхні цінності, кваліфікація, комунікації);
 - c) все правильно.
16. Вкажіть правильний перелік характеристик управління розвитком на вчальним закладом:
- a) партисипативне, цільове, системне, випереджаюче;
 - b) адміністративне, цільове, системне, випереджаюче;
 - c) партисипативне, цільове, системне, реактивне.
17. Вилучити зайве з-поміж засобів подолання опору педагогів змінам:
- a) залучення педагогів до участі у розробці планів впровадження інновацій;
 - b) ретельне вивчення ефективності роботи вчителя;
 - c) власний приклад творчої діяльності.
18. Вилучіть зайве з-поміж ознак організації в режимі розвитку:
- a) сприятливі умови для зростання та самовдосконалення персоналу;
 - b) обов'язкова участь кожного у обговоренні цілей та рішень;
 - c) більшість педагогів закладу мають вищу категорію.

19. Які елементи вважаються основними для цільового управління:
- a) мета, прагнення спільної діяльності, досягнення прогнозованих результатів;
 - b) досягнення учнів: кількість учнів-переможців олімпіад, різного роду конкурсів, вступ учнів до вузів;
 - c) досягнення педагогів: кількість вчителів-відмінників освіти, вищої категорії.
20. Програмне управління виникло як реакція на:
- a) недосконалість традиційних перспективних планів;
 - b) недосконалість відстеження запланованих результатів;
 - c) недосконалість формулювання цілей діяльності.
21. Програмне управління передбачає:
- a) планування стратегій як цілісної системи дій;
 - b) проектування та моделювання образу майбутнього;
 - c) визначення пріоритетних цілей та шляхів їх досягнення.
22. Сутність програмно-цільового підходу полягає у:
- a) досягненні стратегічних завдань через відповідні цільові програми розвитку;
 - b) у декомпозиванні мети як основи плану діяльності;
 - c) розробці концепції розвитку.
23. Програмно-цільовий підхід забезпечує:
- a) пріоритет першочергових цілей, орієнтує на комплексний підхід у використанні ресурсів, досягнення максимально значущих кінцевих результатів;
 - b) визначення об'єктів розвитку, прогнозування змін, спільну діяльність;
 - c) сприятливі умови для творчості, відкриті комунікації, моніторинг досягнення результатів діяльності.
24. Програма розвитку - це:
- a) робочий документ для організації перспективної та поточної діяльності;
 - b) система діяльності з чітко визначеними цілями та прогнозованими результатами;
 - c) обидві відповіді правильні,
25. Програма розвитку складається із:
- a) проблемного аналізу, концепції розвитку, плану дій;
 - b) проблемного аналізу, моделі розвитку, плану дій;
 - c) інформаційної довідки, концепції розвитку, плану дій.
26. Вказати особливості програм розвитку на відміну від традиційних перспективних планів:
- a) забезпечення спрямування на зміни;
 - b) забезпечення оптимального функціонування;
 - c) забезпечення розв'язування виниклих проблем.
27. Вказати особливості програм розвитку на відміну від традиційних перспективних планів:
- a) забезпечують створення іміджу навчального закладу та конкурентоспроможність;
 - b) забезпечують плановість та етапність в роботі навчального закладу;
 - c) упереджують хаотичність та безсистемність в роботі.
28. На аналітичному етапі розробки програми розвитку:
- a) декомпозується мета;
 - b) формулюється проблема;
 - c) створюється експертна група.

29. На концептуальному етапі розробки програми розвитку:
- a) декомпозується мета;
 - b) формулюється проблема;
 - c) створюється експертна група.
30. На організаційному етапі розробки програми розвитку:
- a) декомпозується мета; •
 - b) формулюється проблема;
 - c) створюється експертна група.
31. Концепція розвитку обов'язково містить такі елементи:
- a) декомпозована мета, ідеї розвитку, гіпотетична модель, характеристинових підходів (технологій);
 - b) декомпозована мета, ідеї розвитку, гіпотетична модель, перспективний план діяльності;
 - c) проблема, декомпозована мета, ідеї розвитку, гіпотетична модель.