

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

УДК 377:371.12

*Василь Ковальчук*

### СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

Протягом останніх років система професійної підготовки зазнала суттєвих змін, на жаль, не на краще. Швидкі політичні, економічні та соціальні зміни в суспільстві набули такого темпу, що системі, яка навчає професіоналів, стало важко відповідати на вимоги середовища, яке постійно змінюється. Перехід від планової економіки, де домінували державні підприємства, до економіки з ринковими механізмами також завдав ПТНЗ певних перешкод. У недалекому минулому зв'язки між державними підприємствами та ПТНЗ були настільки тісними, що дозволяло вирішити багато проблем, які сьогодні стають перешкодами у розвитку системи. Підприємства відповідно до свого технологічного процесу, доводили, якими саме навичками повинен володіти випускник, яка кількість випускників необхідна для галузі. Перебування навчальних закладів у одному відомчому підпорядкуванні з базовими підприємствами дозволяло постійно оновлювати матеріальну базу. Сьогодні ж вагомість державних підприємств різко зменшилася, перш за все, через зростання приватного сектора. Найчастіше зайнятість випускникам забезпечують малі та середні підприємства. Така ситуація породжує ряд проблем. По-перше, роботодавці висувають перед навчальними закладами диференційовані вимоги до рівня знань, умінь і навичок. По-друге, стосунки між такими підприємствами стали складнішими. Це стосується і дотримання умов праці, оплати та соціальної захищеності випускника.

Ці та багато інших проблем вимагають від керівників навчальних закладів задуматись, як діяти у складних умовах, щоб забезпечити розвиток закладу та конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг. Одним зі шляхів вирішення ряду проблем є перехід від традиційного до стратегічного управління. Слово "стратегія" походить від грецького "strategia" (stratos - військо + agh. "веду"), що означає "мистецтво генерала" [1, с. 45]. Керівник

навчального закладу як генерал повинен вести свій колектив до нових досягнень та успіхів, проявляючи високий рівень професійної майстерності.

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 керівникові важливо засвоїти основи теорії та методики стратегічного управління.

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

Місія - це загальна мета організації, в якій чітко визначена причина її існування та призначення. Місія зумовлює статус і пріоритетні напрями діяльності. Вона відображає: зміст основної діяльності; принципи стосунків із зовнішнім середовищем; культуру, цінності організації; кадрову політику.

При формуванні стратегії необхідно чітко визначити повноваження навчального закладу. Для ПТНЗ формулювання повноважень може бути таким: професійно-технічне училище забезпечує загальною повною середньою освітою та професійно-технічною освітою учнів, а також здійснює професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації незайнятого населення за курсовою формою з метою забезпечення галузей промисловості конкурентоспроможними робітниками.

Сформульоване коло повноважень організації утворює, таким чином, основу, на якій розроблятиметься весь стратегічний план. Формулювання кола повноважень дозволить визначити чіткі повноваження та підзвітність організації, довести до відома внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін, що може і чого не може робити навчальний заклад [2, с. 33].

Місія визначає, що робитиме організація для досягнення цілей, сформульованих колом повноважень. Саме тому визначення місії є більш конкретним, ніж коло повноважень. Воно визначає найважливіші зацікавлені сторони 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: Яка наша мета? Чому ми робимо те, що ми роби-

мо? Для кого ми працюємо і як? Чому наші послуги потрібні людям, для яких ми працюємо? Які цінності та пріоритети нашого навчального закладу? Яких змін має набути система у зв'язку зі змінами в суспільстві?

Наведемо приклад визначення місії: "Наша місія - забезпечувати якісну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації дорослого безробітного населення з метою підвищення його конкурентоспроможності задля працевлаштування та самозайнятості".

Отже, основні характеристики визначення місії повинні бути такими: *лаконічність* (кілька речень - близько 10 рядків; визначення повинно у стислій формі давати сторонній людині об'єктивне уявлення про навчальний заклад, його призначення і діяльність); *зрозумілість* (унікайте 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).

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, із допомогою яких організація буде вирішувати свої завдання. В основу стратегії управління входять: вибір стратегії та її реалізація.

У сучасному менеджменті існують два протилежні погляди на розуміння стратегії. *Перший* досить точно визначає кінцевий стан організації, якого планується досягнути через тривалий час. Далі фіксуються дії, які приведуть до цього стану. Потім складається план дій із часовою розбивкою за інтервалами (квартал, рік, п'ять років), реалізація якого приведе до досягнення чітко визначеної кінцевої мети. Саме таке розуміння стратегії існувало в системах із централізованою, плановою економікою. При такому розумінні стратегія - це конкретний довгостроковий план досягнення певної довгострокової цілі, а вироблення стратегії - знаходження цілі та складання довгострокового плану. При такому підході всі зміни передбачені, всі процеси, які відбуваються в середовищі, піддаються повному контролю й управлінню. Однак такі передбачення не правильні для ринкової економіки. Стратегія поведінки організації в ринкових умовах повинна бути спрямована на отримання переваг від змін. *За іншим* трактуванням, стратегія - це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, засоби і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, які допомагають організації реалізувати свої цілі [3, с. 88]. Таке розуміння стратегії виклю-

чає детермінізм у поведінці організації, тому що стратегія спрямована на кінцевий результат і залишає право вибору при зміні ситуації. У даному випадку стратегію можна охарактеризувати як вибраний напрям поведінки в середовищі, що приведе організацію до реалізації її цілей. Прикладом стратегії другого типу можуть бути: розширити кількість професій і напрямів підготовки; збільшити контингент учнів; розширити співпрацю навчального закладу із зарубіжними навчальними закладами та роботодавцями; впровадження світового досвіду; вийти на міжнародний освітній ринок.

Поряд зі стратегіями в управлінні організацією слід звернути увагу на правила, які також, як і стратегія, визначають функціонування організації. На відміну від стратегії, правила не мають вираженого цільового начала. Вони мають обмежуючий характер і створюють атмосферу, в якій здійснюється діяльність. Правила встановлюють межі діяльності та поведінки організації, спрямовуючи її функціонування на реалізацію стратегії. Деякі правила існують давно і визначені в межах освітнього законодавства, а інші вводяться для реалізації певної стратегії або для досягнення цілі. Правила можуть бути предметом стратегічного управління, якщо стратегія полягає у зміні внутрішнього життя навчального закладу, організаційної культури тощо.

Визначення стратегії для навчального закладу принципово залежить від конкретної ситуації, в якій він перебуває. Перш за все, це стосується того, як керівництво сприймає можливості змін, які сильні сторони свого потенціалу навчальний заклад збирається задіяти, які традиції в галузі стратегічних рішень уже існують.

Аналіз практики показує, що існують загальні підходи до вибору стратегії та загальні рамки, в які вписується стратегія.

Як зазначалося вище, стратегія - це генеральне спрямування дій організації, яке в перспективі має привести її до поставлених цілей. Таке розуміння стратегії справедливе лише для верхнього рівня управління організацією (начальник відділу профтехосвіти, директор навчального закладу). Для рівня, який знаходиться нижче в управлінській ієрархії (заступники директора) стратегія верхнього рівня перетворюється в ціль, хоча для вищого рівня вона була засобом.

На думку П. Портера, існує три основні підходи до формування стратегії [4, с. 91]. Спроектуємо ці підходи на галузь освіти. Перший підхід пов'язаний із лідерством у мінімізації витрат виробництва. Даний тип стратегій стосується навчальних закладів, у яких керівництво вводить навчання фахівців, необхідних на ринку праці, та не витрачає при цьому значних коштів, а навпаки, отримує прибуток. Це може бути навчання на

короткотермінових курсах або за програмами ТУ. Завдяки невеликому термінові навчання до навчання можна залучати багато учнів. Заклади, які реалізують такий тип стратегії, повинні мати добре налагоджену організаційну структуру, сучасну технологічну базу підготовки, кваліфікований інженерно-педагогічний склад, володіти інноваційними освітніми технологіями і, що не менш важливо, мати замовника кадрів.

Другий підхід до формування стратегії стосується спеціалізації навчального закладу в підготовці висококваліфікованих робітників певного профілю. У цьому випадку навчальний заклад повинен здійснювати кваліфіковану і якісну підготовку фахівців, щоб стати лідером серед інших навчальних закладів, які ведуть підготовку за такими ж професіями чи спеціальностями. Такі заклади мають формувати добрі традиції, які приваблюватимуть вступників. Завдання навчального закладу полягає в тому, щоб залучити якомога більше молоді для навчання саме в цьому закладі, а не в іншому. Освітні установи, які реалізують даний тип стратегії, мають мати високий потенціал, досвідчених кваліфікованих викладачів, які забезпечать якість навчання, глибоку систему підготовки. Кожен квадратний сантиметр такого закладу має приваблювати студента чи учня.

Третій підхід стосується концентрованої фіксації певної частини освітнього ринку навчальним закладом. У цьому випадку навчальний заклад досконало вивчає потреби ринку праці для підготовки фахівців. При цьому навчальний заклад укладає угоди з підприємствами й організаціями. Інколи навчальні заклади можуть змінювати свою спеціалізацію. Обов'язковим для проведення стратегії третього типу є те, що навчальний заклад повинен будувати свою діяльність на аналізі потреб замовника кадрів. Тобто у своїх намірах повинен виходити не з потреб ринку праці загалом, а з потреб окремих замовників кадрів.

За умов правильного формування стратегії навчальний заклад, надаючи якісну освіту, зможе забезпечити собі конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг. Впевненість керівника у необхідності змін, оновлення закладу освіти в цілому або окремих його систем є першою необхідною умовою управління розвитком. В одній статті неможливо охопити всі аспекти стратегічного управління, тому наші подальші дослідження з даної проблеми будуть висвітлені у наступних публікаціях.

1. Дстилежо Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: Монографія. - К.: Міленіум, 2004. - 358 с.
2. Посібник зі стратегічного планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів / Д. Харві, Г. Мак Тавіш, Т. Аванс, І. Ілько, Г. Русинов, В. Крашевський. - К.: SIAST, 2006. - 124 с.

3. *Вихсицкий О. Е* Стратегическое управление: учебник. - 2-е изд. Перераб. и дополн. - М.: Экономистъ, 2005. - 296 с.
4. *Porter M. E.* **Compektive Stratege: Technigues for analizing industries and Competitors.** -N.-Y.: Frees, 1980. - 250 p.

Стаття надійшла до редакції 12.09.2006

*В. Ковальчук*

### **Стратегия управления профессионально-техническим учебным заведением**

Рассматриваются виды стратегий и подходы к их формированию, приводятся пути реализации и требования к стратегиям управления развитием профессионально-технического учебного заведения.

*V. Kovalchuh*

### **Strategy in Vocational School Management**

The types of strategies and approaches to their formation are considered; the ways of realization and the requirement to strategies in the development of vocational schools management are determined.