

**В. І. КОВАЛЬЧУК,**  
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри професійної освіти ЦІГПО АПН України, зав. ідувач кафедри дизайну Мистецького інституту художнього моделювання та дизайну, м. Київ

### ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

*У статті розглядаються питання стратегічного управління у навчальних закладах. Необхідною умовою керування розвитком ВНЗ є впевненість керівника в оновленні навчального закладу та кожного з його підрозділів, а також засвоєння методики стратегічного управління.*

*В статье затрагиваются вопросы стратегического управления в учебных заведениях. Необходимым условием руководства развитием ВУЗа является уверенность руководителя в обновлении учебного заведения в целом и отдельно каждого подразделения, а также усвоение методики стратегического управления.*

*In the article the questions of strategic management are affected in educational establishments. The necessary condition of managing development is a confidence of leader in the update of educational establishment on the whole and separately every subdivision, and also mastering of method of strategic management.*

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 потребує ефективної організації цих новітніх цивілізаційних процесів. В управлінні ними винятково важливу роль відіграють керівники, менеджери різних рівнів. У сучасних умовах реформування системи освіти для забезпечення конкурентоспроможності на ринку надання освітніх послуг гостро постає питання вміння керівництва навчальним закладом.

У практиці ефективного управління навчальним закладом широко вживаним став термін "стратегічне управління". Стратегічне управління, як різновид менеджменту, сформувався нещодавно. У другій половині ХХ століття менеджменту, як науці, почали надавати великого значення, оскільки 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 відрізняються від тих, які 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.

Практика стратегічного управління в бізнесі сьогодні широко використовується в практиці управління закладами освіти. Існують ряд досліджень українських науковців з питань освітнього менеджменту. Зокрема, питаннями психології педагогічного менеджменту висвітлюються в працях Н. Л. Коломінського, проблеми інноваційних підходів в управлінні навчальним закладом – Л. І. Даниленко, О. І. Мармаза, психологія управління – В. Я. Галаган, В. Ф. Орлов, О. М. Отич та ін.

Наші дослідження стверджують, що в управлінні закладом освіти існує ряд протиріч. За класифікацією Л.І. Даниленко 1, с.56, основними в управлінській діяльності виступають протиріччя:

- 1) між необхідністю комплексної, взаємопов'язаної реалізації усіх функцій управління, усіх компонентів управлінської діяльності й невмінням керівника це робити;
- 2) між прагненням керівника виконати одночасно всі функції і необхідністю відокремити головну ланку та реалізувати її в першу чергу;
- 3) між прагненням керівника управляти всім безпосередньо самому і неможливістю охопити всі ланки системи;
- 4) між звичкою використовувати конкретні, опрацьовані методи та форми діяльності і необхідністю їх оновлення та оптимального поєднання;
- 5) між природним бажанням керівника мати додаткові фінансові, кадрові, матеріальні ресурси та необхідністю обмежуватись наявними.

Першою необхідною умовою управління розвитком є впевненість керівника в необхідності змін, оновлення закладу освіти в цілому або окремих його систем. А наслідком розвитку управлінського мислення, його концептуальності є усвідомлення організаційних стратегій. 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.

Місія – це загальна мета організації, в якій чітко визначена причина її існування та призначення, це ідеологія організації. Вона зумовлює статус та пріоритетні напрями діяльності. Саме з визначення місії організації розпочинається процес стратегічного управління.

Німецькі фахівці В. Зігерт і Л. Ланг дійшли висновку, що "управління – це таке керівництво людьми, яке дає змогу виконати гуманним, економічним і раціональним способом задачі, що стоять перед організацією" 2 .

Будь-яка організація не зможе успішно вижити, якщо вона не буде мати чітко визначених орієнтирів, напрямків, які зплановують те, до чого вона прагне, чого вона хоче досягти в своїй діяльності. Одна давня мудрість стверджує, що не буває попутного вітру для корабля, команда якого не знає куди пливе. Проте цільовий початок в діяльності організації виникає зовсім не тому, що їй необхідно мати орієнтири, щоб не загинути в оточуючому середовищі.

Цільовий початок в діяльності організації виникає тому, що організація це об'єднання людей, які мають однакові цілі. Більшість людей з допомогою організації вирішують свої проблеми. Це означає, що із самого початку організації мають визначену цільову орієнтацію.

Організація сама по собі не має і не може мати цілей. Цілі мають окремі люди, які намагаються досягти їх з допомогою організації. Цілі окремих людей, як правило, знаходяться в протиріччі з цілями інших. Саме ці протиріччя вирішує менеджмент шляхом встановлення цільових орієнтирів організації.

Коли мова йде про цільовий початок в поведінці організації, а відповідно і в управлінні організацією, то важливим для цього процесу є визначення місії і цілей. Їх встановлення, а також вироблення стратегії поведінки, яка б забезпечила виконання місії і досягнення організацією своїх цілей, є основним завданням керівника організації й важливою частиною стратегічного управління.

Найбільш значне і глибоке розуміння ролі місії організації полягає в тому, що вона встановлює зв'язок, та спрямовує в єдине русло очікування та сподівання людей, які пов'язані з організацією. Визначаючи для чого створений і працює заклад освіти, місія надає діям членів колективу усвідомлення та цілеспрямованості. Це дозволяє їм усвідомлювати свої дії.

У широкому розумінні місія – це філософія і призначення, мета існування організації. Філософія організації визначає цінності, переконання і принципи, завдяки яким організація намагається здійснювати свою діяльність. Призначення визначає дії, які навчальний заклад намагається здійснювати, і те, яким він намагається бути. Філософія дуже рідко змінюється.

У вузькому розумінні місія – це сформульоване твердження стосовно того, для чого існує організація (навчальний заклад), тобто місія розкриває зміст існування організації, її відмінність від подібних організацій. Вірно визначена місія надає унікальності навчальному закладу.

Формування місії повинно здійснюватися з урахуванням таких факторів:

- історія навчального закладу, в процесі якої вироблялася філософія, формувалася профіль і стиль діяльності;
- стиль керівництва навчальним закладом;
- територіальні умови перебування;
- ресурси, які можна привести в дію для досягнення цілей;
- характерні особливості, які характеризують навчальний заклад.

Добре визначена місія показує, яким є навчальний заклад, і яким він прагне бути і його відмінність від інших подібних закладів. Розглянемо для чого все ж таки формулюється місія, що вона безпосередньо дає для організації діяльності закладу.

По-перше, місія дає суб'єктам зовнішнього середовища загальне уявлення про те, що собою являє навчальний заклад, яка його філософія, які кошти він використовує в своїй діяльності. Крім того вона сприяє формуванню і закріпленню іміджу навчального закладу в очах суб'єктів зовнішнього середовища.

По-друге, місія сприяє створенню так званого корпоративного духу в колективі навчального закладу. Це проявляється в реалізації принципів стратегічного управління, зокрема:

1. Принципу поваги та довіри до людини.
2. Принципу цілісного погляду на людину.
3. Принципу співробітництва.
4. Принципу соціальної справедливості.
5. Принципу індивідуального підходу.
6. Принципу збагачення роботи полягає у формуванні інтересу педагога до роботи, творчого пошуку.
7. Принцип мотивування та стимулювання має моральний, психологічний та матеріальний характер.
8. Принцип консенсусу створює умови для формування різних думок, поглядів, їх узгодження.
9. Принцип колегіальності – це один із інструментів демократичного управління.
10. Принцип оновлення забезпечує розвиток, зміни, засвоєння нових ідей та технологій.

По-третє, місія створює умови для більш дієвого управління, тому що:

- вона є базою для визначення цілей, допомагає формуванню стратегії;
- дає загальний підхід до розподілу ресурсів організації та створює базу для оцінки їх використання;
- для працівника визначає зміст і мету його діяльності.

Місія не повинна нести в собі конкретні вказівки, що і в які терміни повинно відбуватися в організації. Вона задає основні напрямки руху організації і відношення до тих процесів, які відбуваються в середині організації та за її межами.

Дуже важливо, щоб місія була сформульована зрозуміло, і щоб не було двозначних трактувань. Крім того необхідно залишати можливість творчого і гнучкого розвитку. Кожен член колективу повинен знати місію свого закладу чи організації, і розділяти її основні положення. Тільки за таких умов можна вважати, що організація обрала місію.

Місія задає загальні орієнтири, напрямки функціонування закладу чи організації, які відображають зміст існування та кінцевий стан, до якого кожен момент часу прямує організація, фіксується в цілях. Тобто, цілі це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких для неї є бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність 3, с.85 .

Цілі для організації мають велике значення. Вони є відправною точкою планування діяльності й у закладені в основу побудови організаційних стосунків, на них будується система мотивації. Крім того цілі є відправною точкою відліку в процесі контролю й оцінки результатів діяльності окремих працівників, підрозділів та організації в цілому.

Цілі, залежно від часу, який потрібний на їх реалізацію бувають довгострокові та короткочасні. Такий розподіл має принципове значення, тому що зміст у них різний. Для короткочасних цілей характерна конкретизація та деталізація (хто, і що, й коли повинен виконувати). Інколи встановлюються проміжні цілі, які називаються середньостроковими цілями.

Важливо, щоб в організації була встановлена чітка ієрархія між цілями, що забезпечувало б орієнтацію діяльності всіх підрозділів. Досягнення цілей окремим підрозділом сприяє досягненню цілей організації. Тому кожен працівник має бути знайомий з цілями організації. У цьому випадку досягається одна важлива умова успішної діяльності організації: кожен працівник через свої особисті цілі включається в процес реалізації цілей організації.

У теорії сучасного менеджменту виокремлюються певні вимоги до цілей утворення:

1. Цілі повинні формулюватись чітко.
2. Цілі повинні бути реалістичними, гнучкими, мати реальні строки виконання, передбачати перевірку результатів діяльності.
3. Кожну мету слід розробляти з точки зору результату, а не процесу діяльності.
4. Необхідно чітко визначати умови та фактори, від яких залежать цілі.
5. Перевіряти, регулювати процес реалізації загальної мети необхідно і в цілому, і через досягнення конкретних цілей.
6. Цілі повинні враховувати інтереси головних суб'єктів впливу, і тих працівників, які будуть досягати цих цілей.

Встановлені цілі мають мати статус закону для організації, її підрозділів та кожного члена.

Важливим моментом при визначенні цілей організації є можливість делегування права приймати рішення по цілях нижчими рівнями організації. Практика показує, що процес встановлення цілей в різних закладах проходить по різному, а в деяких він взагалі відсутній. В одних цей процес централізований, в інших частково або повністю децентралізований. Існують заклади в яких процес встановлення цілей має проміжний характер між повною централізацією і повною децентралізацією.

Кожен з цих підходів має свою специфіку, свої переваги і недоліки. При повній централізації встановлення цілей здійснюється вищим керівництвом, але вони не мають викликати заперечень на нижчих рівнях. При такому підході всі цілі мають однакову орієнтацію. І в цьому є певні переваги.

При децентралізації у встановленні цілей беруть участь усі рівні організації. Існують дві схеми децентралізованого встановлення цілей. При першій, процес встанов-

лення цілей іде зверху вниз. Декомпозиція цілей відбувається наступним чином: нижчі рівні організації визначають свої цілі відповідно до тих цілей, які встановив для себе вищий рівень. Друга схема передбачає, що процес встановлення цілей іде знизу вгору. При цьому нижчі ланки встановлюють собі цілі, які є основою для наступних вищих рівнів. Різні підходи мають спільність в тому, що вирішальна роль має належати вищому керівництву.

Встановлені цілі визначають в якому напрямку розвитку має рухатись організація. Часто від вибору шляху досягнення цілей, залежатиме досягнення очікуваних результатів організацією.

Сьогодні серед великого різноманіття навчальних закладів різної форми шанси бути рентабельними на освітньому ринку мають заклади з вираженою інноваційною спрямованістю. Тому правильне формування місії та цілей має неабияке значення при переході від традиційного до стратегічного управління.

#### Література:

1. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: Монографія. – К.: Міленіум, 2004. -358с.
2. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М., 1990.
3. Виханский О.Е. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд. Перераб. и дополн. – М.: Экномистъ, 2005. – 296с.

© Ковальчук В. І.