

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПТНЗ

*В.І. Ковальчук,*

*доцент кафедри професійної освіти ЦППО АПН України, к.п.н*

*В статье раскрыта актуальность стратегического управления профессионально-техническим учебным заведением и аргументировано необходимость такого подхода. Автор определяет основные недостатки традиционных планов работы и приводит преимущества программ развития. Приведен пример разработки структуры программы развития.*

*In clauses are opened a urgency of strategic management of a professional educational institution and аргументировано necessity of such approach. The author defines(determines) the basic lacks of the traditional plans of work and results advantages of the programs of development. The example of development of structure of the program of development is given.*

Сьогодні перед професійною освітою постає нагальна потреба реорганізації підготовки з метою забезпечення конкурентоспроможності на ринку

праці та забезпечення відповідності потребам суспільства та світовим стандартам. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми ми бачимо у зміні самих підходів до управління навчальним закладом. Останнім часом увагу освітян привертає стратегічний менеджмент як наукова галузь та ефективний інструмент управління. Цей напрямок розвивається дуже стрімко, що 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 конкурентноспроможність.

Панораму різних точок зору на стратегічний менеджмент можна знайти в таких авторів, як Майкл Армстронг, Джон Брайтон, В. С. Лазарев, В. М. Лізінський, С. В. Потапов, М. Б. Шифрін, В.В. Олійник, Л.І. Даниленко, О.І. Мармаза та ін. Також в даній статті ми будемо спиратись на результати власних досліджень автора.

Проблеми відсутності стійкої термінології, глибокого методологічного та теоретичного підґрунтя, складності адаптації ідей та засобів стратегічного менеджменту до управління освітою дещо відштовхують керівників навчальних закладів від стратегічного менеджменту.

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; основне завдання стратегічного менеджменту полягає у забезпеченні розвитку навчального закладу. Такого розвитку можна досягнути через інноваційні процеси та якісні зміни.

Стратегію можна розглядати як детальний, всебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії та досягнення цілей організації із максимальною ефективністю [3, с.20].

За відсутності цілеспрямованої політики організації гальмується її 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 розвиток 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 [2, с.7].

Необхідність стратегічного управління можна аргументувати тим, що:

- необхідно визначати пріоритети у потребах, видах діяльності, послуг;
- менеджмент тотальної якості вимагає докорінної перебудови і цілеспрямованості діяльності навчального закладу;
- 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.

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 [2, с.9].

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.

Досягнути мети максимум ми бачимо в створенні програми розвитку навчального закладу, яка б кардинально відрізнялася від традиційних планів роботи і мала інноваційну спрямованість. Проведений нами аналіз традиційних стратегічних планів дозволив визначити їх головні недоліки:

- 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 обґрунтовані;

- переваження планів і відсутність реалістичного виконання усієї сукупності заходів.

Стратегічне управління неможливе без трьох основних чинників, а саме - прагнення керівника до позитивних змін, інноваційного розвитку, якості показників та успішності організації, компетенції, пов'язаної із його інтелектуальним, креативним потенціалом, аналітичним складом розуму, здатністю до прогнозування, управління змінами, лідерська позиція. Індивідуальні здібності керівника, помножені на ресурси, кваліфікацію кадрів, рівень домагань споживачів.

Проблема лідерства у стратегічному менеджменті є дуже важливою, керівник, який володіє особистою креативністю, внутрішньою енергією, вміє ідеологічно обґрунтувати проєкт, створити дух новаторства, ентузіазму, який є відповідальним перед колективом і веде людей за собою без тиску, примушування, безперечно є лідером.

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.

При розробці програми розвитку О.І. Мармаза [1, с.55-56] пропонує таку структуру:

**Розділ I. Структура та зміст програми розвитку навчального закладу.**

Проблемно-орієнтований аналіз стану ПТНЗ:

1. Стан закладу освіти.
2. Стан соціуму (зовнішнього середовища).
3. Негативні явища (їх причини та динаміка; кількісна та якісна характеристика, шляхи усунення).
4. Невикористані резерви (кадрові, матеріально-технічні, фінансові, інтелектуальні та творчі можливості вчителів і учнів, науково-методичні та інші).

5. Чітко сформульовані проблеми.

## Розділ II. Концепція розвитку ПТНЗ

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 груп тощо;
- організація навчально-виховного процесу, режим життєдіяльності закладу;
- зміст навчально-виховного процесу, робочі навчальні 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;
- компетенції необхідні на ринку праці;
- 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.

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.

*Література:*

1. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Х.: Видавн. Група «Основа», 2004. – 240с.
2. Мармаза О.І. Стратегічне управління: траєкторія успіху. - Х.: Вид. група «Основа», 2006. - 160 с.
3. Шифрин М.Б. стратегический менеджмент. – СПб: Питер, 2006.
4. 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.