

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 нинішніх умовах реформування системи освіти для забезпечення конкурентоспроможності на ринку надання освітніх послуг гостро постає питання вмілого керівництва навчальним закладом.

У практиці ефективного управління навчальним закладом широко увійшов 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, оскільки інтерес до питань управління бізнесом постійно утримувався на високому рівні. Це пов'язано насамперед з тим, що менеджмент, як практична діяльність, постійно розвивається, набуваючи іноді таких форм, які повністю відмінні від тих, що раніше вважалися взірцем правильного управління. Менеджмент вимагає від керівника поєднання професійної компетентності і готовності до прийняття нестандартних, сміливих рішень, які сприятимуть ефективному розвитку очолюваного ним підприємства.

Причина такого явища в тому, що менеджмент має 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 має робити неможливе. Менеджмент завжди перебуває у пошуку, що дає змогу йому постійно розвиватися, відображаючи найуспішніші зразки управлінської діяльності, кращу (найефективнішу) практику управління.

1. 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, по-перше, 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 контрольно-коригуючої функцій.
7. *Принцип демократії та централізму* (тривалий час трактувався виключно з політизованих позицій, був спрощений і перекоханий) 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 і 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, становлять 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 дає можливість 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:

- розроблення 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. Однак 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:

- дає змогу швидко реагувати на події;
- дає змогу швидко аналізувати ситуацію і приймати рішення;
- дає змогу впевнено себе почувати;
- дає змогу 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 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 кре&і 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, і про стратегічне організування, і стратегію контролю, і стратегію регулятивно-корекційної діяльності.

Поняття стратегії

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

Стратегія - це визначення основних довгострокових цілей і завдання 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 з максимальною ефективністю. Таким чином, *стратегія менеджменту* - це масштабні прогнози щодо реалізації місії (призначення) організації та досягнення цілей. Основним напрямом 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 *strategia* (*stratus* «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 напрямів 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:

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

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, послугах;
- менеджмент тотальної якості вимагає докорінної перебудови і цілеспрямованія 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 розроблення 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 з 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? (*Результант, тенденції, ресурси, вади, резерви*).

3. Як перейти від реального стану до майбутнього, очікуваного, бажаного? (*Програш, концепції, іташ, рішення*).

Стратегія завжди має бути відкритою до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, гнучкою та мобільною. Тобто реальна стратегія складається з проактивної стратегії (система *затанованих 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 напрям роботи організації;
- необхідно прискорити зростання якості роботи організації;
- керівник помічає, що ресурси (*кадри, час, кошти, обладнання тощо*) витрачаються на розвиток неперспективних напрямів або взагалі нерационально;
- слід вносити зміни до структури організації, удосконалювати систему управління, вертикальні та горизонтальні зв'язки;
- відбуваються зміни в системі вищого порядку;
- керівник закладу сумнівається в існуючому напрямі 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. Рациональна 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 з 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 поести людей за собою без тиску, примушення, безперечно лідер.

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

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

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

- *місія організації (корпоративна місія)* - це головний чинник ідеології формування, функціонування та розвитку організації.
- *політика організації* - це система поглядів, уявлень, законів, принципів, правил та адекватних рішень.
- *тактика (військежій 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 основне запитання: 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, їх можна 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.

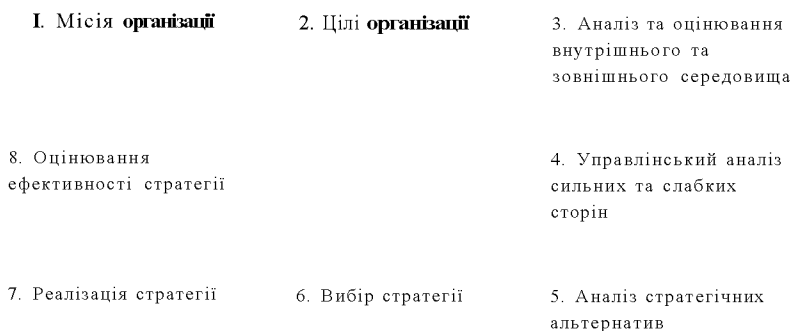


Рис.2 . Процес стратегічного управління

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 (рис. 3, 4).

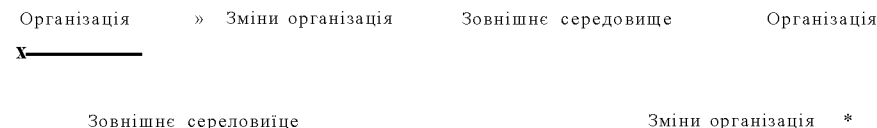


Рис. 3. Цілеспрямована стратегія

Рис. 4. Опосередкована стратегія

Відповідно до виду стратегії обираються і можливі шляхи її досягнення.

/ 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, оскільки немає визначень, ознак та критеріїв. Проте більшість дослідників феномена 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, ригоризмів, 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 змінами 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;
- удосконалення процесу розроблення рішень;
- підвищення чутливості організації до зовнішніх та внутрішніх чинників;
- керівники можуть діяти більш впорядковано, раціонально;
- персонал підвищує рівень професіоналізму, обізнаності у діяльності організації;
- удосконалення навичок роботи у команді.

2. ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Підхід до управління за цілями (УЗІ /) відомий ще з часів Аристотеля: «Благо за всіх обставин залежить від догримання 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, відмінників 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 досягалася мета, сформульована в колективі, яка спрямована на розв'язування актуальних проблем закладу освіти, і виражає спільне прагнення колективу та передбачає досягнення прогнозованих результатів.

Цільове управління містить кілька рівнів, що пов'язаних між собою:

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

Місія відображає спільні цінності та погляди, пов'язані з культурою навчального закладу, визначається та підтримується всім 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 під час прийняття рішень.

Отже, у правильному визначенні місії кожен має знайти короткі відповіді на такі запитання 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 у 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 самозайнятості. Розглянемо, основні характеристики визначення місії.

Лаконічність: кілька речень - близько 10 рядків. Визначення має у стислій формі давати сторонній людині об'єктивне уявлення про навчальний заклад, його призначення та діяльність.

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

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

Процес декомпозиції мети

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

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

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

Генеральна мета <-> цілі <-> завдання <-> заходи

Основні засоби вимірювання - факторно-критеріальний підхід та інші методи аналізу та опрацювання 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. На підставі місії організації формуються її цілі. Цей процес має назву цілеутворення, або ціле покладання декомпозиції мети (див рис. 5).

Процес декомпозиції мети дає змогу 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 мають 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. Слід 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.

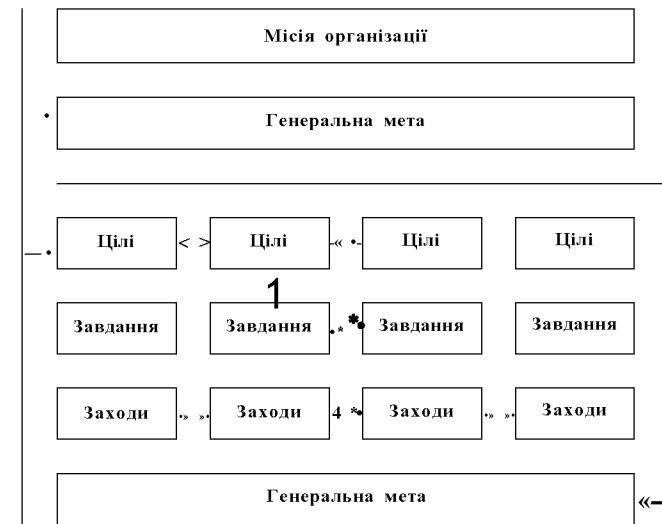


Рис.5. Процес декомпозиції мети

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 на запитання, яким шляхом організація буде досягати цілі і які методи при цьому буде використовувати. Вибір стратегії - це, перш за все, вибір засобів, з допомогою яких організація буде розв'язувати свої завдання. В основу стратегії управління входять: вибір стратегії і її реалізація.

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

УЗЦ дає змогу розв'язати кілька ключових проблем управління організацією, а саме:

- 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 через визначення напрямів, етапів та термінів розв'язання окремих завдань;
- 4) дає змогу керівникам усіх рівнів визначити головні ланки своєї відповідальності;
- 5) заохочує працівників до взаємодії через 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) дає змогу оцінити старанність персоналу, відданість організації, знаходити підстави для просування службовими щаблями;
- 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 насамперед світогляд керівника, його розуміння процесів, які відбуваються навколо організації та в ній самій. Так, наприклад, розробленню програми розвитку навчального закладу передують осмислення таких проблем:

- 1) Орієнтація на освітнє замовлення: орієнтуємось на замовлення батьків, дітей, суспільства щодо результатів навчально-виховного процесу чи на конкретну інноваційну технологію?
- 2) Як розуміють проблему освітніх послуг, виконання освітнього замовлення: «зверху вниз» (суспільство - навчальний заклад) чи «знизу вгору» (навчальний заклад - суспільство)?
- 3) Які показники навчального закладу слід вважати найкращими: якість знань і вмінь 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 домінують 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 їх «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 піднятися 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 навчального закладу орієнтовані на кінцеві результати.
2. Добирати та навчати кадри слід відповідно до цілей організації.
3. Фінансування та планування закладу слід здійснювати відповідно до його цілей.
4. УЗЦ не розраховане на миттєвий результат (програму не можна здійснити за короткий час).
5. Програма має бути гнучкою, елективною, щоб своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та навколишнього середовища.
6. Програму мають визнати всі члени колективу.

Програми мають дати 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).

3. 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 з 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 стапність 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 завдань.

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 обґрунтовані;
- перевантаження планів і відсутність реалістичного виконання усієї сукупності заходів.

Програми розвитку виконують такі функції:

- визначають напрями діяльності та цільові орієнтири;
- виступають засобами цілеспрямування спільної роботи персоналу;

- забезпечують координацію зусиль;
- виступають як засоби моніторингу виконання робіт;
- створюють умови для передбачення можливих загроз досягненню визначених цілей;
- виступають як засіб розроблення рішень у разі відхилень від запланованого.

Логічна структура етапів розроблення програми

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

1. Збирання інформації:

а) про 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) про 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. Аналітичне опрацювання інформації за напрямками:

- аналіз досягнень і наявних результатів навчального закладу;
- аналіз навчально-виховного процесу;

- аналіз умов функціонування і розвитку навчального закладу.

3. Здійснення комплексного оцінювання 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 оцінювання інновацій, 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, розроблення завдань, етапів розвитку навчального закладу.

2. Розроблення 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, моніторинговий, регулятивно-корекційний).

1. Визначення критеріїв оцінки діяльності всіх учасників навчально-виховного процесу.

2. Визначення критеріїв оцінювання 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 оцінювання результатів роботи навчального закладу

1. Критерій якості: реальні результати діяльності навчального закладу відповідно до цілей, завдань 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 завдання.
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, цілі та завдання окремих підрозділів;
- 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 проектів:

- 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 і 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 проекти

В основі програм розвитку закладу освіти можуть бути окремі цільові проекти. *Цільовий проект* - 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 розв'язання 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 розроблення та впровадження нової моделі стосунків, режиму діяльності, удосконалення управлінської діяльності;
- 5) матеріально-технічними, які передбачають удосконалення матеріальної бази навчального закладу, впровадження нових механізмів господарювання, естетичне оформлення приміщень, нове технічне обладнання.

За терміном виконання проекти бувають:

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

Цільові проекти можуть очолювати представники педагогічного, учнівського, батьківського колективу; вони можуть мати власну назву.

4. БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ

Термін планування уже давно стійко увійшов в наше життя. Кожна людина, сім'я, колектив, господарство не уявляють свого повсякденного життя без використання усного або письмового плану дій у роботі, навчанні, відпочинку, фінансових та інших справах на наступний день, місяць, рік, а

більш завбачливі обмірковують свої дії на кілька років і навіть десятиліть. З'ясується, що більше від усіх захищені економічно і соціально та досягають успіхів саме ті, хто належним чином планує свої дії.

В умовах ринкової економіки таке планування стає у багато разів важливішим, оскільки без глибоких розрахунків, без обґрунтування і передбачення різного роду змін у майбутньому, вижити в конкурентній боротьбі дуже важко. Тому методам передбачення і планування, як найважливішим складовим управління, необхідно вчитися. Гострою проблемою сьогодні планування стає для системи професійної освіти, коли в час нестабільного економічного і політичного стану необхідно бути конкурентоспроможним не тільки на освітньому ринку, а й на ринку праці. *Стратегічне планування* - це інструмент, який допоможе професійним навчальним закладам задовільнити освітні потреби населення у професійній підготовці, перепідготовці або підвищення кваліфікації. При цьому професійно-технічні навчальні заклади повинні забезпечувати як доступність своїх послуг, так і їх відповідність вимогам ринку праці. Виконання цих завдань є надто складним для України, яка пережила значні структурні зміни в економіці впродовж останніх років.

В чому ж сутність бізнес-планування? *Бізнес-план* - це ретельно підготовлений плановий документ, який розкриває усі сторони будь-якого започаткованого комерційного проекту. Він дозволяє передбачати заходи щодо реалізації нової ідеї, визначати необхідне фінансове забезпечення і отримання певного зиску. Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення тієї або іншої підприємницької ідеї.

Бізнес-план - це документ, який містить систему ув'язаних у часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

Бізнес-план є інструментом управління для документації завдань і пропозицій щодо їх досягнення в межах певного періоду. Це письмовий документ, який описує, ким ви є, що плануєте досягти і як збираєтесь подолати виклики. Детальніше, бізнес план описує, як організація буде використовувати свої людські, капітальні й фінансові ресурси для виконання поставлених завдання. Цей документ також містить детальний огляд викликів та можливостей, з якими стикається організація. Бізнес-план готують люди, які будуть його виконувати.

Процес бізнес-планування містить три етапи:

- підготовчий період - підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями, розроблення календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації;
- розроблення бізнес-плану;
- презентація бізнес-плану - доведення основних положень бізнес-плану до потенційних інвесторів.

Перед розробленням бізнес-плану слід відповісти на запитання «Для чого ми займаємось бізнес-плануванням?» та «Як використовувати бізнес-план?»

Складанню бізнес-плану передують визначення цілей власного бізнесу взагалі і бізнес-плану зокрема.

Бізнес-план охоплює як зовнішні, так і **внутрішні** цілі. Основна зовнішня ціль полягає в тому, щоб запевнити майбутніх партнерів і кредиторів в успіху справи. Головна внутрішня ціль бізнес-плану - бути основою управління підприємницькою діяльністю. Конкретні цілі розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Бізнес-план дає змогу розв'язати цілий ряд завдань, основними серед яких є:

- 1) обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку підприємства;
- 2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства, насамперед обсягів продажу та прибутку;
- 3) визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
- 4) підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

Кожне завдання плану може бути розв'язане тільки у взаємозв'язку з іншими. Ядром бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів. Саме бізнес-план є важливим засобом збільшення капіталу підприємства. Процес складання плану дає змогу глибоко проаналізувати розпочату справу у всіх деталях. Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах із майбутніми партнерами і відіграє важливу роль при комплектуванні основного персоналу підприємства.

Таким чином, бізнес-план, по-перше, може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності підприємства.

По-друге, бізнес-план є інструментом, за допомогою якого суб'єкт господарювання може оцінити фактичні результати своєї діяльності за певний період.

По-третє, бізнес-план є засобом залучення коштів.

Організації, які вже сформувались, при розробці бізнес-плану мають певні переваги порівняно з організаціями-початківцями. Цифри, які вони використовують для гозрахунків, надійно обґрунтовані результатами їх діяльності, а їх задуми на майбутнє впливають з їх колишньої стратегії, спираючись на успіхи організації, досвід, набутий на своїх помилках.

В процесі створення будь-якої справи виникають суттєві перешкоди, кожна з яких за відсутності необхідного підходу може стати причиною виникнення проблемної ситуації. До них належать: організація управління, накопичення капіталу, розробка та маркетинг продукту, підтримання на необхідному рівні валового прибутку та захист бізнесу від небажаного впливу тощо.

В процесі дослідження у більшості керівників виникає запитання «Навіщо нам потрібне бізнес-планування?», та «Чому, що ми хочимо успішно працювати в конкурентному середовищі». Розроблений бізнес-план навчальні заклади зможуть використовувати:

- > як управлінський засіб;
- > для визначення пріоритетів, для розподілу ресурсів;

- > для визначення досягнення цілей;
- > для зв'язку навчального закладу із зовнішніми зацікавленими сторонами.

Аналіз досліджень з бізнес-планування в розвинутих країнах (Канада) дає можливість встановити алгоритм дій навчального закладу з бізнес-планування:

1. Заклад профтехосвіти щорічно проводить дослідження - відслідковує потреби на регіональному ринку праці (які професії є потрібними на ринку праці, які вимоги до кожної з професій), а також якими є результати закріплення на робочому місці випускників попереднього року навчання.
2. Керуючись дослідженнями, навчальний заклад розробляє бізнес-план, який подається до уряду провінції для отримання фінансування.
3. Регіональний уряд, проаналізувавши якість та обґрунтованість бізнес-плану, надає фінансування для навчального закладу.
4. Орієнтуючись на потреби ринку, навчальний заклад розробляє нові або удосконалює старі навчальні курси, та здійснює набір такої кількості студентів, яка за прогнозами матиме можливість працевлаштуватися.

Для прикладу канадські навчальні заклади, так як і українські не отримують від уряду достатньо коштів для забезпечення всіх навчальних потреб. Однак сама система фінансування в тій же Канаді, побудована таким чином, щоб стимулювати навчальний заклад працювати на кінцевий результат. Натомість українська система стимулює навчальний заклад працювати для збереження статусу. Адже система фінансування в Україні суттєво відрізняється від тієї ж канадської. Для прикладу:

1. Об'єм фінансування українського навчального закладу не залежить від ефективності його роботи. Цей фактор не стимулює навчальні заклади вдосконалюватися.
2. Український навчальний заклад профтехосвіти не має чітких даних про потреби ринку праці (які фахівців, з якими компетенціями потребують роботодавці).

3. Український навчальний заклад профтехосвіти не знає, якими є результати закріплення на робочому місці випускників попередніх років (дані про працевлаштування випускників є фіктивними).
4. Український навчальний заклад профтехосвіти не може змінити навчальну програму більше ніж на 20 %, навіть якщо те, чого він навчає, вже ніде на виробництві не застосовується.
5. В українських навчальних закладах не враховуються регіональні особливості до підготовки тієї чи іншої професії (більшість професій готуються за державним стандартом, які незавжди не задовільняє запити роботодавця).

Проте наша країна просувається потроху вперед. В кількох регіонах і вже розпочався експеримент по впровадженню децентралізованого фінансування професійної освіти. Більшість керівників усвідомлюючи прогресивні зміни в системі фінансування, беруть на озброєння бізнес-планування - новий управлінський інструмент, який допоможе ефективніше конкурувати в отримання державних та інших коштів. За різними дослідженнями рівень сучасної потреби у впровадженні бізнес-планування складає 96%.

Розробляючи бізнес- план необхідно дотримуватись перш за все таких вимог:

- > реалістичність та конкретність;
- > доступність;
- > обґрунтованість;
- > узгодженість з усіма членами колективу.

Важливою передумовою складання будь-якого бізнес-плану є аналіз об'єктивної інформації про умови, в яких існує навчальний заклад. Більша частина такої інформації уже зібрана і, як правило, використовується при отриманні ліцензії.

Схематично структуру робіт по розробці бізнес-плану можна зобразити

наступним чином:

Базовий аналіз	Критичні питання	SWOT-аналіз	Пріоритетні цілі	Плани дій	Система моніторингу
Аналіз галузі		Внутрішні чинники		Ціль 1	
Маркетинговий аналіз		Зовнішні чинники		Ціль 2	
Аналіз навчального процесу				Ціль 3	
Аналіз управлінської структури				Ціль 4	
Фінансовий аналіз				Ціль 5	

Іншу частину інформації можна отримати провівши маркетингові дослідження типу:

- > Опитування абітурієнтів (Хто йде вчитися в навчальний заклад? Які категорії молоді, де вони живуть? Звідки вони дізналися про можливість навчатися в цьому навчальному закладі? Які мотиви були визначальними, коли вони прийняли рішення піти на навчання?).
- > Опитування випускників (Чим задоволені, і чим незадоволені випускники закладу?, які очікування справдилися, а які - ні?).
- > Опитування роботодавців (Хто працевлаштовує випускників навчального закладу? Які чинники є визначальними при прийомі на роботу? Чому вони приймають таке рішення? Чи відповідають випускники потребам роботодавців?).
- > Крім того передбачається, що соціальні партнери, в особі центру зайнятості, нададуть інформацію про існуючі тенденції.

Тільки при наявності такої інформації навчальний заклад може розробляти подальший план змін, який приведе його в конкурентний стан.

Планування, зазвичай, починають з визначення кола повноважень та стратегічної мети. *Коло повноважень* - це опис того, що організація повинна робити і що їй дозволено робити. Управління системою професійного навчання безробітних в Україні здійснюється Міністерством праці та соціальної політики разом із Міністерством освіти і науки України, відповідно до спільного наказу №53/50 від 13 лютого 2001 року. Стратегічна мета визначає, що хоче зробити або якою стати організація (група з планування), враховуючи наявні повноваження.

Таблиця 1.

ПОВНОВАЖЕННЯ	СТРАТЕГІЧНА МЕТА
Джерело Орган влади, який створив організацію (визначені ззовні).	Джерело Люди, які працюють в середині організації.
Фокус Визначають, що організація повинна робити.	Фокус Визначає, що організація хоче зробити в межах та поза своїми повноваженнями

Аналіз навчального процесу полягає в:

- аналізі навчальних програм(відповідність потребам роботодавців, наявності методичної літератури, підручників);
- >> аналізу викладацького складу;
- > аналіз матеріальної бази: приміщень, обладнання, сировини, витратних матеріалів;
- > процедури контролю якості навчального процесу.

В розділі „Аналіз управлінської структури" описується управлінська структура навчального закладу. Сильні та слабкі сторони організаційної

структури. Необхідно перевірити існуючу структуру, наявні організаційні обов'язки, на відповідність тим змінам, які заплановані бізнес-планом.

Фінансовий аналіз передбачає огляд фінансування навчального закладу. Хто і за якими принципами приймає рішення про фінансування? Оглядаються сильні і слабкі сторони системи фінансування. Основні запитання, які вирішуються на цьому етапі „Чи очікуються перспективні зміни, і чи готовий заклад до таких змін?”

Наступний етап полягає у визначенні потреб:

- > у налагодженні зв'язків з громадою;
- > у забезпеченні соціальної рівності;
- > у створенні системи маркетингу;
- > у орієнтації навчання відповідно до потреб роботодавця;
- > у покращенні навчальних програм;
- > у розробці навчальних матеріалів;
- > у запровадженні процесів дослідження ринку праці;
- > у запровадженні процесів оцінки ефективності;
- > у покращенні матеріально-технічної бази.

Внутрішній аналіз визначає, наскільки ефективна діяльність організації наданий момент. Після завершення такої перевірки можна буде зробити висновок, яку діяльність організація проводить виключно добре, та які внутрішні ресурси особливо міцні. З іншого боку, цей процес повинен також визначати діяльність та ресурси організації, які вимагають покращення.

Внутрішній аналіз складається із групування основних тем в межах даних про саму організацію, в контексті професійно-технічних навчальних закладів та відповідної системи загалом. Ці теми стосуються чотирьох головних тем:

Людські ресурси: навички та ентузіазм адміністрації, педагогічних працівників та добровольців з громади.

Навчальні програми: відповідність змісту програм потребам виробництва, вимогам роботодавців, регіонального ринку праці та індивідуальним потребам самих учнів, відповідність умов навчання цілям навчання, гнучкість та

варіативність програм, участь роботодавців в організації навчального процесу тощо.

Матеріально-технічне забезпечення: навчальне обладнання, бібліотеки, гуртожитки, поточне обслуговування, відповідність наявних навчальних приміщень санітарно-технічним нормам, наявність їдальні.

Процедури: правильний розподіл ресурсів, накопичення ресурсів для забезпечення навчального процесу, спілкування з працівниками та громадою, консультації учнів та студентів, тощо.

Загалом, більшість зібраних в результаті внутрішнього аналізу даних можна класифікувати як сильні та слабкі сторони організації. З ними порівнюють ключові індикатори продуктивності, а також дані інтерв'ю та фокус груп для визначення збіжностей та суперечностей.

Зовнішній аналіз визначає поточні або очікувані тенденції в економічній, соціальній та політичній сферах, які можуть вплинути на організацію. Такий аналіз вказує, які із зазначених тенденцій та питань становлять можливості та загрози для організації.

Дані стосовно зовнішніх тенденцій та питань зазвичай можна віднести до двох головних категорій:

Соціальні: етнічні, демографічні зміни, міграції населення всередині країни, тощо.

Технологічні: інформаційні технології, широке використання інформаційних технологій, потреба в постійному навчанні для користування технологіями, що оновлюються.

Економічні: занепад державних підприємств, зростання малих та середніх підприємств, рівень працевлаштування.

Політичні: потенційна інтеграція в ЄС, децентралізація влади.

Поєднання ключових індикаторів продуктивності (КІП), даних інтерв'ю та фокус груп можуть визначити можливості та загрози (тенденції та події, від яких організація може отримати користь або шкоду). У цьому зв'язку важливим є міркування зовнішніх зацікавлених сторін. Наприклад ключові індикатори

продуктивності можуть вказувати, що в сільському господарстві відбувається пожвавлення економічної активності. Однак, якщо це не підтверджується даними інтерв'ю та фокус-груп (а також випускників, що знаходять роботу в цьому секторі) на місцях, дані КПП слід ставити під сумнів. Особливо важливим при проведенні зовнішнього аналізу є збір наступних даних від зацікавлених сторін: роботодавці, агенції регіонального розвитку.

Консультації з роботодавцями становитимуть наріжний камінь стратегічного планування. Як зазначалось, підхід до збору інформації є визначальним для загального успіху плану.

Після завершення збору та аналізу інформації висновки можна записати у вигляді таблиці „Сильні сторони, слабкі сторони“, „Можливості та загрози“. Як тільки визначено спільні теми, підкріплені даними досліджень, група з стратегічного планування може переходити до наступного етапу та визначати пріоритетні питання, які стоять перед організацією.

Дані зібрані протягом SWOT-аналізу, вказуватимуть на певні пріоритети організації - тобто ті сфери, предмети чи обставини, які вимагають нагальних змін. Таблиця сильних і слабких сторін організації розробляється, щоб побачити, що необхідно змінити, скориставшись можливостями чи звести нанівець ризику. Для визначення пріоритетності найбільш важливих проблем рекомендуємо скористатися наступними критеріями для формування пріоритетних цілей:

- > Чи знаходиться визначена проблема в межах повноважень організації?
- > Чи є проблема дійсно важливою і чому?
- > Чи є проблема пріоритетною? Що станеться, якщо на неї не відреагувати?
- > Чи є ресурси для вирішення проблеми?

Визначення цілей повинно містити наступні компоненти:

- > Причини чи обґрунтування (Чому?)
- > Огляд того, що буде зроблено (Що?)
- > Показник успішності («ключовий індикатор успіху») для кожної цілі (Як?)

Для прикладу можна привести наступне трактування:

Ціль: підвищення кваліфікації персоналу.

Визначення цілі: для того, щоб забезпечити високоякісне навчання професійні навички наших викладачів повинні постійно розвиватись. Це дасть їм можливість пристосовуватись до постійного технологічного прогресу.

Задля цього ми будемо заохочувати всіх наших працівників проходити необхідні програми підвищення кваліфікації, включаючи професійну перепідготовку, використовуючи наявні ресурси. Основними галузями підвищення кваліфікації викладачів буде оновлення програм, вдосконалення викладацьких навичок, оволодіння комп'ютерними технологіями та управлінськими навичками. Для підвищення рівня задоволення працівників будуть визначатись та запроваджуватись різні програми заохочень.

Розробляючи цілі відповідно до визначених пріоритетів, важливо взяти до уваги наступні міркування:

Чи достатньо точно вимірює КПП зазначену мету?

Обраний індикатор не завжди найкращим чином або точно відображає бажану зміну в організації. Для прикладу, відсоток учнів (слухачів), які успішно закінчують навчальний заклад, може бути збільшено за рахунок їх підтримки та допомоги з боку громади. Проте якщо існують свідчення, що високий рівень відрахованих слухачів є наслідком слабких методів викладання, такий індикатор буде дійсним. Група зі стратегічного планування повинна детально перевірити наявність безпосереднього зв'язку між метою та відповідним індикатором.

Чи існує "точка відліку" для обраних індикаторів, а якщо ні, як можна зібрати такі дані?

Всі ключові індикатори повинні бути вимірювані. Сказавши це, слід зазначити, що для деяких цілей проведення оцінки виконаних робіт буде нелегким завданням. Особливо нестандартний підхід групи зі стратегічного планування повинен проявитися при розробці методів ретельного вимірювання якісних даних. В деяких випадках збір даних може бути надто

проблематичним, або отримані дані ставитимуться під сумнів через те, що прогрес досягнення даної цілі надзвичайно важко виміряти. Група розробників плану повинна оцінити, яких зусиль вимагатиме збір даних та приймати тільки такі індикатори, які організація зможе збирати та записувати на постійній основі.

Чи реалістичні цілі?

Для підтвердження досягнень важливо мати вимірювані цілі. Проте у випадках, де такі дані отримати важко або вони є ненадійними, краще за все уникати абсолютних цілей. Якщо організації невідомі власні результати відповідно до ключових індикаторів, така ціль може бути нереалістичною.

Чи обов'язково викличе досягнення мети та відповідних індикаторів зміни в організації?

Організації "управляють тим, що самі оцінюють". Індикатори стосовно кожної цілі потрібно вимірювати на постійній основі, занотовуючи успіхи та невдачі. Це водночас є і сильною, і слабкою стороною стратегічного планування. Менеджери, директори, педагогічні працівники постійно будуть під тиском досягнення поставлених цілей. Якщо обрані ключові індикатори безпосередньо не стосуються потрібних для організації змін, відбуватиметься неправильний розподіл значних ресурсів. В такому випадку індикатор вказуватиме на досягнення мети, тоді як насправді рівень незадоволення зростатиме.

Які часові рамки?

Ми рекомендуємо вимірювати ключові індикатори продуктивності кожного року. Деякі цілі можна досягти швидше за інші, проте важливо щоб визначені цілі можна було виконати за порівняно короткий час (максимум за чотири-п'ять років). Триваліші часові рамки викликають самозаспокоєння та зволікання.

Кожна ціль супроводжується одним або декількома спорідненими завданнями. *Завдання* - це заходи, успішне завершення яких сприятиме

досягненню однієї або декількох цілей стратегічного плану. Тому кожне завдання повинно мати прямий зв'язок із досягненням відповідної мети. Кожна ціль супроводжується одним або декількома спорідненими завданнями.

Наступний етап бізнес-планування полягає в розробці плану дій. План дій зазначає, які заходи або завдання повинні бути виконані для досягнення мети. План дій, крім того: 1) визначає відповідального за виконання окремих завдань, 2) зазначає де і коли проходитимуть заходи, а також 3) визначає витрати для кожного заходу. Наприклад:

Ціль 1.1: 70% навчальних закладів мають затверджений навчальний план до 2007 року.

Завдання 1.1.1: Створити групу зі стратегічного планування в кожному навчальному закладі.

Відповідальний за виконання: Координатор процесу.

Нарешті, після узгодження змісту бізнес-плану, його необхідно ретельно викласти на папері. Всі учасники процесу, від членів групи зі стратегічного планування до внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, повинні мати спільне уявлення про те 1) де зараз знаходиться організація; 2) чого вона хоче досягти та 3) чому вона хоче рухатись у цьому напрямку. Бізнес-план також повинен містити індикатори, які показують, наближається чи віддаляється організація від своїх цілей.

За моніторинг та оцінку стратегічного плану відповідає координатор процесу. Частиною плану виступають ключові індикатори продуктивності, тому моніторинг полягає в порівнянні ключових даних з наміченими цілями. Всі КІП повинні вимірюватись та оцінюватись щонайменше раз на шість місяців, хоча деякі показники, вимірювання яких вимагає більших затрат ресурсів, (такі як рівень працевлаштування випускників) можна вимірювати Щорічно.

Таблиця 2.

План дій

Завдання	Відповідальна особа	Початок /завершення	Ресурси	Витрати
Розробити навчальні програми	Координатор процесу	Липень 2006 Жовтень 2006	Навчальні матеріали	
Створити мережу для оцінює якості навчання	Координатор процесу	Вересень 2006 Жовтень 2006	Друк	
Розробити положення та визначити склад групи зі стратегічного	Керівник навчального закладу	Вересень 2006 Листопад 2006		
Підтвердити призначення представників	Координатор процесу	Листопад 2006 Грудень 2006	Поїздки до навчальних закладів	
Офіційне призначення членів ГСП	Керівник навчального закладу	Січень 2007 Січень 2007	Поштові витрати Зв'язок	
Провести навчальний семінар для членів групи зі стратегічного планування	Координатор процесу	Лютий 2007 Квітень 2007	Поїздки до навчальних закладів Матеріально-технічне	
Отримати та проаналізувати оцінку семінару від його	Координатор процесу	Травень 2007	Поштові витрати Зв'язок	

У сучасних умовах бізнес-план є робочим інструментом, який описує процес функціонування організації, показує, яким чином її керівники мають намір досягти своєї мети. Якісно розроблений бізнес-план допомагає організації зростати, здобувати нові позиції на ринку, розробляти перспективні плани свого розвитку, формувати концепції виробництва нових товарів і послуг та обирати раціональні шляхи їх реалізації.

Таблиця 3.

Приклади індикаторів моніторингу успішності

Рівень вступу	Рівень відрахування випускників
Рівень відрахування	Рівень вступу у ВНЗ
Рівень вступу/випуску представників меншин	Співвідношення випускників та студентів
Кількість навчальних програм	Кількість короткотермінових навчальних програм
Обсяг доходів навчального закладу	Витрати на ремонт
Академічна успішність учнів/студентів	Витрати на матеріально-технічне забезпечення
Рівень задоволення студентів та їх батьків	Кількість робочих місць на місцевому та регіональному рівнях
Місцевий та регіональний рівень безробіття	

Таблиця 4.

Приклад моніторингу успішності

Індикатор	Очікуваний результат	Етапи досягнення

Підготувавши бізнес-план, організація отримує інструмент контролю управління, що забезпечує поступове його просування до встановленої мети.

5. ОНОВЛЕННЯ ЗАГАЛЬНИХ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ

Нині 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 низку заходів:

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 і змін, 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. Розроблення і запровадження системи стимулювання викладачів.
 16. Максимальна відкритість під час оцінювання 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 кращі сходинок 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 'ажливе питання: визначити, який ступінь децентралізації та централізації "Дходить для навчального закладу в цілому та для виконання окремих видів Робіт і завдань.

Ступінь централізації визначається:

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

Методи децентралізації:

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

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

Делегування повноважень.

Одним 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) формулювання змісту завдання;
- 2) визначення обов'язків щодо виконання завдання;
- 3) надання прав і влади;
- 4) встановлення 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 найважливіших завдань керівника є вибір осіб, здатних виконувати делеговані їм обов'язки.

3. Свої обов'язки і права керівник може делегувати не тільки окремим особам, а й створеній тимчасово групі, яка виконуватиме дії від імені керівника впродовж певного 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 і огляду на те, що:

коли обсяг > права —> реальна загроза невиконання завдання;

коли 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 підпорядкована (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), "Р"імушення, відсутність відповідальності і т.ін. - взагалі, все те, що прямо "Ротилежне нашому уявленню про свободу особистості».

Контроль повинен виявляти резерви ефективності (підвищення рівня викладання, виховання і т. ін.).

Слід поєднувати адміністративний контроль із самоконтролем та взаємоконтролем.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансоф И. Стратегическое управление.- М.: Экономика, 1989.
2. Даниленко Л.І. Сучасні наукові підходи до управління загальноосвітнім навчальним закладом: Конспект лекцій для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів. К.:ЦПГІПО, 2004.-39 с.
3. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: Монографія. -К.: Міленіум, 2004.-358 с.
4. Інформаційний вісник проєкту «Децентралізація управління професійним навчанням в Україні». Випуск №6, січень-квітень 2007 ррУ www.siasst.org. на.
5. Ковальчук В.І. Стратегія управління професійно-технічним навчальним закладом// Педагогіка і психологія професійної освіти: Наук.-метод. журнал.- 2006.-№6.- С. 199-205.
6. Ковальчук В.І. Формування місії та цілей при стратегічному управлінні навчальним закладом// Вища освіта України в контексті інтеграції до Європейського освітнього простору. - К., 2006. - Т.3.- С. 356-352.
7. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навч. посібник.-К.: МАУП.1996. - 176 с.
8. Лазарев В.С. Системное развитие школы.- М.: Пед. общество России, 2002.
9. Нововведения в организациях (общая часть исследовательской программы) Лапин Н. И., Пригожий А. И., Сазонов Б. В. и др. // Структура инновационного процесса. - М 1991.
- Ю. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. - Харків: Основа, 2004.-240 с.
- " • Мармаза О.І. Стратегічне управління: траєкторія успіху.- Харків: Основа, 2006.- 160 с.
- '2- Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджменте.- М.: Дело, 1992.

13. Модернізація освітнього процесу в ліцеї економічного профілю.: Наук. - метод. посібник/ За ред.. Л. Даниленко, Ю. Шукевича - К.: Логос, 2004 - 130 с.
14. Оцінювання та вибір педагогічних іновачій: теоретико-прикладний аспект: наук. - метод. посібник/ За ред.. Л. Даниленко - К.: Логос, 2001. - С. 19-22.
15. Педагогічні іновачії в сучасній школі. - К.: Освіта, 1994. - С 7.
16. Положення Міністерства освіти і науки України «Про порядок здійснення інноваційної діяльності в системі освіти України», К., 2000.
17. Посібник зі стратегічного планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів/ Д. Харві, Г. Мак Твіш, Т Аванс, І. Ілько, Г. Русанов, В. Кашевський.К.: SIAST, 2006.-124с.
18. 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.
19. Програмно целевое управление развитием образования/ Под. ред. А. М. Мойсеева. - М.: Пед. общество России, 2001.
20. Проектний аналіз. - К.: Лібра, 1998.
21. Психологія уітравління: Навчальний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання / ВЛ. Галаган, В.Ф. Орлов, О.М. Отич та ін. - К.: КУЕТТ, 2005. - 240 ст.
22. Слостенин В. А., Подимова Л. С. Педагогика: инновационная деятельность.— М.: Магистр, 1997.
23. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посібн. 2-е вид. - К.: Каравела, 2005. - 312с.
24. Федорова Н.Ф., Даниленко Л.І. Організація діяльності школи - лабораторії наукової установи: Монографія.-К.,2001 - 142 с.
25. Философский словарь /Под ред. И. Т. Фроловой.— М.: Попит, литература, 1987.
26. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент - С.Пб.: Питер, 2006.

ДОДАТКИ

Тестовий контроль з теми «Управління розвитком навчального закладу»

Виконайте тести:

1. Стратегія - це:

- А. Масштабні прогнози щодо реалізації місії та цілей організації;
- В. Довгостроковий план діяльності організації;
- С. Перспективи розвитку організації.

2. Стратегічний менеджмент, який ґрунтується на концепції «управління за результатами», характерний для:

- А. США;
- В. Європи;
- С. Японії

3. Стратегічний менеджмент, який ґрунтується на концепції «управління за цілями», характерний для:

- А. США;
- В. Європи;
- С. Японії.

4. Стратегічний менеджмент, який ґрунтується на концепції «стратегічних зон», характерний для:

- А. США;
- В. Європи;
- С. Японії.

• Розроблення стратегії передусім передбачає створення:

- А. Концепції організації;
- В. Перспективного плану діяльності;
- С. Системи моніторингу досягнення цілей організації.

• Стратегічна місія організації - це:

- А. Бажаний образ організації та її кредо;
- В. Пріоритети корпоративної культури організації;

- С. Цінності організації.
7. Стратегічні цілі передбачають розв'язання:
- А. Важливих та невідкладних проблем організації;
 - В. Глобальних та перспективних проблем організації;
 - С. Актуальних та складних проблем організації.
8. Система стратегічних цілей формується:
- А. За ієрархічним принципом;
 - В. За системним принципом;
 - С. Обидві відповіді правильні.
9. Процес декомпозивання мети являє собою процес, що передбачає послідовний взаємозв'язок таких компонентів:
- А. Місія — генеральна мета — цілі-напрями — цілі-завдання — діяльність — результати;
 - В. Генеральна мета — місія — цілі-завдання — цілі-напрями — діяльність — результати;
 - С. Місія — генеральна мета — цілі-напрями — цілі-завдання — результати — діяльність.
10. Оптимальний набір вимог до стратегічних цілей:
- А. Конкретність, вимірюваність, досяжність;
 - В. Інноваційність, складність, вимірюваність;
 - С. Актуальність, привабливість, досяжність.
11. Цілеспрямована стратегія викликана:
- А. Необхідністю внутрішніх потреб організації;
 - В. Необхідністю зовнішніх вимог;
 - С. Обидві відповіді правильні.
12. Цілеспрямована стратегія передбачає послідовність:
- А. Організація — стратегічні зміни — зовнішнє середовище організації—організація;
 - В. Зовнішнє середовище — організація — стратегічні зміни — організація;
 - С. Стратегічні зміни — організація — зовнішнє середовище.
13. Опосередкована стратегія викликана:
- А. Необхідністю внутрішніх потреб організації;
 - В. Необхідністю зовнішніх вимог;
 - С. Обидві відповіді правильні.
14. Опосередкована стратегія передбачає послідовність:
- А. Організація — стратегічні зміни — зовнішнє середовище організації—організація;
 - В. Зовнішнє середовище — організація — стратегічні зміни — організація;
 - С. Стратегічні зміни — організація — зовнішнє середовище.
15. Об'єктами розвитку навчального закладу можуть виступати:
- А. Цілі, завдання, зміст діяльності;
 - В. Люди (їхні цінності, кваліфікація, комунікації);
 - С. Все правильно.
16. Правильний перелік характеристик управління розвитком на вчальним закладом:
- А. Партисипативне, цільове, системне, випереджаюльне;
 - В. Адміністративне, цільове, системне, випереджальне;
 - С. Партисипативне, цільове, системне, реактивне.
17. Вилучіть зайве із засобів подолання опору педагогів змінам:
- А. Залучення педагогів до участі у розробленні планів впровадження інновації;
 - В. Ретельне вивчення ефективності роботи вчителя;
 - С. Власний приклад творчої діяльності.
18. Вилучіть зайве з ознак організації в режимі розвитку:
- А. Сприятливі умови для зростання та самовдосконалення персоналу;
 - В. Обов'язкова участь кожного в обговоренні цілей та рішень;
 - С. Більшість педагогів закладу мають вищу категорію.
- '9. Які елементи вважаються основними для цільового управління?
- А. Мета, прагнення спільної діяльності, досягнення прогнозованих результатів;
 - В. Досягнення учнів: кількість учнів-переможців олімпіад, різного роду конкурсів, вступ учнів до ВНЗ;

- С. Досягнення педагогів: кількість вчителів-відмінників освіти, вчителів вищої категорії.
20. Програмне управління виникло як реакція на недосконалість:
- А. Традиційних перспективних планів;
 - В. Відстеження запланованих результатів;
 - С. Формулювання цілей діяльності.
21. Програмне управління передбачає:
- А. Планування стратегій як цілісної системи дій;
 - В. Проектування та моделювання образу майбутнього;
 - С. Визначення пріоритетних цілей та шляхів їх досягнення.
22. Сутність програмно-цільового підходу полягає у:
- А. У досягненні стратегічних завдань через відповідні цільові програми розвитку;
 - В. У декомпозиванні мети як основи плану діяльності;
 - С. У розробленні концепції розвитку.
23. Програмно-цільовий підхід забезпечує:
- А. Пріоритет першочергових цілей, орієнтування на комплексний підхід у використанні ресурсів, досягнення максимально значущих кінцевих результатів;
 - В. Визначення об'єктів розвитку, прогнозування змін, спільну діяльність;
 - С. Сприятливі умови для творчості, відкриті комунікації, моніторинг досягнення результатів діяльності.
24. Програма розвитку - це:
- А. Робочий документ для організації перспективної та поточної діяльності;
 - В. Система діяльності з чітко визначеними цілями та прогнозованими результатами;
 - С. Обидві відповіді правильні.
25. Програма розвитку складається:
- А. З проблемного аналізу, концепції розвитку, плану дій;
 - В. З проблемного аналізу, моделі розвитку, плану дій;
 - С. З інформаційної довідки, концепції розвитку, гатаїгу дій.
26. Вкажіть особливості програм розвитку на відміну від традиційних перспективних планів.
- д. Забезпечення спрямування на зміни.
 - В. Забезпечення оптимального функціонування.
 - С. Забезпечення розв'язування виниклих проблем, що виникли.
27. Вкажіть особливості програм розвитку на відміну від традиційних перспективних планів:
- А. Програми розвитку забезпечують створення іміджу навчального закладу та конкурентоспроможність.
 - В. Забезпечують плановість та етапність у роботі навчального закладу.
 - С. Упереджують хаотичність та безсистемність в роботі.
28. На аналітичному етапі розроблення програми розвитку:
- А. Декомпозується мета;
 - В. Формулюється проблема;
 - С. Створюється експертна група.
29. На концептуальному етапі розроблення програми розвитку:
- А. Декомпозується мета;
 - В. Формулюється проблема;
 - С. Створюється експертна група.
30. На організаційному етапі розроблення програми розвитку:
- А. Декомпозується мета;
 - В. Формулюється проблема;
 - С. Створюється експертна група.
31. Концепція розвитку обов'язково містить такі елементи:
- А. Декомпована мета, ідеї розвитку, гіпотетична модель, характерні стикові підходи ('технології');
 - В. Декомпована мета, ідеї розвитку, гіпотетична модель, перспективний план діяльності;
 - С. проблема, декомпована мета, ідеї розвитку, гіпотетична модель.