

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ СІЛЬСЬКОЇ МІСЦЕВОСТІ

Ястребова В.Я.

Україна, м. Запоріжжя

Анотація. У статті розглядаються можливості використання в управлінській діяльності директора закладу освіти сільської місцевості методології стратегічного управління. Особлива увага приділяється визначенню механізмів та технології управління стратегічними можливостями закладів освіти .

Ключові слова: стратегічне управління, порогові можливості, можливості для конкурентної переваги, агресивність стратегій закладу освіти, структурування зовнішнього середовища.

Аннотация: В статье рассматриваются возможности использования в управленческой деятельности директора учреждения образования сельской местности методологии стратегического управления. Особое внимание уделяется механизмам и технологии управления стратегическими возможностями учреждений образования.

Ключевые слова: стратегическое управление, пороговые возможности, возможности для конкурентного преимущества, агрессивность стратегий учреждения образования, структурирование внешней среды.

Annotaion: The opportunities of using the methodology of strategic management in the management activities of the director of the educational institution of the countryside has been considered in the article. Great attention has been paid to the mechanisms and technology of the management of strategic opportunities of the educational institutions.

Key word: strategic management, thresholds opportunities, opportunities for competitive advantage, aggressive strategies, of the educational institution, structuring of the environment.

Вступ

Нестабільність зовнішнього середовища сучасного села, посилення його динамічності та невизначеності зумовлює використання в управлінській діяльності директора закладу освіти сільської місцевості методології стратегічного управління [1], основою якого є збалансування потенціалу навчального закладу з можливостями зовнішнього середовища для досягнення мети – забезпечення якісної освіти сільської молоді. Зміст стратегічного управління І. Ансофф визначив наступним чином: «Діяльність, пов'язана з постановкою цілей і задач організації та підтриманням взаємовідносин між організацією й оточенням, які дають змогу їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і забезпечують її пристосованість до зовнішніх умов» [2].

І. Ансофф згрупував основні підходи до стратегічного управління: «управління на основі ранжування стратегічних задач»; «управління стратегічними можливостями»; «управління за допомогою вибору стратегічних позицій»; «управління «за слабкими сигналами»; «управління в умовах стратегічних несподіванок».

Не зменшуючи значення інших підходів до стратегічного управління, визначених І. Ансоффом, зосередимося на потенціалі використання управління стратегічними можливостями в діяльності директора закладу освіти сільської місцевості.

Формулювання мети статті та завдань: визначити основні механізми та етапи технології управління стратегічними можливостями закладів освіти сільської місцевості .

Виклад основного матеріалу Для визначення особливостей управління стратегічними можливостями закладів освіти сільської місцевості треба виділити два основних види цього підходу до стратегічного управління: порогові можливості та можливості для конкурентної переваги. До

порогових відносяться ті можливості, які мінімально необхідні для існування навчального закладу на ринку освітніх послуг та його здатності до конкуренції у зовнішньому середовищі. На цьому рівні до ресурсів і компетенції пред'являється мінімально необхідні вимоги. До порогових можливостей освітнього закладу сільської місцевості, які зумовлені зовнішнім середовищем, відносяться: позитивна демографічна ситуація, наявність кадрових, навчально-методичних, матеріально-технічних ресурсів тощо. Управління можливостями навчального закладу в даній ситуації зводиться до підтримки цього мінімального рівня і відстеження динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти, яка може вплинути на необхідний мінімальний рівень, як правило, підвищуючи його.

Для управління стратегічними можливостями для конкурентної переваги необхідні унікальні ресурси і ключові компетенції. Такі можливості далеко не завжди є наявними у закладів освіти сільської місцевості. До унікальних в теорії стратегічного управління відносять одиничні або дуже рідкісні в освітній галузі ресурси. Для керівника навчального закладу сільської місцевості є важливим, що унікальність є властивістю не самих ресурсів, а якістю і характеристикою ресурсів, які є саме в даному закладі освіти. Можливо, цей ресурс не є рідкісним або унікальним сам по собі, але тільки цей заклад освіти їм володіє в даний момент й іншим закладам освіти, які є конкурентами, неможливо його скопіювати або роздобути.

Другий важливий показник, який виділяється в управлінні стратегічними можливостями для конкурентної переваги – це ключова компетенція, що представляє собою діяльність і процеси, за допомогою яких навчальний заклад використовує ресурси для досягнення конкурентної переваги, причому іншим конкурентним закладам освіти неможливо скопіювати або отримати ці діяльності, точно так само, як і її унікальні ресурси.

Основними вузловими точками управління стратегічними можливостями закладами освіти сільської місцевості є зміна існуючих

практик управлінської діяльності керівників закладів освіти сільської місцевості, які спрямовані на підтримку мінімального рівня можливостей закладу, розширення даних практик, управління педагогічним колективом як особливим ресурсом для підвищення стратегічних можливостей і виявлення динамічних можливостей закладу освіти. Отже управління людським чинником забезпечує підвищення стратегічних можливостей закладу освіти. Розвиток дослідницько-експериментальної роботи, навчання педагогічних працівників, підвищення власного розуміння їх "стратегічного" внеску до діяльності навчального закладу дозволяє грамотно здійснювати управління цим ресурсом.

У дослідженні З. Є. Шершньової основна увага в аналізі управління стратегічними можливостями приділяється взаємозв'язку таких базових елементів, як нестабільність зовнішнього середовища, стратегії досягнення цілей організації та можливостям організації до реалізації стратегій для адаптації її до середовища [4] Для успіху в довгостроковій перспективі закладу освіти сільської місцевості потрібно як змінювати стратегії, так і розвивати свої можливості за умови прогнозування розвитку середовища, визначення на цій основі нових проблем та характеру нових можливостей, які будуть необхідні навчальному закладу в майбутньому .

Відповідно дослідженню З. Є. Шершньової, вимоги до управління стратегічними можливостями навчального закладу сільської місцевості полягають в наступному:

- для забезпечення оптимальної якості освіти *агресивність стратегій* навчального закладу має відповідати змінам у середовищі (під *агресивністю* розуміється ступінь змін докорінного характеру, які навчальний заклад вносить до асортименту освітніх послуг, освітніх технологій тощо);
- агресивності стратегії навчального закладу сільської місцевості повинна відповідати *готовність* керівників навчального закладу до змін. «Під *готовністю до змін* розуміється ступінь кардинальності змін

зовнішніх умов, що керівник у змозі усвідомити, прийняти та перебороти» [4; с. 7-29];

- для забезпечення оптимальної ефективності при використанні нових можливостей мають бути узгодженими вміння та навички керівників, організаційна культура, структура та система управління закладом освіти.

Вивчення та узагальнення літератури з питань стратегічного менеджменту дозволяє запропонувати наступну технологію управління стратегічними можливостями закладу освіти сільської місцевості:

I етап – структурування зовнішнього середовища, визначення найбільш вагомих елементів (факторів), що потребують дослідження.

Таблиця

Структура зовнішнього середовища закладу освіти сільської місцевості

Компоненти зовнішнього середовища	Впливи зовнішнього середовища на життєдіяльність школи
1. Соціально-демографічні умови (кількість населення, в т.ч. дітей)	Комплектація школи на майбутнє
2. Родини учнів (склад, освіта, професія, зайнятість)	Вплив на ставлення учнів до освіти та плани на майбутнє
3. Сільськогосподарське виробництво:	
- державні господарства;	Потреби соціального середовища школи у фахівцях певного профілю та рівня освіченості, можливості спонсорської допомоги.
- фермерські господарства;	
- приватні підприємства.	

4. Освітні заклади населеного пункту:	
- дошкільні заклади;	Готовність учнів до навчання у школі
- заклади додаткової освіти (музичні, спортивні, художні школи);	Об'єднання зусиль зі школою у наданні додаткової освіти
- ПТНЗ, коледжі тощо.	Профільна підготовка школярів
5. Культурноосвітні заклади (клуби, музеї, бібліотеки та ін.)	Використання матеріальної бази в освітньому процесі школи
6. Духовно-церковні заклади, релігійні конфесії, секти тощо	Вплив на світогляд учнів, батьків, ціннісні орієнтації тощо
7. Громадські об'єднання дорослих, молоді, дітей	Рівень соціальної активності учнів, батьків, учителів

II етап – визначення "критичних точок" та меж аналізу зовнішнього середовища. Число та характер "критичних точок" – найбільш важливих елементів середовища – є індивідуальними. Індивідуальність визначення зумовлюється спеціалізацією закладу освіти, цілями та умовами розробки стратегії, часовими обмеженнями дослідження, іншими особливостями [3; с. 90-94.].

III етап – збір інформації, необхідної для проведення дослідження. Інформаційною базою проведення дослідження є зведені статистичні дані, результати соціальних та соціально-педагогічних досліджень, аналітичні огляди спеціальних видань, результати вибіркового досліджень і таке інше.

Потреба в інформації – це потреба в упорядкуванні середовища, зменшенні властивій йому невизначеності. Отже управління школою повинно забезпечити канали надходження до школи зовні інформації, яка повинна бути достатньою для прогнозування майбутнього та вироблення

моделі зміни поведінки системи. Структура інформації про соціум сільської школи може бути такою:

- Історико-географічний опис району (селища, села), в якому знаходиться школа.
- Інформація про склад населення; національний склад за віком, за зайнятістю; характеристика родин (неповні, багатодітні сім'ї) тощо.
- Структура сільськогосподарського виробництва (державні, приватні, фермерські господарства); потреба у фахівцях на найближчі та віддалені роки.
- Особливості транспортної інфраструктури, можливі плани її реорганізації.
- Соціокультурна інфраструктура (культурно-просвітницькі, спортивні та інші заклади).
- Наявність духовно-церковних закладів, релігійних конфесій, сект та ін.
- Мережа дошкільних закладів, закладів охорони здоров'я.
- Криміногенна ситуація, наявність підліткових течій, груп.
- Шефські та спонсорські організації.
- Соціальні паспорти учнів та їх родин.
- Дані про влаштування випускників школи.
- Освітні потреби батьків та учнів.

IV етап – визначення методичного інструментарію дослідження. В науковій літературі виділяються наступні групи методів :

- методи прогнозування;
- методи моделювання;
- методи оцінки наслідків;
- експертні методи.

V етап – проведення дослідження та узагальнення отриманих висновків.

V етап – аналіз альтернатив та вибір стратегії.

Внаслідок попередніх стадій є сформованою інформація про внутрішні можливості та ресурси навчального закладу, а також про дію факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість. Ці дані є передумовою проведення оцінки та вибору стратегічних напрямків розвитку навчального закладу. Найбільш зручним інструментом для цієї роботи є SWOT-аналіз. Його назва походить від початкових букв англійських слів strengths; weaknesses; opportunities; threats. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз.

Наводимо приклад SWOT – аналізу зовнішніх та внутрішніх можливостей навчального закладу сільської місцевості

Таблиця

<p>S (сильні сторони)</p> <ul style="list-style-type: none"> • високий рівень професійної компетентності педагогічного колективу • матеріально-технічне та навчально-методичне забезпечення; • невелика наповнюваність класів, • використання інноваційних технологій в навчальному процесі ; 	<p>W (слабкі сторони)</p> <ul style="list-style-type: none"> • відсутність стратегії розвитку школи стратегічного напрямку розвитку; • недостатні зв'язки з громадою; • слабке використання інформаційних технологій, низька інформаційна культура
<p>O (зовнішні можливості)</p> <ul style="list-style-type: none"> • високий авторитет школи серед громадських організацій; • наявність в селі дитячого садка та тісне співробітництво з ним; • розвинене фермерське 	<p>T (зовнішні загрози)</p> <ul style="list-style-type: none"> • погіршення демографічної ситуації; • відсутність співпраці з громадськими організаціями ; • відсутність культурноосвітніх

господарство.	закладів ; • недостатнє фінансування закладу.
---------------	--

Наступним кроком є вибір базової стратегії. Найбільш продуктивною методикою вибору базової стратегії є метод аналізу соціокультурної ситуації за А. Цирульниковим. Дослідником виділяються типи соціокультурної ситуації в залежності від розвинутості (+) або відсутності (-) основних параметрів – культурно-історична традиція, соціокультурний фон: якщо школа знаходиться в соціокультурній ситуації «школа в культурному центрі», то адекватними можуть бути стратегії «споживання», «адаптації»; якщо ж це ситуація «культурна пустеля», то ці стратегії не можуть забезпечити виживання закладу освіти, найбільш продуктивною є стратегія «перетворення», перебирання закладом освіти функцій, які відсутні у зовнішньому середовищі [5,с.27-28]

VI етап: проектування організаційної структури.

Організаційна структура визначає розподіл відповідальності та повноважень всередині навчального закладу, вона може сприяти стратегічному розвитку закладу або гальмувати його. У сучасній теорії управління виділяються два типи організаційних структур управління: бюрократичні та органічні.

До бюрократичних структур управління відносяться: лінійна організаційна структура, функціонально-лінійна структура (штабне управління), функціональна організаційна структура, дивізійна структура.

Лінійна організаційна структура управління ґрунтується на принципі єдності розподілу доручень, вона утворюється внаслідок ієрархічності, кожен підлеглий має тільки одного керівника. Така організаційна структура властива в основному малокомплектним школам, її переваги в тому, що вона досить проста, забезпечує оперативність та точність управлінських рішень, але недоліки цієї організаційної структури полягають в тому, що вона не забезпечує динамічність змін стратегій навчального закладу щодо зовнішнього середовища.

Функціонально-лінійна структура (штабне управління) є комбінацією лінійної структури із системою виділення певних функцій: при директорі, створюються спеціальні підрозділи(штаби), які допомагають йому виконувати окремі функції управління. У якості приклада можна навести створення при директорі підрозділів, які відповідають за зовнішні зв'язки закладу, за соціально-педагогічні дослідження зовнішнього середовища та інші. Така організаційна структура є найбільш адекватною у великих закладах освіти зі складною структурою управління, наприклад, у школах комплексів, соціокультурних комплексах та інших. Її переваги полягають у забезпеченні спеціалізації кадрів, які закріплені за певними напрямками роботи, у можливості концентрувати ресурси за необхідністю, але при цьому слід відзначити, що така організаційна структура важко реагує на зміни.

Функціональна організаційна структура ґрунтується на створенні підрозділів для виконання певних функцій на всіх рівнях управління, до таких функцій можна відносити дослідницькі, методичні, інформаційні та інші. До переваг цієї структури управління відноситься зміцнення вертикальних зв'язків, висока компетентність фахівців, які виконують конкретні функції, до недоліків – ускладнення комунікацій, тривала процедура прийняття рішень.

Дивізіональна структура управління визначається створенням певних відділів, які зосереджуються на випуск певного освітнього продукту (початкова школа, основна школа, старша школа) або на просторову єдність (освітні округи).

Органічний тип структури управління має наступні властивості: рішення приймаються на основі обговорення; під час обговорення проблем орієнтація здійснюється на довіру, команду, роботу на єдину ціль; розподіл обов'язків в колективі зумовлюється не посадами, а характером проблем, які вирішуються; при цій структурі управління підвищується відповідальність кожного за спільний успіх. До такого типу відноситься матрична структура, яка створюється шляхом суміщення лінійного та програмно-цільового видів

організаційної структури управління. За вертикаллю, у відповідності з лінійною структурою у закладі освіти сільської місцевості відбувається управління за окремими сферами діяльності закладу освіти сільської місцевості: навчальна, виховна, позакласна та позашкільна діяльність, фінансово-господарська діяльність тощо. За горизонталлю, у відповідності з програмно-цільовою структурою здійснюється управління програмами та проектами.

Висновки. Основними вузловими точками управління стратегічними можливостями закладами освіти сільської місцевості є зміна існуючих практик управлінської діяльності керівників закладів освіти сільської місцевості, які спрямовані на підтримку мінімального рівня можливостей закладу, розширення даних практик, управління педагогічним колективом як особливим ресурсом для підвищення стратегічних можливостей і виявлення динамічних можливостей закладу освіти. Отже управління людським чинником забезпечує підвищення стратегічних можливостей закладу освіти. Розвиток дослідницько-експериментальної роботи, навчання педагогічних працівників, підвищення власного розуміння їх "стратегічного" внеску до діяльності навчального закладу дозволяє грамотно здійснювати управління цим ресурсом.

Література

1. Ansoff I. Corporate Strategy/I/Ansiff.-New York:McGrow Hill, 1965;
Bower J. Managing the Resorce Allocation Process/ J.Bower.-
Boston,Mass.:Harvard Business School,1970;Andrews K.R.The Concept of
Corporate Strategy/ K.R. Andrews.-Hjmewood:Dow Jowes-Irwin,1971
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. –
519 с.
3. Губени Ю., Ян Грон, Сватом М. Современные методы анализа среды
и их использование в стратегическом менеджменте. // Економіка України. –
1999. –№ 10 – С.90-94.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид.,
перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.. – с. 7-29
5. Ястребова В.Я., Варецька О.В., Кондратова Л.Г., Бабко Т.М.
Управління освітою сільської місцевості: науково-методичний посібник. –
Запоріжжя:Акцент Інвест-Трейд,2012. – 266С.