

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди  
Кафедра наукових основ управління і психології

**О.І.Мармаза**

# **Стратегічний менеджмент**



Харків – 2015

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди  
Кафедра наукових основ управління і психології

**О.І.Мармаза**

# **Стратегічний менеджмент**

Навчально-методичний посібник

Харків – 2015

УДК [378.147:371.11] (075)

ББК 74.204.1я73

М 38

Схвалено Вченою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (протокол № 6 від 06.11.2015 р.)

Рецензенти:

**Рябова З. В.** – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління навчальним закладом та педагогіки вищої школи ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України

**Темченко О. В.** – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри наукових основ управління і психології Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди

Мармаза О.І.

М 38 Стратегічний менеджмент / О. І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. – 103 с.

ISBN 978 – 617 – 7229 – 35 -2

Навчально-методичний посібник містить матеріали, які допоможуть студентам менеджерських спеціальностей зрозуміти сутність стратегічного управління, усвідомити шлях до успіху організації, дізнатись про різні види стратегій та засоби їхнього досягнення, засвоїти технологію програмно-цільового підходу, навчитись розробляти управлінські цільові проекти, комплексно-цільові програми з актуальних проблем та програми розвитку навчального закладу.

Посібник стане у нагоді студентам менеджерських спеціальностей, керівникам-практикам, працівникам системи навчання та підвищення кваліфікації керівників освіти.

ISBN 978 – 617 – 7229 – 35 -2

© О. І. Мармаза, 2015

© Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, 2015

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	6
РОЗДІЛ 2 ТЕОРІЯ ТА МЕТОДИКА РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ.....	23
2.1 Теоретичні основи програмно-цільового підходу до управління розвитком освітньої організації.....	23
2.2 Проектування як технологія реалізації програмно-цільового підходу.....	25
2.3 Програми розвитку, цільові проекти: сутність, особливості, класифікація.....	29
2.4 Процедура розробки, структура та зміст програми розвитку...	32
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....	82
ДОДАТКИ .....	84
Додаток 1. Програмні вимоги до навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент».....	84
Додаток 2. Діагностичні методики.....	93
Додаток 3. Комплексно-цільова програма.....	98

## ВСТУП

Стратегічний менеджмент є одним із загальновизнаних напрямів розвитку менеджменту в розвинених країнах світу. Майбутнє держави, організації, бізнесу, кар'єри розглядають з позиції здатності менеджерів до стратегічного мислення. Відповідно стратегічний менеджмент як наукова галузь та ефективний інструмент управління розвивається дуже стрімко.

Останнім часом він привернув увагу освітян. Це можна пояснити, перш за все, позитивними результатами застосування технологій професійного управління, інтеграцією науки та діяльності менеджменту, і, по-друге, потребами управління розвитком організації, щоб забезпечити її конкурентоспроможність. Факти теж говорять на користь стратегічного менеджменту.

Переважна більшість керівників освітніх організацій вже розуміє, що розвиток та ефективність можливі за рахунок інноваційних змін. Проте, за статистичними даними, лише 12 % цих керівників розробляють стратегічні програми з управління змінами. Відтак складається ситуація: робота для роботи — всі щось впроваджують, але результати не дуже втішні. Отже, відсутність цілеспрямованої політики організацій гальмує їх розвиток.

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.

Дисципліна «Стратегічний менеджмент» входить до освітньо-професійної підготовки менеджерів освіти. Метою навчальної дисципліни є оволодіння студентами сучасними теоретичними основами стратегічного управління та практичними навичками прийняття стратегічних рішень в процесі управління діяльністю та розвитком організації; формування у майбутніх фахівців належних практичних умінь і навичок застосування інструментарію розробки та реалізації універсальних проектів, комплексно-цільових програм з метою досягнення ефективного функціонування та розвитку організації.

У навчально-методичному посібнику в першому розділі висвітлюються питання сучасної теорії стратегічного менеджменту, міститься широка панорама точок зору на стратегічний менеджмент таких авторів, як Майкл Армстронг, Джон Брайтон, В. С. Лазарев, В. М. Лізінський, С. В. Потапов, М. Б. Шифрін та ін. У другому розділі представлено методичні та практичні матеріали щодо розроблення стратегії організації.

У додатки винесено контрольні запитання до навчального курсу «Стратегічний менеджмент», представлено тестовий матеріал для перевірки студентами своїх знань, запропоновано завдання для практичного виконання та ін.

Список літератури відображає сучасний стан наукової та практичної думки стратегічного менеджменту.

# РОЗДІЛ 1

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### Еволюція стратегічного менеджменту

Еволюція стратегічного менеджменту представляє логіку: планування — довгострокове планування — стратегічне планування — стратегічний менеджмент.

1. **Початок XX століття:** Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Гант та ін. виокремили панування як функцію управління. Проте планування розглядалося в умовах стабільності внутрішнього та зовнішнього середовища.
2. **50-ті роки XX століття:** в умовах ринкової економіки в теорії та практиці управління почали виокремлювати довгострокове планування (*long range planning*). Воно передбачало необхідність прогнозування тенденцій зростання показників виробництва.
3. **60-ті роки XX століття:** довгострокове планування стало цільовим. Воно вже передбачало альтернативність розвитку організацій залежно від змін у зовнішньому середовищі та ресурсних можливостей. Таке планування отримало назву стратегічного (*strategic planning*). А. Чандлер, К. Ендрюс, Е. Ансофф, М. Портер та ін. дослідники управління розгорнули інтенсивні пошуки обґрунтування переваг стратегічного планування, намагалися схематизувати процедуру цієї діяльності.
4. **70-ті роки XX століття:** кризові явища в економіці, динаміка та невизначеність зовнішнього середовища призводили до неможливості реалізувати технологію стратегічного планування. Більше уваги почали приділяти не тільки плануванню перспектив розвитку, але і їх аналітичному обґрунтуванню, організації реалізації, контролінгу показників розвитку та можливостей їх коригування. Е. Мінцберг зробив висновки, що стратегія — це явище синтезу.

**Кінець XX — початок XXI століття.** До основних передумов посилення стратегічного характеру управління можна віднести, насамперед, інтенсивність конкурентної боротьби, розвиток науково-технічного прогресу, нестабільність (*мобільність*) зовнішнього середовища тощо.

Стратегічний менеджмент провідних країн світу *ґрунтується на трьох концепціях розвитку:*

- Концепція управління за результатами характерна для європейських країн. Її сутність — постійно тримати у полі зору прогнозований результат.
- Концепція управління за цілями притаманна менеджерам Японії. Особливість такого управління полягає у тому, що дйгльність 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 стратегії! 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 організовування, і стратегію контролю, і стратегію регулятивно-корекційної дієвості.

До основних компонентів стратегічного управління слід віднести: усвідомлення сутності та доцільності організаційних стратегій, їх адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію діяльності та зусиль колективу. 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. Отже, для керівника важливо засвоїти основи теорії та методики стратегічного управління.

#### Поняття стратегії

Стратегія необхідна тоді, коли відбулись або передбачаються перетворення зовнішнього середовища, а також якісні зміни системи цінностей організації. За *А. Чандлером*, стратегія — це визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Тобто автор стверджує ефективність тріади: цілі — програми діяльності — ресурси.

*І. Ансофф* визначає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності [1]. Автор розрізняє чотири стратегії:

1. Правила для оцінки результатів діяльності організації у теперішньому та майбутньому;
2. Правила, що зумовлюють стосунки організації та її зовнішнього середовища;
3. Правила, що визначають стосунки та процедури зсередини організації;
4. Правила, за якими організація здійснює свою повсякденну оперативну діяльність.

За *Джоном М. Брайсоном*, стратегія — це комплекс принципів організації [2].

*Портер* доводить, що стратегія — це позиція організації на ринку, яка визначається наданням конкретних продуктів або послуг.

*Натт і Бекофф* стверджують: стратегія — це спритний маневр або спосіб перехитрити суперника.

За *І. Мінцбергом*, стратегії! — це єдність «5Р»:

- план (*plan*): набір курсів дій, мисленнєва реалізація задуманих намірів;
- зразок, модель, шаблон (*pattern*): певні стереотипи поведінки;
- позиціонування (*position*): пошук своєї ніші, досягнення конкурентних переваг, знаходження компромісних рішень;
- перспектива (*perspective*): концепція, ідея розвитку організації;
- відволікаючий маневр (*ploy*): стратегія повинна перехитрити конкурента, обійти його.

М. Б. Шифрін: «Стратегію можна розглядати як детальний, всебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії та досягнення цілей організації із максимальною ефективністю» [28].

Таким чином, стратегія менеджменту — це масштабні прогнози щодо реалізації місії (*призначення*) організації та досягнення довгострокових цілей розвитку.

Слово «стратегія» пішло від грецького *strate'gia* (*stratos* — *військо* і *agx* — *веду*), що означало «мистецтво генерала». Керівник сучасного закладу освіти повинен вести колектив до нових досягнень і успіхів, формувати імідж установи, проявляючи високий рівень професійної майстерності. Це і є його «мистецтво генерала».

*Сутність стратегічного управління* полягає у визначенні перспектив, довгострокових цілей, шляхів та організації колективу щодо їх досягнення. Стратегії організації утворюються із багатьох джерел та являють собою певні плани дій. Стратегічне управління — це складна діяльність, яка передбачає формування цих планів: від намірів, декларацій до результатів впровадження.

*Стратегічне управління в освіті* — це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямків розвитку закладу освіти. Стратегія управління реалізується через програму розвитку, яка і забезпечує досягнення місії та цілей навчального закладу.

**Необхідність** стратегічного управління можна аргументувати тим, що:

- необхідно визначати пріоритети у потребах, видах діяльності, послуг;
- менеджмент тотальної якості вимагає докорінної перебудови і цілеспрямованості 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 розробки та реалізації систем стратегічного планування.

Стратегічне управління базується на творчому підході, узагальненні кращого досвіду, впровадженні інновацій. Тобто, стратегія — це концепція досягнення перемоги.

М. Б. Шифрін називає стратегію організації її парасолькою. Під її захистом знаходяться як організація в цілому, так і її підсистеми, управлінські функції, персонал, керівники [28].

Розроблена на високому якісному рівні стратегія організації сама по собі не гарантує успіхів розвитку. Її можна порівняти із найпотужнішою і виконаною за сучасними дизайнерськими рішеннями маркою автомобіля. Він не може рухатись, виконувати функції за призначенням без палива, без 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?* (Ділі, моделі діяльності, результати.)
2. *Якою є організація на цей момент?* (Результати, тенденції, ресурси, вади, резерви.)
3. *Як перейти від реального стану до майбутнього, очікуваного, бажаного?* (Програми, концепції, плани, рішення.)

Стратегія завжди повинна бути відкритою до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, гнучкою та мобільною. Тобто реальна стратегія складається із проактивної стратегії (*система запланованих 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 напрямок роботи організації;
- необхідно прискорити зростання якості роботи організації;
- керівник помічає, що ресурси (*кадри, час, кошти, обладнання тощо*) витрачаються на розвиток неперспективних напрямків або взагалі нерационально;
- необхідно вносити зміни до структури організації, удосконалювати систему управління, вертикальні та горизонтальні зв'язки;
- відбуваються зміни в системі вищого порядку;
- керівник закладу сумнівається в існуючому напрямку 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.

### ***Етапи життєвого циклу організації***

Стратегія організації пов'язана із етапами життєвого циклу організації. Відомо, що існує чотири основних етапи: зародження (становлення), зростання, зрілість та стагнація (занепад) (табл. 1).

Успішність будь-якої організації завжди пов'язана з адаптаційними процесами до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Концепція стратегічного менеджменту передбачає неперервний процес управління змінами в організації як реакцію на зовнішні зміни. М.Б. Шифрін говорить про певний «організаційний дарвінізм»: організація виживає, якщо її внутрішнє середовище і діяльність будуть адаптовані до зовнішніх умов [28].

## Зв'язок життєвого циклу організації та стратегії

Фаза життєвого циклу організації	Стратегічні орієнтири	Ключові фактори успіху
Зародження	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активне (агресивне) проникнення на конкурентне поле</li> <li>Активне формування попиту на послугу</li> <li>Швидке формування кола споживачів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формування бренду, марки товару(послуг)</li> <li>Широке інформування (реклама) споживачів про переваги, достоїнства марки</li> <li>Захист авторських прав</li> </ul>
Зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>Збільшення ваги та впливу на інші організації</li> <li>Інтеграційні процеси</li> <li>Завоювання своєї частки ринку споживачів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формування довгострокових стосунків із споживачами</li> <li>Пільги, зниження цін, для постійних споживачів</li> <li>Удосконалення якості послуг</li> </ul>
Зрілість	<ul style="list-style-type: none"> <li>Збереження та пошуки можливостей розширення ринку</li> <li>Диверсифікаційні процеси</li> <li>Докладання максимуму зусиль на збільшення життєвого циклу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Створення іміджу організації</li> <li>Інноваційна політика організації</li> <li>Високоякісна маркетингова діяльність</li> <li>Проведення науково-дослідницької роботи</li> </ul>
Занепад	<ul style="list-style-type: none"> <li>Утриматись на ринку послуг</li> <li>Не віддати свою нішу</li> <li>Поступове зменшення обсягів послуг</li> <li>Розробка антикризових програм</li> <li>Пошук ідей нового «прориву»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рационалізація асортименту товарів та послуг</li> <li>Управління функціонуванням організації</li> <li>Оптимізація умов та ресурсів</li> <li>Психологічний супровід управління персоналом</li> <li>Заохочення новаторства, ініціативи</li> </ul>

**Метою змін** є вирішення проблеми невідповідності між стратегією організації та її можливостями. Зміни в організації розгортаються навколо конкретних чинників, які забезпечують її ефективність згідно з відомою моделлю Mc Kinsey «7S»:

- стратегія;
- навички та ресурси;
- культура;

- структура;
- система;
- персонал;
- стиль.

Зміна кожного з компонентів вимагає відповідних перетворень інших. Формування стратегій вимагає відповідей на питання про стан і перспективи інших елементів:

- Які є та потрібні будуть ресурси?
- Який необхідно мати (або набути) досвід?
- Якою буде структура організації?
- Які ознаки системи будуть базовими?
- Який стиль керівництва буде ефективним?
- Яка організаційна культура буде відповідати обраній стратегії?

Приведення структури у відповідність до стратегії є умовою ефективної стратегії організації. Це стосується:

- виокремлення стратегічно значущих видів діяльності;
- формування нової системи комунікацій;
- ревізії змісту та обсягу делегованих повноважень;
- застосування нових організаційних форм.

Останнім часом широке розповсюдження знайшли *стратегічні альянси*. Стратегічні альянси (союзи) – відносно новий термін, який використовується в менеджменті. Стратегічний альянс – це співробітництво декількох організацій, формування коаліції, що базуються на спільних стратегічних цілях, на взаємних потребах, вигодах [28].

Стратегічний альянс, за Петровим О.М., повинен відповідати критеріям:

- стратегічно значущі цілі діяльності;
- можливість отримати взаємні (не обов'язково рівнозначні) вигоди учасниками;
- можливість отримати ті вигоди, які не можна отримати іншими засобами.

*Правила формування альянсу:*

1) Не можна об'єднуватись у альянс із слабкою організацією (втратите більше, ніж знайдете).

2) Не можна об'єднуватись у альянс із організацією, до якої немає повної довіри (можливий ніж у спину).

3) Не можна об'єднуватись у альянс із організацією, яка очікує від вашого альянсу підвищення компетентності своїх працівників, якості послуг (породження конкурента).

4) Повинен бути встановлений баланс влади, правила стосунків, прийнятна коаліційна угода, щоб не з'ясовувати, хто в домі господар.

5) Не можна об'єднуватись у альянс, якщо відсутні домовленості по принциповим позиціям (щоб не було, як у байці Крилова « Лебідь, Рак та Щука»).

6) Стратегічний альянс доцільно створити між організаціями, які не є конкурентами, а взаємопов'язані в різних аспектах своєї діяльності (школа-вуз, школа-будинок культури, школа-спортивний клуб).

7) Не можна об'єднуватися із організацією, яка хоче більше взяти, ніж дати (нахлібник).

8) Необхідно встановити термін дії альянсу (щоб без проблеми «розлучитися» або продовжити взаємні стосунки).

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

1. Місія організації (корпоративна місія) – це головний чинник ідеології формування, функціонування та розвитку організації.

2. Політика організації – це система поглядів, уявлень, законів, принципів, правил та адекватних рішень.

3. Тактика (військовий 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 основні питання: «чого хоче домогтись організація?», то практика дає відповідь на питання: «як цього досягнути?».

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, так як результати тактики знаходять скоріший прояв, можуть коригуватись.

4. Процедура діяльності – послідовність та змістовне наповнення основних функцій управління на різних його рівнях (рис.1).

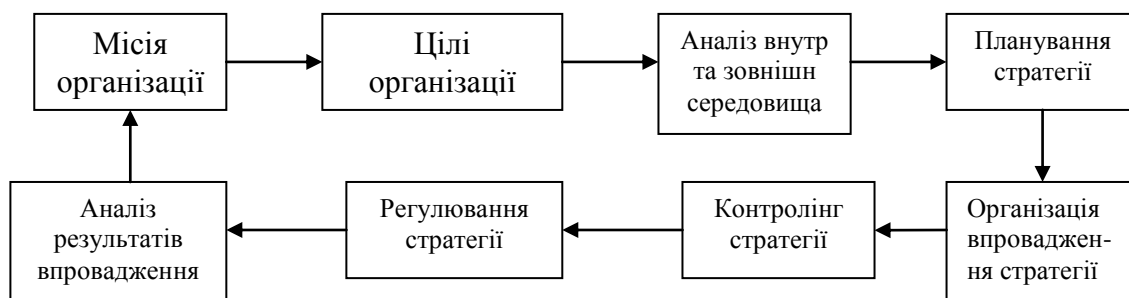


Рис. 1. Процедура стратегічного управління

Стратегічний менеджмент є складовою технології управлінської діяльності як такої (рис.2).

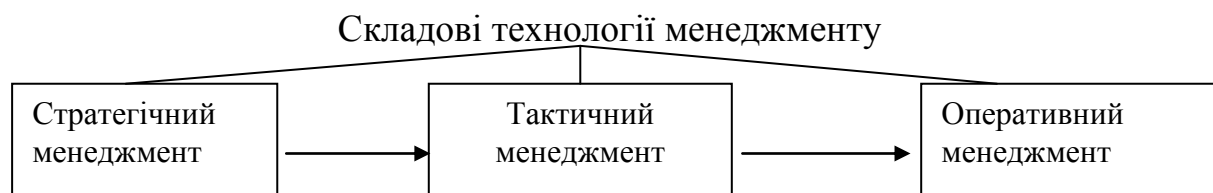


Рис. 2. Технологія менеджменту

Стратегія реалізується через тактичні процедури та оперативні дії, що зумовлено різними завданнями та призначенням (табл. 2.).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика режимів  
тактичного, оперативного та стратегічного управління

№	Ознака	Тактичне та оперативне управління	Стратегічне управління
1.	Цілі	Оптимізація діяльності	Оптимізація результативної діяльності
2.	Шляхи досягнення	Екстраполяція ефективних у минулій діяльності підходів	Управління якістю
3.	Час	Орієнтація на короткі проміжки часу	Орієнтація на довгострокові перспективи
4.	Проблеми	Реактивне управління	Передбачення, упередження проблем
5.	Управлінські рішення	Тактичні, ситуативні	Вироблення альтернативних та вибір оптимальних рішень
6.	Організаційна поведінка	Пасивна, залежна	Творча, активна
7.	Влада	Централізована, бюрократична	Децентралізована, демократична
8.	Ризик	Мінімальний	Свідомий
9.	Фактори успіху	Оптимальність	Інноваційний розвиток
10.	Об'єкти аналізу	Узгодження внутрішнього і зовнішнього середовища організації	Створення умов конкурентних переваг організації
11.	Управлінські навички	Професіоналізм, компетентність, усвідомлення сутності управлінських функцій.	Лідерська позиція, інноваційність, здатність йти на ризик та брати на себе відповідальність, стратегічне мислення, творчість
12.	Результати	Забезпечення функціонування організації	Збереження розвитку організації

**Види та шляхи досягнення стратегій.**

Доцільно окремо зупинитись на **видах** стратегій, які роблять можливим розуміння всього процесу управління розвитком організації.

За М. Месконом, це:

1. *Цілеспрямована.* Встановлюються цілі, завдання розвитку організації та розробляються програми і плани їхнього досягнення. Викликана необхідністю внутрішніх потреб організації.
2. *Опосередкована.* Стратегія реагування на зовнішні зміни. Розробляються адаптивні плани пристосування організації до зовнішнього середовища та його змін [18].

Схематично це виглядає таким чином ( рис.3):

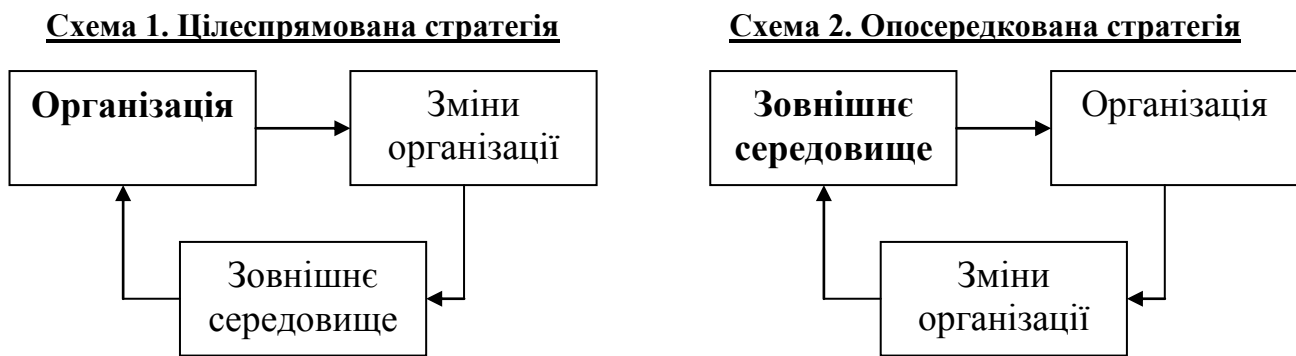


Рис.3. Види стратегій.

Ф. Котлер пропонує свою класифікацію конкурентних стратегій:

1. *Стратегія лідера* – домінування у галузі, на ринку товарів та послуг через стратегічні альтернативи:

а) розширення попиту – виявлення нових споживачів, розширення сфери використання товару;

б) оборонна стратегія – захист ринку, товару від конкурентів;

в) наступача стратегія – підвищення рентабельності.

2. *Стратегія виклику* – зайняти місце лідера.

3. *Стратегія крокуючого за лідером* – адаптивна поведінка узгоджена з конкурентами-лідерами:

а) стратегія творчої сегментації ринку, яка передбачає фокусування на окремих ланках, що дає можливість реалізувати компетентність та уникнути зіткнення з основними конкурентами;

б) стратегія орієнтації на фундаментальне дослідження технологій;

в) стратегія залишитись малими організаціями – орієнтація не на розширення долі ринку, а на прибуток;

г) стратегія сильного керівника – особистий вплив керівника на організацію-конкурента;

д) стратегія спеціаліста – організація зберігає домінуючі позиції у своїй ніші.

За О.М. Петровим, основною на сучасному етапі розвитку управління є *інноваційна стратегія*. Її мета: підвищувати або підтримувати конкурентний статус організації.

Інноваційний розвиток організації передбачає не тільки інноваційний процес, а й розвиток основних факторів, умов, можливостей для його здійснення.

О.М.Петров виокремлює основні види інновацій. Це:

1.Інновації послуг та продукції (стосуються підвищення якості продукції, відповідного збільшення споживачів).

2.Інновації технології процесів (оновлення технологічної сфери, зростання виробництва, економічних ресурсів).

3.Організаційні інновації (удосконалення структури організації, системи управління).

4.Соціальні інновації (покращення соціальної сфери організації, нові соціальні зобов'язання перед персоналом та споживачами).

Формування інноваційної стратегії представлено на рис.4.



Рис. 4 Формування інноваційної стратегії.

Успішність реалізації стратегії розвитку зумовлена: системою стимулів інноваційної діяльності; формуванням інноваційної культури.

Майже всі автори виділяють *стратегію організаційних змін*.

Реалізація стратегії розвитку організації не можлива без адекватної організаційної структури. Ця структура може бути частково або радикально змінена.

Відтак в колективі можливий опір не стільки власне інноваційним технологіям, скільки очікуваним змінам в структурі організації. Необхідно завчасно вивчити ситуацію, налаштуватися на зміни колективу та врахувати

фактори, які можуть зумовлювати опір. Це: страх перед невідомим, побоювання звільнення, боязкість особистих втрат, загроза сталим стосункам, поява нових посад та кадрів, незадіяність у інноваційній програмі, брак часу для усвідомлення та аналізу, інертність, консерватизм мислення, зміна балансу влади, збільшення відповідальності, наявний негативний досвід змін тощо.

Шляхи зняття напруги та подолання опору:

- залучення персоналу до участі в організаційних змінах;
- надання необхідної інформації про зміни;
- навчання персоналу, підвищення кваліфікації для роботи в організації

з оновленою структурою;

- проведення переговорів, укладання угод;
- кадрові переміщення, призначення.

Елементами стратегії організаційних змін є:

1. Прогнозування альтернативних варіантів організаційних змін.
2. Обґрунтування доцільності, концептуальних основ організаційних змін.

змін.

3. Встановлення сфер відповідальності.
4. Розробка проекту організаційних змін.
5. Доведення інформації щодо проекту до персоналу.
6. Експертиза проекту організаційних змін.
7. Обговорення проекту організаційних змін .
8. Нормативно-правове закріплення організаційних змін.
9. Організація науково-методологічної, психологічної, ресурсної допомоги учасникам організаційних змін під час їх впровадження.

*Стратегія конкурентних переваг*

Ця стратегія менеджменту передбачає створення стабільних конкурентних переваг організації. Конкурентність передбачає ефективність діяльності організації в певний період, коли задоволення споживачів, якість послуг є кращою, ніж у інших організацій, але при цьому організація залишається прибутковою. Конкурентний потенціал – це потенціальна можливість організації зберегти або збільшити конкурентноздатність у майбутньому, перспективі.

Процес розробки стратегії конкурентних переваг представлено на рис. 5.

Умовами досягнення конкурентних переваг вважаються:

1. Технологічна досконалість.
2. Лідерство по якості послуг, продуктів діяльності.
3. Близькість до споживача, його запитів.

*Стратегія диверсифікованого зростання* передбачає вихід організації за межі галузевої технології, використовуючи можливості поза межами традиційної діяльності.

Ця стратегія пов'язана із:

- необхідністю вистояти та вижити в кризовий період;
- необхідністю підвищити якість та обсяги послуг;
- зменшенням витрат, ризиків та залежностей від інших організацій

- прагненням змінити господарський (управлінський, технологічний) портфель організації;
- прагненням домогтися більшого ефекту синергії із іншими організаціями.

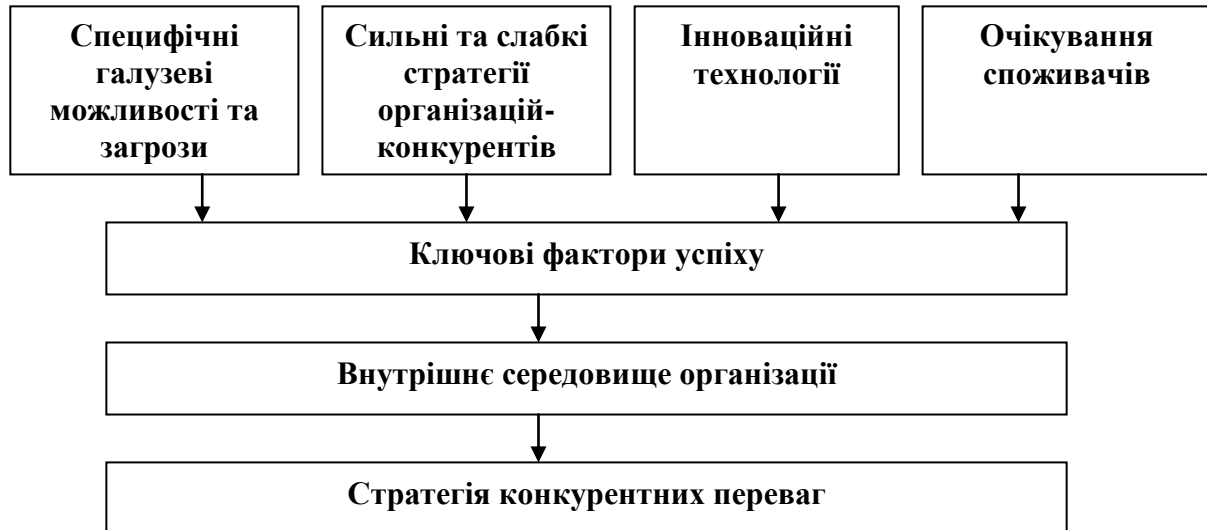


Рис. 5. Розробка стратегії конкурентних переваг

Спрямованість диверсифікованої стратегії може бути:

- наступаючою (прагнення захопити нові позиції);
- захисною (прагнення удосконалити, змінити слабкі ланки).

Відомі вчені у галузі управління Г. Мінцберг, Б Альстренд, та Дж. Лемпел змалювали особливості десятиох основних шкіл стратегічного управління [19]. Серед них школи: позиціонування, когнітивна, культури конфігурації, влади та ін.

Представлена ними **Школа дизайну** (проектування, конструювання, моделювання) відображає найбільш впливову точку зору на процес побудови стратегії.

Сутність: дизайн-школа пропонує модель побудови стратегії як спроби досягти співпадання або відповідності внутрішніх та зовнішніх можливостей. Ідеї школи дизайну базуються на певних твердженнях.

1. Формування стратегії повинно бути обміркованим процесом свідомого мислення.

- Дія повинна виходити від розуму та жорстко контрольованого процесу мислення.

- Побудова стратегії не вроджене, а набуте вміння, якому треба вчитись.

2. Відповідальність за контроль над стратегічним процесом та його свідомий характер покладається на керівника, який і є основним стратегом.

- Основний стратег – це керівник, який посідає чинне місце на вершині організаційної піраміди.

3. Модель побудови стратегії повинна залишатись досить простою та неформальною.

- Ретельна розробка стратегії – це суть самого стратегічного процесу.

- Єдиний спосіб ефективного контролю – зробити стратегічний процес максимально простим.

4. Стратегія повинна бути єдиною у своєму роді: кращою, отриманою в результаті моделювання.

- Розробка стратегії ґрунтується на вимогах конкретної ситуації.

- Процес розробки стратегії – творчий акт, що ґрунтується на відмінних компетентностях.

5. Процес моделювання вважається завершеним, коли стратегія сформульована як перспектива.

- Школа дизайну практично не обговорює раптових стратегій, а розглядає метод послідовного “приросту” стратегії в період та після її впровадження.

6. Щоб бути простою, стратегія повинна бути чітко визначеною.

- Стратегія повинна бути зрозумілою для усіх: для керівництва та членів організації. “Простота – сутність високого мистецтва” (К. Ендрюс).

7. Тільки після того, як унікальна, дозріла, ясна та проста стратегія остаточно сформульована, починається процес її впровадження.

- Класичне уявлення про раціональність: оцінка, предписання, діяльність.

**Система оцінки стратегії** (Річард Румельт) здійснюється за відповідними показниками:

1. Послідовність: стратегія не повинна мати протирічливих цілей та програм.

2. Узгодженість: стратегія повинна пропонувати адаптивну реакцію на зовнішнє середовище та внутрішні зміни.

3. Переваги: стратегія повинна забезпечувати можливості для творчості та підтримки конкурентної переваги в обраній сфері діяльності.

4. Здійснення: стратегія не повинна передбачати надмірних витрат ресурсів та викликати складні проблеми.

Образ школи дизайну дуже яскраво представлено фотографією Томаса Уотсона, засновника компанії ВМ): серйозний джентльмен сидить під плакатом із надписом «ДУМАЙ».

*І. Ансофф* виокремлює характерні *особливості стратегій* [1]. Це:

1. Процес розробки стратегії не завершується будь-якою терміною дією. Зазвичай він завершується визначенням загальних напрямів, просування за якими забезпечує зростання та укріплення позицій організації.

2. Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії у пошуку полягає у тому, щоб, по-перше, зосередити увагу на певних ділянках чи можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні із стратегією.

3. Необхідність у даній стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток.

4. Під час формулювання стратегій не можна передбачити усі можливості, які викриваються. Тому доводиться користуватись достатньо загальною, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи.

5. За умов появи більш точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первинної стратегії. Відтак необхідний зворотний зв'язок, що дозволяє забезпечити своєчасну корекцію стратегії.

Стратегічне управління не може претендувати на неперевершеність, бо стратегічні ідеї, плани, методи впровадження мають як позитивні ознаки, так і негативні (табл. 3).

Таблиця 3

Позитив та негатив стратегії

№ п/п	Характеристики стратегії	Позитивні ознаки	Негативні ознаки
1.	Стратегія визначає напрям діяльності	Є надійний курс розвитку організації	Можна впевнено йти за раніше визначеним курсом і не помічати, що відбувається на узбіччі.
2.	Стратегія координує зусилля	Стратегія сприяє узгодженню спільної діяльності	Формується стиль “групового мислення”, що заважає побачити нові можливості
3.	Стратегія характеризує організацію, демонструє її відмінні якості	Слугує кращому розумінню організації, її справ	Можна сприймати організацію однозначно, спрощено, не помічаючи її складність
4.	Стратегія забезпечує логіку	Усуває невизначеність, забезпечує порядок у діяльності	Саме логіка та послідовність шкодять творчості, фантазії

Відповідно до виду стратегії обираються і можливі *шляхи* її досягнення:

1. *Концентрація виробництва*. Основна мета – зберегти коло споживачів та асортимент товару. Школа – це теж велике освітнє виробництво. Її товар – це знання, уміння, навички. Споживачі – школярі. Таким чином, шлях розвитку школи – зберегти свій контингент учнів, перелік освітніх послуг та якість показників.

2. *Розвиток ринку*. Передбачає географічне розширення. Завдання школи – притягнути контингент інших закладів освіти, збільшити кількість учнів.

3. *Розвиток товару*. Сутність полягає у модифікації відомих марок товару. Введення профільного навчання, збільшення кількості годин на викладання основних предметів, укрупнення 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 введення нетрадиційних навчальних предметів, форм проведення занять.

Успішність організації у довгостроковій перспективі залежать від **культури організації та її іміджу**.

За твердженням наших американських колег, вчителі оцінюватимуть нововведення за тим, наскільки вони підходять під культуру шкільної організації. Вони схвалюватимуть нововведення, які вдосконалюватимуть спосіб досягнення вже встановлених цілей та чинитимуть опір новим [2].

Культуру організації складно аналізувати, оцінювати, тому що немає чітких визначень, ознак та критеріїв. Проте більшість дослідників феномену 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, ритуалів, 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.

М.Б. Шифрін виокремлює ознаки сильної та слабкої організації культури [28]. Сильна організаційна культура передбачає:

- наявність сильного лідера, який установлює принципи та норми поведінки;
- імідж організації визначається уявленнями про неї працівників, споживачів, громадською думкою. Гарний імідж дозволяє мати своїх прихильників, заволікати нових споживачів, бути конкурентоспроможними (наприклад, імідж вузу – куди йти вчитись).

М.Б. Шифрін: «Організаційна культура – це нова парадигма бізнесу постіндустріальної епохи, яка більш повно орієнтована на потреби людини, їх врахування та втілення у господарській практиці економічної організації» [42]. Ключовим поняттям для визначення організаційної культури стає середовище людей, а сама культура представляється як продукт взаємодії:

- а) формальної організації, що має певні цільові функції;
- б) окремих індивідів, членів організації, які мають спектр індивідуальних інтересів та потреб;
- в) колективу в цілому та окремих соціальних груп, що сформувались в межах організації;

г) зовнішнього середовища організації, яке висуває свої вимоги до її життєдіяльності.

*Основні функції організаційної культури:*

- Вбирає у собі систему цінностей, способів взаємодії членів організації та особливості мікроклімату.
- Створює почуття ідентичності у індивідів та груп забезпечує відданість персоналу ідеалам організації.
- Забезпечує персонал системою неформальних правил, що визначають як себе поводити та як працювати.

*Допоміжні функції організаційної культури:*

- Здатна до заміщення формальних та офіційних механізмів.
- Полегшує взаємне пристосування працівника до організації та організації до праці.
- Створює освітньо-виховний ефект.
- Сприяє підвищенню якості товарів та послуг.

Між культурою організації та структурою існує щільний взаємозв'язок з огляду на те, що переконання, цінності, принципи та ін. показники культури можуть не співпадати або вступати у протиріччя з новою стратегією організації.

Приведення організаційної культури у відповідності до стратегії організації являє собою досить складний процес.

Розробка та впровадження стратегії зумовлюються рівнем **інноваційної культури організації**. Інноваційна культура як особлива форма людської культури передбачає щільні зв'язки із інноваційними формами: організаційною, управлінською, правовою тощо.

Інноваційна культура організації повинна забезпечувати сприйнятливість працівників до нових ідей, готовність до інноваційної діяльності. Споконвічний дефіцит творчості в сучасних умовах розвитку суспільства, науки, технологій вимагає орієнтувати організацію на людину. Інноваційна культура повинна відображати цінності, мотиви, норми поведінки персоналу. Її треба формувати. Цей процес пов'язується, перш за все, із розвитком творчих здібностей та створенням умов для реалізації креативного потенціалу кожної людини.

О.М. Петров доводить, що для становлення та наступного розвитку необхідний могутній організаційно-управлінський та правовий імпульс, щоб запрацювали механізми саморегулювання. Для цього необхідна інституціалізація інноваційної культури, тобто перетворення її розвитку у організований, впорядкований процес с певною структурою стосунків, правилами поведінки та відповідальністю учасників.

Через інноваційну культуру можна суттєво впливати на професійну діяльність, виробничі стосунки. В основі розвитку організації – концепція управління ростом або концепція управління інноваціями.

***Підходи до стратегії: управлінський аспект***

*1. Традиційний підхід*

- Ініціатива стратегічного розвитку організації йде від організації з огляду на зовнішнє середовище.
- Ініціатива в організації йде від керівника персоналу.

- Персонал широко залучається до роботи в творчих групах по розробці та впровадженню планів.
- Зовнішнє середовище реагує на стратегію організації за її наслідками, тобто кінцевими результатами та вигодами.
- Розробляється довгостроковий процес розвитку організації.

## *2. Менеджмент стратегічних проблем*

Увага приділяється до стратегій різних підсистем організації. Створюються відповідні цільові проекти та програми розвитку.

## *3. Контактна модель*

Стає популярною останнім часом. Це модель адаптації організації до замовників. Якщо запити на якість основних послуг задовольняються через рішення певних стратегічних проблем організації, то доцільно розробити необхідні комплексно-цільові програми.

## *4. Портфельний менеджмент.*

Під час розробки стратегічних планів на шкалі пріоритетів розташовують різні компоненти системи та показники функціонування. Далі робиться висновок про те, на що спрямовується стратегія:

- на аутсайдерів, за рахунок антикризової політики організації;
- на лідерів для створення ситуацій недосяжної для конкурентів.

Важливо визначити систему цілей та показників, стратегічно важливих для організації, і дійти у цьому консенсусу.

### ***Управлінські технології управління стратегічними змінами:***

1. *Інжиніринг* – це загальна управлінська діяльність на основі неперервного проектування процесів, їх змісту, зворотних зв'язків.

2. *Реінжиніринг* – базується на ідеї початку ділового процесу як би з «чистого аркуша», що передбачає відмову від попередніх правил, застарілих догм та радикальну перебудову процесів, змісту діяльності, системи комунікацій. Технологію реінжинірингу провокують кризові явища в організації, впровадження системних нових технологій, прагнення значно обійти конкурентів.

***Проблема лідерства*** у стратегічному менеджменті є дуже важливою. Керівник, який володіє особистою креативністю, пасіонарністю (внутрішня енергія), вміє ідеологічно обґрунтувати проект, створити дух новаторства, ентузіазму, який є відповідальним перед колективом і може повести людей за собою без тиску, змушень, – безперечно лідер.

### ***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 для організації;
- створення активного, зацікавленого, творчого, ініціативного осередку в організації;
- стимулює до стратегічного мислення та дій;

- вдосконалюється процес розробки рішень;
- підвищується чутливість організації до зовнішніх та внутрішніх чинників;
- керівники можуть діяти більш впорядковано, раціонально;
- персонал підвищує рівень професіоналізму, обізнаності у діяльності організації;
- вдосконалюються навички роботи у команді.

## РОЗДІЛ 2

### ТЕОРІЯ ТА МЕТОДИКА РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ

#### 2.1 Теоретичні основи програмно-цільового підходу до управління розвитком освітньої організації

*Підхід до управління за цілями* відомий ще з часів Аристотеля: «Благо за всіх обставин залежить від дотримання 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 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 школярів, кількість вчителів методистів, відмінників освіти, кількість учнів переможців олімпіад, вступ до вузів тощо.

Для цільового підходу ці показники, безумовно, є теж важливими, але не самоцільовими. Для цільового підходу головне, щоб досягалась мета, яка сформульована в колективі, яка спрямована на розв'язування актуальних проблем закладу освіти, яка виражає спільне прагнення та передбачає досягнення прогнозованих результатів.

Управління за цілями дає змогу розв'язати декілька ключових проблем управління організацією:

1. забезпечує реальний зв'язок між довгостроковим та оперативним плануванням, являючи собою різні боки одного процесу;
2. зосереджує увагу працівників на бажаних результатах, сформульованих як цілі діяльності;
3. задає програму досягнення цілей шляхом визначення напрямів, етапів та строків рішення окремих задач;
4. дозволяє керівникам усіх рівнів визначити головні ланки своєї відповідальності;
5. заохочує працівників до взаємодії шляхом вироблення спільних цілей діяльності;
6. визначає процес досягнення цілей через діалог, широке обговорення;

7. визначає критерії гарної (або поганої) роботи та дає основу для вимірювання результатів з точки зору цих критеріїв;
8. дозволяє оцінити старанність персоналу, відданість організації, підстави для просування по службовим шаблям;
9. полегшує управління системою винагородження, забезпечуючи розумну основу для заохочень через попередню мотивацію персоналу.

Логіка управління за цілями така: стратегічний план на декілька років – його конкретизація тактичними планами на кожен рік – уточнення оперативними планами на певні звітні періоди – щоденні управлінські рішення.

Цільове управління містить декілька рівнів, що пов'язані між собою:

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

*Місія* відображає спільні цінності та погляди, пов'язана з культурою школи, визначається та підтримується усім колективом. Вона характеризується сукупністю переконань, цілей, стосунків, форм та методів діяльності. На підставі місії формулюється глобальна (генеральна, стратегічна) мета розвитку установи.

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

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

*Декомпозиція мети* – це процес розчленування, розділення стратегічної мети на складові. Основні умови до цього процесу: щоб в сумі реалізації кожен наступний рівень давав попередній (його реалізацію); вимірюваність (рис.5).

генеральна мета  $\longleftrightarrow$  цілі  $\longleftrightarrow$  завдання  $\longleftrightarrow$  заходи

Рис. 5. Декомпозивання мети

Основні *засоби вимірювання* – факторно-критеріальний підхід та інші методи аналізу та обробки 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.

У 60-ті роки на заході виникло **програмне управління**, як реакція на недосконалість розробки перспективних планів. Сутність цього підходу полягала у тому, щоб підходити до планування стратегій розвитку як цілісної системи дій. Програми повинні були 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.

Поєднання двох підходів (цільового та програмного) дає новий ефективний вид програмно-цільового управління, сутність якого полягає у досягненні стратегічних завдань через відповідні цільові програми розвитку. Програмно-цільове управління забезпечує пріоритет першочергових цілей і задач, орієнтує на комплексний підхід у використанні ресурсів (кадри, час, фінанси і т.д.) та досягнення максимально значущих кінцевих результатів.

## **2.2 Проектування як технологія реалізації програмно-цільового підходу**

Останнім часом в освіті швидко поширюється технологія проектування, яка дозволяє реалізовувати стратегії та робить управління програмно-цільовим.

Першооснова проектів – сфера виробництва, будівництва, архітектури. Потім проекти захопили і соціальні сфери, де об'єктами стали організації з їх структурою, персоналом, цілями, культурою та стосунками. Проблема проектування управління системами в освітніх організаціях висунута реаліями життя, серед яких головними є: необхідність швидко пристосовуватись до зовнішніх змін і виживати; забезпечення оптимального функціонування та розвитку закладу освіти; постійна потреба пошуку резервів та ідей оновлення усіх його систем.

Щоб розв'язати ці та багато інших питань, управління повинно бути якісним. Проте реалії засвідчують, що система управління має серйозні недоліки: відсутня цільова основа системи; управління недостатньо орієнтоване на розвиток координаційних та комунікативних зв'язків; воно недостатньо враховує особливості та потреби шкільного середовища; ідеї гуманізації та демократизації мають здебільше декларативний характер; про модернізацію управління більше розмов, ніж конкретних справ, бо не визначено технологій та методів якісних змін та ін. Якісна зміна системи управління можлива декількома шляхами: через вплив вищих органів; через розвиток власних традицій та практики; через впровадження передового управлінського досвіду; через тиск знизу, тобто через природній розвиток управління, що зумовлюється розвитком школи. Але є більш продуктивний шлях – проектування. Саме проектування передбачає усвідомлені, системні та радикальні зміни. Воно не відкидає досвід керівника і традиції закладу, вибирає наявні кращі управлінські взірці та технології, базується на глибокому науковому підґрунті.

Поняття **«проект»** (від латинського *proectus* – кидання вперед) має декілька значень: розроблений план споруди, виготовлення, реконструкції чогось; попередній текст документа, задум чогось; певна форма організації великих та відносно самостійних починань; форма побудови цілеспрямованої діяльності. Проекти повинні враховувати велику кількість параметрів, мінливість та динамізм організацій, значну залежність від суб'єктів і технології впровадження, вплив інших зовнішніх систем.

**Проектування** – це спеціальна, концептуально обумовлена та технологічно забезпечена діяльність щодо створення образу бажаної у

майбутньому системи. Проектування внутрішкільного управління означає побудову цілісних систем управління. Таким чином, в управлінні з'явилась нова технологія «управління проектами», яка спирається на проекти як результати і форми сумісної діяльності людей.

Спостерігається взаємозв'язок понять: проектування, планування, прогнозування, моделювання.

- Планування передбачає визначення цілей, задач та змісту поточної діяльності певної організації. Проектування передбачає розробку нової моделі діяльності з відповідно новими цілями, задачами та змістом.
- Прогнозування – це система передбачених, очікуваних результатів. Проектування спирається на передбачення, прогнози для визначення шляхів та засобів їхнього досягнення.
- Моделювання – розробка певної моделі діяльності шляхом аналізу альтернативних та вибору оптимальної. Проектування вміщує моделювання як складову частину роботи над проектом.

Таким чином, проектування передбачає розробку основних напрямів, умов, концепцій, моделей, засобів, змісту діяльності. Проектувати можна системи та процеси, які протікають у цих системах. Наприклад, проект системи додаткової освіти (мета, завдання, принципи, структура, кадри, навчально-методичне та фінансове забезпечення, управління) та проект процесу навчання (програми навчальних дисциплін, організація навчального процесу, стосунки між учасниками навчально-виховного процесу і т.д.).

Управління проектами виокремилось в самостійну сферу професійної діяльності, навчальну дисципліну, отримало визнання як методологія стратегічного менеджменту.

Програмно-цільове управління можна представити як інтеграцію цілей, задач та відповідних кроків проектування.

Проектування конкретної системи управління повинно вміщувати наступні **елементи**:

1. Місце і значення даної системи в загальній системі управління (організації).
2. Системні властивості даної системи, її функціональні можливості.
3. Основні компоненти системи.
4. Суб'єкти системи.
5. Ціннісно - нормативний компонент (система цінностей, принципів).
6. Місія, спрямованість, цілі.
7. Результативний компонент (продукти, кінцеві результати).
8. Змістовний компонент (зміст діяльності).
9. Технологічний компонент (методи, засоби діяльності).
10. Організаційний компонент (організаційна структура, форми організації).
11. Ресурсний компонент (ресурси, їх забезпечення).
12. Умови діяльності.
13. Прогностичний компонент (процес управління, організаційні механізми).
14. Зв'язки і відносини між компонентами системи.
15. Зв'язки і відносини із іншими системами.

### **Ознаки проекту:**

- наявність мети;
- ресурсне забезпечення;
- термін дії;
- очікувані результати;
- структура (сітка покрокової діяльності).

Побудова проекту передбачає **види робіт**:

- інформаційно-аналітичні;
- експертні і правові;
- організаційно-координаційні;
- мотиваційні і пропагандистські;
- навчальні;
- матеріально-технічні, фінансові.

В основі проектів лежать два основних **принципи**:

- обґрунтованість, тобто прорахування забезпечення досягнення цілей необхідними ресурсами;
- реалістичність, тобто орієнтація проекту не на всі проблеми одночасно, а на практичне рішення найбільш значущих.

Під час реалізації проектів провідними є два принципи:

- Конкретизація проектів планами та механізмами реалізації.
- Результативність, тобто реалізація проектів повинна забезпечувати певні результати.

**Умови для проектування** - це:

- Необхідність виходити із проблем закладу, які треба вирішувати.
- Наявність декількох альтернативних підходів до шляхів розв'язування проблеми.
- Наявність особи або групи людей, які здатні до розробки проектних рішень.
- Готовність керівника до проектної роботи.
- Уявлення про можливі результати проектування.
- Прийняття для себе ролі координатора в проектній діяльності.
- Розробка чіткої та максимально обґрунтованої концепції.
- Виокремлення проектної роботи у самостійний вид управлінської діяльності.
- Наявність необхідних та технічних засобів для проектування.

**Функції** керівника у процесі проектування:

1. Лінійна функція. Орієнтація і організація проекту за ієрархічними рівнями. Керівництво проектом. Розробка проекції проектування. Організаційне оформлення проекту. Розробка графіку робіт.
2. Аналітична функція. Аналіз існуючої системи. Аналіз комплексу проектування. Аналіз фактичних можливостей реструктуризації.

3. Оціночна функція. Оцінка системи управління і її готовності до проектування. Оцінка стану об'єкту проектування. Оцінка можливостей та її умов проектування.
4. Функція конструювання. Розробка системи проектування.
5. Функція розробки проектних ідей та рішень. Генерування та обґрунтування ідей. Прийняття рішень щодо організації проектної роботи.
6. Контролююча функція. Перевірка. Облік. Аудит. Моніторинг.

**Вимоги до керівника** навчального закладу як суб'єкту проектування:

*Базові знання:*

- теоретичні основи планування;
- технологію проектування;
- школа як об'єкт проектування.

*Вимоги як до організатора проектування:*

- мати чітке уявлення про своє місце і роль в проектуванні;
- мати цільову спрямованість своєї проектувальної діяльності;
- діяти в межах своєї компетенції;
- здійснювати загальне управління проектом;
- активно взаємодіяти із вищими органами управління, з представниками наукових закладів, з консультантами, експертами;
- всебічно аналізувати ситуацію, логіку її розвитку;
- формувати команду проектувальників;
- визначати ступінь важливості рішення у часі (термінові, стратегічні);
- вміти співробітничати в команді, координувати діяльність членів команди;
- забезпечувати проектну групу інформацією, кваліфікованим інструктажем, завданнями;
- здійснювати моніторинг проектних робіт;
- оцінювати результати проектної роботи.

*Реалізувати якості лідера:*

- вирішувати проблеми;
- заохочувати інноваційну активність інших;
- управляти конфліктами;
- приймати рішення в складних ситуаціях
- використовувати переговори, переконання та владу для досягнення цілей;
- реагувати на потреби, почуття, інтереси інших;
- адаптуватись до ситуації та людей, вміти мотивувати;
- реально оцінювати власні достоїнства та недоліки;
- забезпечувати широку підтримку змін;
- управляти контактами;
- управління бюджетними коштами, технологіями і т.д.

*Ключові характеристики та якості:*

- стратегічне бачення;
- готовність управляти персоналом;
- готовність управляти ресурсами;
- готовність управляти проектними роботами;
- вміння підготувати і оцінити проектні програми;

- готовність до управління технологіями.

*Стиль керівництва (в основі - модель соціальної людини):*

- взаємоповага та співробітництво керівників, педагогів, учнів;
- гласність та доступність інформації;
- обговорення актуальних думок та запланованих нововведень;
- врахування інтересів меншості, окремих членів колективу;
- зменшення ролі контролю і покарань;
- толерантність;
- зацікавленість у досягненні спільних цілей;
- заохочення індивідуальних досягнень членів колективу, творчих підходів;
- прагнення щодо взаємодопомоги та моральної підтримки;
- широке делегування повноважень.

### **2.3 Програми розвитку, цільові проекти: сутність, особливості, класифікація**

***Основні форми проектів*** – це програми розвитку та комплексно-цільові програми.

*Програма розвитку* – це робочий документ для організації перспективної та поточної діяльності закладу, який містить відомості про вихідний стан школи в цілому та її окремих підсистем; гіпотетичну модель закладу, бажану в майбутньому; змалювання змісту діяльності та послідовності дій, що призведуть до передбачуваного. Одночасно програма розвитку – це і система діяльності з чітко визначеними цілями, завданнями, прогнозованими результатами, яка збалансована із кадровими та іншими умовами, наявними ресурсами і невикористаними резервами. Загальне управління програмою розвитку здійснює керівник організації.

В основі програм розвитку закладу освіти та традиційних перспективних планів роботи можуть бути окремі *цільові проекти, або комплексно-цільові програми*. Комплексно-цільова програма – це сукупність теоретичного обґрунтування та конкретного плану дій для переведення певної шкільної підсистеми на вищий рівень розвитку.

За *напрямами* діяльності проекти можуть бути:

- Навчальні, які спрямовані на вирішення актуальних проблем навчання.
- Виховні, що передбачають спрямування на реалізацію актуальних проблем виховання.
- Методичні, в основі яких – підвищення професійної майстерності педагогів школи.
- Організаційні (управлінські) – спрямовані на розробку та впровадження нової моделі стосунків, режиму діяльності, удосконалення управлінської діяльності.
- Матеріально-технічні, що передбачають удосконалення матеріальної бази школи, впровадження нових механізмів господарювання, естетичне оформлення приміщень, нове технічне обладнання.

За терміном виконання проекти бувають:

- Оперативні – розраховані на здійснення протягом декількох тижнів чи місяців.
- Річні – розраховані на навчальний рік.
- Перспективні – розраховані на декілька років ( як правило, від 3 до 5).

Комплексно-цільові програми можуть очолюватись не тільки керівниками закладу, а й представниками педагогічного, учнівського, батьківського колективів та громадськості; вони можуть мати власну назву. Прикладами цільових проектів є:

1. *“Індивідуалізація - творчість”*. Проблема проекту полягає у створенні шкільного товариства відкритого до зовнішнього світу, підтримка та розвиток обдарованої та творчої особистості.
2. *“ Своя справа”*. Мета проекту – підвищення рівня дитячої загальної та ділової культури, пошук та підтримка ділових молодих людей.
3. *“Дерево життя”*. Метою проекту є відродження та розвиток моральних, духовних цінностей; вивчення родоводу, історії міста, країни; розвиток нових ремесел, відродження та створення традицій.
4. *“Екологія життя”*. Основна проблема, яку розв’язує проект, пов’язана із розвитком екологічної культури, формування морально-екологічної позиції особистості, включення дітей у екологічно орієнтовану діяльність.

Приклади назв проектів:

- “Обдарованість”
- “Гармонія”
- “Особистість”
- “Зернятко”
- “Педагогічний Еверест”
- “Техно” .

*Ознаки подібних проектів:*

- Орієнтація на майбутнє.
- Оптимальність.
- Активний вплив на соціальні процеси.
- Гнучкість.
- Конкретне розв’язання перспектив проблем.
- Цілісність.
- Варіативність.
- Відсутність протиріч.
- Мобільність.
- Новизна.

Подібних цільових проектів може бути відразу декілька. Різні проблеми, учасники, організатори цих проектів не створюють ситуації перевантаження в діяльності закладу освіти. Вони можуть входити окремими додатками до традиційного плану роботи чи бути складовою частиною програми розвитку школи.

Програма розвитку школи 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 яскраву інноваційну спрямованість, забезпечують системність процесів впровадження нововведень.  
Плани реалізують етапність розв'язування актуальних проблем, виконання соціального замовлення на освіту.
- 3) Програми розвитку працюють на місію школи, створюють імідж закладу.  
Плани забезпечують виконання та узгодження завдань вищих органів управління освітою та внутрішньошкільних.

В.С. Лазарєв виокремлює такі головні недоліки традиційних стратегічних планів:

- цілі формулюються нечітко;
- не визначаються бажані результати діяльності (орієнтація на процес, а не на результат);
- добірка заходів здебільше випадкова;
- заходи не пов'язані між собою; вилучення будь-якого не впливає на зміст інших заходів;
- терміни проведення заходів розмиті, не обгрунтовані;
- перевантаження планів і відсутність реалістичного виконання усієї сукупності заходів [9].

Програми розвитку виконують наступні *функції*:

- 1.Визначають напрямки діяльності та цільові орієнтири.
- 2.Виступають засобами цілеспрямовання спільної роботи персоналу.
- 3.Забезпечують координацію зусиль.
- 4.Виступають як засоби моніторингу протікання робіт та умов їх виконання.
- 5.Створюють умови передбачення можливих загроз досягненню визначених цілей.
- 6.Виступають як засіб розробки рішень у разі відхилень від запланованого.

Вимоги до програми розвитку та засоби їх досягнення представлено у табл. 4.

Таблиця 4

Вимоги до програми розвитку

№	Основні вимоги	Способи досягнення
1	Спрямованість на ключові проблеми	Проблемно-орієнтований аналіз
2	Орієнтація на соціальне замовлення у майбутньому	Прогнозування змін оточуючого середовища, реалізація принципу соціальної детермінації
3	Спрямованість на конкретні	Моделювання

	результати	
4	Рациональне використання ресурсів	Оптимізація мислення авторів проектів
5	Реальність та можливість реалізації	Розрахунки та спрямованість на реалізацію (а не декларацію наявності), зв'язок ідеї, концепції та плану
6	Системність	Системний підхід до управління закладом
7	Можливість заміряти проміжні результати, здійснювати контроль	Операціональність цілей, задач, завдань
8	Гнучкість (елективність), чутливість до змін	Передбачити можливості поетапної корекції
9	Інтеграційна спрямованість	Залучення усіх учасників навчально-виховного процесу до її розробки та втілення
10	Авторський характер	Розробляти з урахуванням специфіки, традицій закладу
11	Привабливість, зрозумілість, культура оформлення	Розробка цікавих ідей, простота їх формулювання

## 2.4 Процедура розробки, структура та зміст програми розвитку

Визначимо та розглянемо основні етапи розробки програми розвитку освітньої організації.

### *Етап 1. Передпроектний аналіз*

**Крок 1. Усвідомлення керівником необхідності стратегічного розвитку організації та ініціювання цього процесу.**

*«Початок-найважливіша частина роботи»  
(Платон)*

Хтось повинен першим ініціювати процес стратегічного розвитку. Бажано, щоб у цьому відповідальність на себе узяв керівник організації, засвідчивши не тільки своє формальне, а й функціональне лідерство.

Стратегічне планування потребує *ефективного лідерства*. Стратегії – це низка ідей, концепцій, рішень, проектів, програм. Їх доля, здійснення, залежить саме від лідерських позицій керівника. «Концепції, процедури та засоби, що їх охоплює стратегічне планування, самі по собі, не можуть мислити. Не можуть вони і надихати та мобілізувати до дії інших задля того, що найкраще для конкретної організації чи громади. Це можуть зробити тільки зацікавлені й самовіддані люди – провідники й послідовники» [28].

Лідери повинні розуміти контекст ситуації, усвідомлювати свою відповідальність та активізувати людей. Вміння зрозуміти кожну людину, поважати її позицію, думку – це основа лідерства. Найкращі лідери ті, які забезпечують інтелектуальне лідерство, що передбачає вміння аналізувати пропозиції та ідеї інших. Цінності керівництва визначаються як знання, уміння та переконання, які зумовлюють перевагу і конкретний вибір поведінки менеджера.

Керівнику необхідно спочатку оперативно оцінити стан організації, готовність до стратегічних змін та висунути побажання щодо ідей та результатів стратегічного розвитку. Керівник повинен усвідомлювати, що успіхи завжди у певній мірі ілюзорні, а його адміністративний апарат не може ігнорувати можливості невдоволеності не тільки персоналу організації, а й користувачів послуг.

Критерії ефективності адміністратора за Осборном та Геблером:

- стимулювати до дій;
- належати громаді;
- бути конкурентоспроможним;
- орієнтуватися на місію;
- орієнтуватися на клієнта;
- бути підприємливим;
- бути завбачливими;
- орієнтуватися на ринок;
- бути децентралізованим.

### **Крок 2. Створення робочої групи для розробки стратегії.**

Доцільно зробити процес стратегічного розвитку офіційним та легітимним. Відтак керівник повинен запропонувати перший склад робочої групи, яка була б командою. Коли з'являються сумніви щодо стану організації, шляхів її розвитку, актуальності результатів та досягнень, необхідно організувати їх обговорення. Як казав Гюберт Гемфрі: «Коли маєш сумніви, говори».

#### **1) Визначення ролі та складу робочої групи**

- Залучення професіоналів, компетентних спеціалістів із різних аспектів стратегії організації.
- Залучення лідерів колективу, від яких залежить ступінь складності прийняття та реалізації рішень в організації.
- Залучення творчої еліти, ініціаторів, новаторів, які б продукували цікаві ідеї, варіанти рішень.

2) Визначення повноважень, обов'язків членів групи; призначення керівника та координаторів проектної групи.

3) Розробка плану проєктивної діяльності (етапи, рішення, зміст робіт, відповідальність, очікувані результати та форми їхнього узагальнення).

4) Необхідно розробити формальний меморандум про творчу групу, у якому було б зафіксовано угоду між її членами, права, обов'язки; цілі спільної діяльності; термін, умови роботи; форми та графіки звітності.

Процес розробки стратегії має бути прямим і відкритим. Це створює ситуацію усвідомлення необхідності змін, мотивованості персоналу до

впровадження стратегічних ідей, легітимності самого плану розвитку, широкої підтримки та психологічної безпеки для керівництва.

Керівник виступає у ролі фасилітатора: він не навчає, а спрямовує колектив у необхідне творче русло. Це не означає маніпулятивність для особистої безпеки керівника. Фасилітаторська функція керівника реалізуються через:

- Знання особливостей колективу та правників.
- Вміння побудувати роботу в колективі та керувати ним під час планувальної діяльності.
- Швидко завоювати довіру, лідерські позиції в колективі.
- Вміння допомогти розкомплектуватись, встановити партнерські стосунки, розвинути навички взаємодії, конструктивного спілкування, врегульовувати конфлікти.
- Здатність до аналітичної діяльності, вміння застосовувати різні технології аналізу, робити відповідні узагальнення та висновки.
- Чітке усвідомлення цілей та бажаних результатів діяльності колективу.
- Збереження ентузіазму, почуття гумору, інтуїтивного відчуття, щирого ставлення до людей на усіх етапах планово-прогностичної діяльності.
- Вміння ставити людей в ситуації необхідності самостійно прийняти рішення, визначення методів та змісту діяльності.
- Вміння заохочувати та морально підтримувати навіть незначні успіхи персоналу.

Така фасилітативна поведінка свідчить про прагнення керівника дійти згоди з усіма членами організації у такому важливому питанні, як визначення стратегії розвитку організації.

Кожен із членів творчої групи обмінюється інформацією про стратегію з іншими членами колективу. Він не тільки розповідає, що робиться у творчій групі, а й передає їй побажання, реакції та невдоволення осіб, які до неї не увійшли.

Керівникові необхідно:

1. Сформулювати проблему.
2. Запропонувати систему цілей.
3. Пояснити наявність ресурсного забезпечення.
4. Бути готовим до конструктивної дискусії.
5. Запропонувати стимули.
6. Задіяти підтримку зовнішнього та внутрішнього середовища.
7. Бути готовим до прийняття відповідальності, застосування влади.

Безсистемний підхід до формування команди проекту провокує виникнення конфліктів, протиріч, нераціональну діяльність ще на початку її створення. Команда передбачає не просто сумісну роботу людей, об'єднаних однією метою, а співробітництво, що ґрунтується на чіткому розподілі ролей, обов'язків, координації дій та зусиль.

Мередит Белбін визначає дев'ять командних ролей під час проектування:

*1. Той, хто приводить у дію, або формувач.*

Він основний двигун проекту. Часто дратує інших працівників своєю енергійністю, нетерплячістю. Він працює з повною віддачею, не терпить бездіяльності, інертності. Не терпить окомилування, підробки фактів. Дратується, коли справи відкладаються "у довгу скриню".

*2. Оцінювач.*

Його девіз – обережність, розсудливість, практичність. Він не здатен на безрозсудні вчинки, не може ініціювати ідеї. Проте здатен виокремити із маси ідей ті раціональні зерна, робота над якими дасть позитивні результати. Він володіє емоціями, що сприяє неприскіпливій та твердій оцінці ситуації.

*3. Колективіст.*

Підтримує товариський клімат, створює командний дух, допомагає ліквідувати різнобіжжя. До нього звертаються за допомогою розв'язати конфлікт, оцінити вчинки інших. Він може бути досить посереднім професіоналом, проте його присутність в колективі обов'язкова.

*4. Виконавець.*

Володіє високим рівнем працездатності та самодисципліни. Саме він перетворює ідеї у робочі задачі. Здоровий глузд дозволяє йому приймати вірні рішення та заважає проявляти сміливість у критичних ситуаціях. Як правило, виконавці передбачувані, консервативні.

*5. Доводчик.*

Вони виконують складну та рутинну частку роботи, що пов'язана із доведенням справи до кінця; слідкуванням за тим, щоб не випали будь-які деталі, що впливають на строки, якість, завершеність роботи. Вони дуже серйозно ставляться до роботи, обов'язків, старанні, добросовісні.

*6. Спеціаліст.*

Людина, яка потрібна у критичних ситуаціях та розробці нових проектів. Це професіонали найвищого гатунку у даній галузі. Вони дуже концентруються на роботі, тому у них відсутні комунікативні здібності. Для них не важливий мікроклімат, стосунки.

*7. Розвідник ресурсів (дослідник).*

Він володіє гарними комунікативними здібностями, широку ерудованість, допитливість, завдяки чому знаходить спільну мову із усіма членами команди, її оточенням; виконує функцію дипломата; знаходить нових партнерів, нові можливості; веде переговори; вирішує конфлікти. Легко знаходить аргументи на захист команди.

8. *«Мислитель».* Виконує роль мозкового центру команди. Він постійно зосереджується на нових «геніальних» ідеях, має багату уяву, високий рівень інтелекту, володіє широкою ерудицією. Саме мислителі генерують, постачають нові ідеї на різних етапах проектної роботи. Здатні вивести команду із застою, кризи.

*9. Координатор.*

Це реальний чи неформальний керівник. Він є лідером команди. Він прекрасний комунікатор. Не дозволяє емоціям взяти верх над справою. Виказує

своє невдоволення та одобрення. Іноді буває амбітним, може грати владою, маніпулювати людьми.

**Етапи командної роботи** за Такменом та Дженсеном:

**1. Формування:**

- з'ясовуються цілі команди;
- розподіляються ролі;
- робляться перші кроки до мети;
- встановлюються міжособистісні зв'язки;
- виокремлюються формальні та неформальні лідери;
- складається певний стиль керівництва.

**2. Бурління:**

- найменша продуктивність;
- виникає багато проблем;
- з'являються конфлікти;
- розстановка пріоритетів;
- утверджується лідер;
- інтенсивні процеси становлення команди.

**3. Нормування:**

- встановлюються норми, правила діяльності;
- визначаються чіткі позиції кожного члена команди;
- узгоджуються інтереси;
- народжується система цінностей.

**4. Функціонування:**

- період стабільності, злету та піднесення у діяльності;
- інструктажі замінюються коригуванням діяльності;
- вирішені всі міжособистісні конфлікти;
- усі зусилля спрямовані на реалізацію мети;
- розкриваються можливості кожного;
- лідер здійснює контроль за ефективністю роботи;
- результат залежить від злагодженості команди.

**5. Розпад:**

- задача виконана;
- процес включення в нову роботу не почався;
- команда знаходиться у стані невизначеності;
- керівник намагається підтримувати командний дух до повного розформування команди.

Проте слід назвати й недоліки командної роботи.

У команді формується консерватизм і виною цьому групове мислення. Команда стає не здатною приймати яскраві, нестандартні рішення. За Ірвінгом Джанісом, групове мислення має такі симптоми:

– ілюзія перевершеності (команда починає вірити у свою невразливість; проблеми не сприймаються серйозно; рішення стають ризикованими);

- прагнення прикрашати (команда втрачає здатність критикувати свої рішення та сприймати зауваження інших);
- тиск на членів команди (якщо з'являються «бунтарі», то їх м'яко або жорстко «обробляють». М'яко – за допомогою переконань, мотивів та стимулів. Жорстко – змушують покинути ворожий колектив);
- самоцензура (кожен член команди постійно змушений ставити собі питання: як команда сприйме ...? Команда таким чином втрачає неординарні, цікаві особистості);
- ілюзія однастайності (ситуація є ілюзорною, бо члени команди не виказують відмінні думки із-за небажання викликати антипатію, здивування, тиск команди);
- поліція нравів (члени команди оберігають її від проникнення інформації, що здатна зруйнувати ідилію, спокій. Хоча потім стає очевидним, що команда стала нездатною чинити опір конкурентам, вирішувати проблеми за межами організації);
- впевненість у неспроможності конкурентів (команда впевнена у слабкості супротивників, конкурентів, завідомо негативно їх сприймає, вважає ворожими, аморальними, тобто не хоче бачити позитиви та переваги);
- упевненість у високій моральності команди (впевненість у власній непогрішності настільки велика, що нормами стають неетичні, неморальні дії).

*Витоки конфліктів в команді під час роботи над проектом, за Малінсом, пов'язані з такими факторами:*

1. Інформаційні відмінності у сприйнятті, вихованні, переконаннях. Іноді члени колективу сприймають оточуючих не об'єктивно, а через призму власних цінностей. Відповідно висновки, не завжди будуть вірними.
2. Обмежені ресурси. Якщо в організації мало ресурсів, то може спрацювати принцип їхнього розподілу: «хто встиг...». Це викликає безліч міжособистісних конфліктів.
3. Пристрасне відношення. Це провокує несправедливий розподіл заохочень, покарань, порушення прав.
4. Зміна оточуючого середовища. Зміна керівництва, технології, системи оплати праці і т.д. можуть викликати опір, бойкотування, саботаж.
5. Взаємозалежна природа видів діяльності.  
Якщо діяльність йде ланцюгом, то зриви роботи окремих ланок неминучі. Це призводить до зриву роботи інших, що породжує конфлікти. Особливо, якщо за цим стоять матеріальні стимули та інші заохочення.
6. Поділ на підгрупи, спеціалізація.  
Різні підгрупи будуть прагнути довести свою більшу важливість, підкорити своїм інтересам інших.
7. Порушення території.  
Робоче місце, обладнання, сантехніка, канцтовари – все це може спричинити конфлікти, якщо ними починають користуватись інші.
8. Конфлікт ролей. Коли відсутні або не дотримуються інструкцій, чітких правил діяльності та поведінки.

Конфлікти неминучі. Проте саме конфлікт іноді стає поштовхом до виходу із складної ситуації. Вміння добути із нього користь – це найвищий «пілотаж» управління. Бертінаско запропонував три типи вирішення конфліктів:

«Виграш - програш», тобто хтось знайшов, а хтось загубив. «Переможець» і надалі прагне перемагати через натиск, авторитарні методи. «Переможений» у подальшому уникає ініціативи, самостійності, культивує почуття ворожості та антипатії.

«Виграш - виграш», коли немає програвших сторін. Результати вирішення конфлікту задовольняють обидва боки, із конфліктної ситуації добувають користь.

«Програш - програш», коли обидві сторони несуть моральні, матеріальні збитки, витрачають час на з'ясування, хто почав першим.

*Переваги колегіальної роботи* над стратегічним проектом:

- керівник не може якісно володіти усією інформацією;
- створення ситуації формування команди однодумців, конструктивної опозиції;
- інноваційною рисою стратегічного планування є те, що воно змушує керівника і персонал обговорювати між собою найважливіші проблеми організації.

**Крок 3. Аналіз цінностей організації, проблем, очікувань замовників послуг як основа для формулювання місії.**

Будь-яка організація має певне соціальне підґрунтя для життєдіяльності, тобто сенс існування, який потрібний не тільки для самої організації, а й для задоволення потреб соціуму. Відтак і місію організації необхідно розглядати не як виключно ідеал прагнень і цінностей її персоналу, а як узгоджену, спільну, прийнятну ідею для громадськості та трудового колективу.

Якщо чітко визначити місію організації, то цим можна спрямувати діяльність колективу, запобігти конфліктам та зайвим дискусіям.

Місія визначає напрями розвитку організації. Вона є джерелом натхнення для персоналу.

Проте місія досить важлива для так званих стейкхолдерів, тобто замовників, клієнтів, інших організацій, що беруть участь у спільній діяльності. Місія повинна бути привабливою, перш за все, для них. Відтак увага до очікувань стейкхолдерів є не менш суттєвою, ніж до бажань та прагнень персоналу. Якщо стейкхолдери втрачають інтерес до організації, то зникає сенс її існування взагалі.

Таким чином, розробка місії організації повинна поєднувати два аспекти:

1. Аналіз вимог потенційних клієнтів організації:

- хто належить до клієнтів організації;
- яких результатів вони очікують;
- за якими критеріями оцінюватимуть діяльність організації, якість наданих послуг.

2. Аналіз системи цінностей персоналу організації:

- професіоналізм персоналу;

- етичні норми в організації;
- головні професійні та загальнолюдські цінності;
- уявлення колективу про успіх, результативність, якість роботи.

Стратегічне планування покликане домогтися оптимальної відповідності між організацією та її зовнішнім середовищем.

Передпроектний аналіз передбачає всебічне вивчення відповідної проблеми, яку необхідно вирішити засобом проекту. Результати аналізу знаходять вияв у вигляді «фотографії» та комплексної оцінки ситуації, у формулюванні проблеми.

Проблема – це невідповідність між бажаним (ідеальним) станом та реальним (існуючим) (рис. 6).

**Реальний стан -----! Проблема ! ----- Бажаний стан**  
**системи ! ! системи**

Рис. 6. Модель поняття «проблема»

Вияв проблеми складає технологічну основу цілепокладання. Немає проблеми – немає мети. Визначення проблеми забезпечує виокремлення об'єктів першочергового або перспективного перетворення. Проблема визначає характер мети та можливості (засоби, умови, ресурси) її досягнення.

#### ***Процедура вияву та рішення проблеми***

1. Аналіз фактичного стану системи.
2. Формулювання гіпотези щодо бажаного стану системи.
3. Вияв відхилення фактичного стану від бажаного.
4. Встановлення протиріч, які зумовлюють цю невідповідність.
5. Формулювання проблеми.
6. Оцінка ступеня новизни проблеми.
7. Встановлення причин виникнення проблеми.
8. Визначення ступеня можливостей вирішення проблеми.
9. Моделювання варіантів рішення проблеми.
10. Вибір оптимального варіанту рішення.
11. Формулювання цілей діяльності з вирішення проблеми.

Пропонуємо опитувальник для аналізу та вирішення проблеми:

- В чому полягає проблема?
- Коли вона виникла?
- Чому вона виникла?
- Хто винен у її виникненні?
- Яким повинно бути рішення проблеми?
- Що може прискорити її вирішення?
- Які ресурси треба задіяти?
- Як ви дізнались, що проблему вирішено?
- Чому навчила проблема?

Формування стратегічних змін починається із узгодження трьох компонентів:

1. Проблеми.

2. Причини.

3. Можливі засоби усунення причин.

Відповідно заповнюється матриця (табл. 5):

Таблиця 5

Аналіз проблем

Основна проблема, низькі результати	Причини виникнення та існування	Реально можливі способи подолання
1.	1.1. 1.2. 1.n	1.1.1, 1.1.2 ... 1.2.1, 1.2.2 ... 1.2.n
2.	2.1. 2.2. 2.n	2.1.1, 2.1.2 ... 2.2.1, 2.2.2 ... 2.n
N	N	N

Стратегічні проблеми – це засадничі питання або серйозні труднощі, які впливають на повноваження й обов'язки організації, її місію та цінності, продуктивність діяльності, рівень послуг, клієнтів, користувачів, платників, витрат, фінансування, організаційну структуру та менеджмент.

Стратегічні проблеми завжди передбачають певний конфлікт: цілей, засобів, місцезнаходження, часу, осіб тощо.

*Види стратегічних проблем:*

1. Постійно існуючі, які необхідно тримати під контролем упродовж всього періоду реалізації стратегічної організації.
2. Проблеми, які тільки-но виникли і вимагають невідкладного впливу з метою їх вирішення або нейтралізації у межах звичайного управлінського циклу.
3. Проблеми рутинні, які виникають постійно, супроводжують увесь процес стратегічного розвитку організації і потребують постійного корекційно-регулюючого впливу керівництва, щоб не перерости у більш складні.

*Техніка вирішення стратегічної проблеми:*

1. Обговорення необхідно починати із з'ясування загроз проблеми організації. Робота може відбуватись за такою процедурою:

Запропонувати членам робочої групи:

- Сформулювати стратегічну проблему.
  - Визначити сутність проблеми.
  - Довести, що ця проблема є стратегічною через зв'язок із такими чинниками, як: місія, цілі, результати діяльності організації.
  - Вказати наслідки неспроможності розв'язати проблему.
2. Обговорення необхідно починати із аналізу місії та цілей, які будуть не досягнуті через проблеми.

Запропонувати членам робочої групи:

- Сформулювати місію та основні цілі організації.

- Яка проблема постійно супроводжує їх досягнення?
- Розкрити сутність проблеми.
- Визначити умови та можливості їх усунення.

### 3. Обговорення альтернативних варіантів вирішення.

Запропонувати членам робочої групи:

- Обговорити сутність та сформулювати стратегічну проблему.
- Визначитись із засобами її розв'язання.
- Визначитись із діями, що ведуть до ліквідації умов для подальшого існування проблеми.
- Визначитись із діями, що ведуть до реалізації місії та цілей організації.

### 4. Обговорення успіхів, позитиву, які будуть мати місце, якщо проблему врегулювати.

Запропонувати членам робочої групи:

- Перенестися на п'ять років у майбутнє (Ви репортер. Опишіть успіхи вашої організації).
- Визначити основні стратегічні показники успішності організації.
- Назвіть, що постійно заважає успішності організації.
- Сформулювати основну проблему, пов'язану із гальмуванням позитивного розвитку організації.
- Вказати шляхи та засоби нейтралізації проблеми.

### 5. Обговорення умов, що склалися у наслідок проблеми, та як за цих умов краще діяти.

Запропонувати членам робочої групи:

- Обговорити ситуацію, що склалася у наслідок проблеми.
- Визначити загрозу місії та цілям організації.
- Вказати можливості ліквідації «вузьких місць».
- Назвати фактори, що призвели до проблеми.
- Визначити превентивні заходи виникнення подібних проблем.

Щоб процес вирішення проблеми був ефективним, необхідно:

1. Чітко сформулювати проблему. Бажано укласти це у форму запитання. Пошук та наявність конструктивної відповіді може підказати чи може організація цю проблему вирішити взагалі, навести на оптимальні шляхи розв'язання, викрити резерви ресурсного забезпечення тощо.
2. Довести, що саме дана проблема має стратегічне значення для організації. Перевіряти це необхідно у відповідності із цінностями, місією, цілями, прогнозованими результатами організації. Якщо вирішення проблеми сприятиме їх реалізації, то проблема дійсно є стратегічною.
3. Передбачити (зпрогнозувати) наслідки для організації від не вирішення проблеми. Якщо не вирішення проблеми є загрозливим для стратегії організації, то вона дійсно є стратегічною.

Аналіз проблем зумовлює пошук адекватних засобів їх вирішення (табл. 6).

Замовники освітніх послуг та персонал організації мають дещо різні інтереси від стратегії розвитку, проте вони мають знайти спільні патерни, що потім підтверджується коаліційною угодою робочої групи.

Таблиця 6

## Засоби вирішення проблем

№	Проблеми	Засоби вирішення
1	Що і як повинно бути? Яких результатів хочемо досягти?	Місія та мета програми
2	Що для цього треба зробити?	Цілі-напрями, цілі-задачі діяльності
3	Хто і що саме повинен робити?	Система заходів
4	На який термін розрахована програма?	Визначення строків та заходів
5	Які необхідні ресурси?	Ресурсне забезпечення (кадрове, інформаційне, матеріально-технічне, фінансове)
6	Хто відповідає за реалізацію програми?	Організаційний механізм управління (керівництво, обов'язки, відповідальність, права)
7	Як відстежується виконання програми?	Розробка моніторингу програми, що вміщує механізми зворотного зв'язку (аналіз, контроль, корекція)
8	Як і наскільки виконана програма?	Узагальнення результатів проекту. Формулювання висновків

Необхідно розробити певний тест-опитувальник для виявлення стратегічних проблем, визначення ступеня їхньої складності та шляхів вирішення (табл. 7).

Таблиця 7

## «Лакмусовий тест» для стратегічних проблем

1.	Чи ця проблема є у порядку денному керівника організації?	Так	Не знаю	Ні
2.	Коли труднощі, пов'язані із цією стратегічною проблемою, стануть для вас актуальними?	Вже зараз	Зовсім скоро	Через рік
3.	Чи вимагає стратегічна проблема: <ul style="list-style-type: none"> <li>• запровадження нових цілей діяльності</li> <li>• значних змін у структурі організації</li> <li>• модернізації діяльності</li> <li>• збільшення персоналу</li> <li>• змін у зарплатні?</li> </ul>	Так	Скоріше ні	Ні
4.	Хто з керівників повинен взяти на себе відповідальність за вирішення проблеми?	Директор	Заступник 1	Заступник 2
5.	Якими можуть бути наслідки не вирішення проблеми?	Неефективність організації	Низький імідж організації	Ліквідація організації

#### Крок 4. Вивчення ресурсного забезпечення, умов, факторів-впливів на організацію.

*«... Мы, например, считаем, что чем больше у нас информации, тем более взвешенное решение мы примем. Эмпирические данные не подтверждают это расхожее мнение. В действительности увеличение объема информации просто усиливает нашу убежденность в своей правоте, никоим образом не влияя на правильность самого решения. Очень часто огромные массивы информации избыточны и не имеют ни малейшей ценности для процесса принятия решения».*

*С. Макридакис (Makridakis, 1990)*

Під час складного процесу аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища необхідно приділяти увагу в однаковій мірі як загрозам, негативним явищам, так і сприятливим факторам, можливостям, тобто доцільно здійснити аналіз силового поля (рис. 7).



Рис. 7. Аналіз силового поля

Аналізувати необхідно тенденції, ресурси, результати діяльності.

Замовники послуг оцінюють якість роботи організації за показниками, які ними обираються на власний розсуд, і дуже часто вони істотно відрізняються від критеріїв самооцінки організації. Відтак є дуже важливим на етапі обговорення стратегії, вироблення місії та системи цілей узгодити саме уявлення про кінцеві результати діяльності організації та критеріальну основу їх оцінювання.

Аналіз умов реалізації стратегії варто поєднати із аналізом певного попереднього проміжку в житті організації. Це дозволяє предметно зрозуміти, про які можливості, ресурси, умови йдеться, зробити аналіз предметним.

- Які зовнішні можливості ми мали за останні 5 років? Якими скористались? Які проігнорували? Якими не змогли скористатись?

- Які внутрішні переваги організації ми мали у останні 5 років? Як ними скористалися?

- Які внутрішні вади організації були суттєвими останні 5 років? Що ми зробили, щоб їх усунути?

- Які моделі з минулого організації хотілося би зберегти?

- Що з минулого організації ніяк не можна припускати далі?

Таким чином, сформулюються «снігові кулі» (за Брайсоном) зовнішнього середовища щодо:

переваг:

- підтримка громадськості;
- відносно стабільне фінансування;
- спонсорська підтримка;
- позитивний імідж організації у стейкхолдерів.

загроз:

- бюрократичні бар'єри;
- відсутність чіткої планової політики зверху;
- зміна вищого керівництва;
- нові неперевірені освітні технології.

Необхідно здійснити оцінку ресурсів внутрішнього та зовнішнього середовища (табл. 8).

Таблиця 8

Оцінка ресурсів внутрішнього та зовнішнього середовища

Найменування факторів	Оцінка ступеня прояву		
	<i>слабкість</i>	<i>нейтральність</i>	<i>сила</i>

Ресурси внутрішнього середовища:

- *Людські*: кваліфікація, стаж, стать, кар'єрна перспектива, плинність кадрів, тенденції в зміні структури персоналу.
- *Нематеріальні активи*: управлінська культура, організаційні можливості, мікроклімат, репутація, імідж, ноу-хау.
- *Управлінський потенціал*: вплив управління на ефективність діяльності організації, компетенція керівників, здібності до управління.

Ресурси зовнішнього середовища:

- конкурентне оточення: сила та лінія поведінки конкурентів, можливості у майбутньому.
- колювання ділової активності у галузі та суспільстві;
- ринкова кон'юктура на освітні послуги;
- радикальні економічні, політичні, технологічні зміни;
- нові соціальні пріоритети;
- рівень безробіття та рівень соціальної захищеності працівників галузі;

Характер зовнішніх змін залежить від їх частоти виникнення, темпу зростання.

1. *Неперервні еволюційні зміни* відбуваються постійно. Вони передбачувані. Організації здатні їх адекватно сприйняти та завчасно адаптуватись до них, щоб ці зміни негативно не відбилися на діяльності.

Наприклад: зміна демографічна в країні, місті, районі.

Управління, яке ґрунтується на передбаченні змін, передбачає превентивні заходи, дії гнучкого реагування. Це дає можливість звести до мінімуму негативні впливи на організацію, відхилити загрози.

## *2. Неочікувані радикальні зміни в країні, місті, районі.*

Вони, як правило, небажані деструктивні, з не прогнозованими наслідками. Іноді управління може набути реактивних характеристик, що передбачають досить різні реакції на зміни. Як правило, це стосується або досить «старих» фірм, де є стара традиційна система стосунків із зовнішнім середовищем, або «молодняку», який ще не знає значення швидких дій у подібних випадках. Реактивне управління на зміни зовнішнього середовища можна пояснити також низьким рівнем професіональності або відповідальності керівництва, факторами психологічного ступору в умовах критичної ситуації, низьким рівнем творчої активності або боязкістю взяти на себе відповідальність, відсутністю необхідної законодавчої бази або перешкодами та заборонами з боку вищого керівництва. Проте результати у будь-якому випадку залишаються невтішними: хто не встиг, той запізнився.

Проте іноді саме такі зміни відкривають певні нові можливості деяких організацій. Їх називають «стратегічними вікнами». Ці «вікна» необхідно побачити, швидко захопити і таким чином використати можливості ситуації невизначеності для конкурентів. Американські стратеги менеджменту кажуть: «Хто раніше влізе, той і закриє вікно». Можливо нашими аналогами є прислів'я: «Немає худа без добра», «Хто рано встає, тому Бог дає», «Не було б щастя, нещастя допомогло». Проте зрозуміло одне, що той, хто не розгубиться у складній ситуації, хто не пасуватиме перед невизначеністю і першим гідно відреагує, той буде більш конкурентоспроможним та успішним. З огляду на це задача стратегічного менеджменту полягає у своєчасному реагуванні на зовнішні зміни та зведення небажаних факторів для організації до мінімуму. Це активне управління.

Організація аналізується з точки зору системного підходу. Знаходження «критичних точок», або «наріжних каменів» не говорить про другорядність інших проблем. Мова йдеться про те, як казав К.Прутков: «Нельзя объять необъятное», що не можна діяти багатовекторно. (Вірне й прислів'я: «За двома зайцями поженешся – жодного не спіймаєш»). Важливо постійно вирішувати основні проблеми, які за законом систем впливають і залежать від усіх елементів системи, а відтак їхнє вирішення забезпечує якість всієї системи і якість її складових.

Засоби створення і наповнення інформацією бази про «критичні точки»:

- сканування, тобто актуалізація наявної інформації;
- моніторинг передбачає постійне відстеження нової інформації;
- прогнозування слід розглядати як формування прогнозів на основі аналізу інформації, встановлення тенденцій та закономірностей розвитку.

Управління, яке ґрунтується на передбаченні змін, передбачає превентивні заходи, дії гнучкого реагування. Це дає звести до мінімуму негативні впливи на організацію, відхилить загрози.

Таким чином, 1-ий етап розробки програм розвитку – **аналітичний (діагностичний, інформаційно-аналітичний)**. Він передбачає такі складові:

1. Планування майбутньої школи розпочинається з відповідей на питання:
  - Що являє собою школа сьогодні? Які її сильні та слабкі сторони?
  - Якою ми б хотіли бачити школу в майбутньому?
  - Які можливості існують для реалізації мети? Що нам може заважати?
  - Які дії і в якій послідовності ми повинні здійснити, щоб досягти мети?

Для відповіді на ці питання керівнику школи необхідно зібрати та обробити інформацію стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища закладу.

2. Збір інформації про:

а) внутрішнє середовище:

- статистичні відомості про учнів;
- режим роботи школи;
- стан матеріально-технічної бази;
- відомості про здоров'я учнів;
- результати поточної та підсумкової успішності;
- інтелектуальний та творчий потенціал учителів;
- історія, традиція школи;
- характеристика виховної роботи;
- зв'язки з науковими центрами тощо.

б) зовнішнє середовище:

- нормативно-правова база;
- регіональна програма розвитку освіти;
- статистичні дані про соціум мікрорайону школи, міграції;
- культурні традиції, національні особливості регіону;
- соціальне замовлення на освіту;
- оточуючі підприємства, культурні центри, вузи;
- наукові концепції та теорії;
- інформація про досвід роботи інших шкіл тощо.

3. Аналітична обробка інформації за напрямками:

- аналіз досягнень і наявних результатів школи;
- аналіз навчально-виховного процесу;
- аналіз умов функціонування і розвитку школи.

4. Здійснення КОС (комплексної оцінки ситуації).

5. Співставлення бажаного з реальним, знаходження розбіжностей.

6. Виявлення недоліків у роботі, які призвели до нинішнього стану.

7. Виявлення внутрішніх резервів розвитку школи.

8. Прогнозування змін, тенденцій розвитку.

9. Чітке формулювання стратегічної проблеми.

Розробленню програми розвитку навчального закладу передуює осмислення таких проблем, як:

1. орієнтація на освітнє замовлення: орієнтуємось на замовлення батьків, дітей, суспільства щодо результатів навчально-виховного процесу чи на конкретну інноваційну технологію?

2. яким чином розуміється проблема освітніх послуг, виконання освітнього замовлення: «зверху - вниз» (суспільство - школа) чи «знизу - вверху» (школа - суспільство)?
3. які показники школи вважати найкращими: якість знань і умінь учнів, кількість медалістів, результати олімпіад, рівень професійності вчителів, авторські програми, різні нагороди?
4. чи конкурентні ми ? в яких питаннях? хто конкурент?
5. чи дотримується школа етики стосунків з іншими освітніми закладами, батьками, учнями?
6. які методи є домінуючими 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 «зі сторони»?
9. виробляємо власний передовий досвід чи тільки беремо перевірений досвід інших?
10. якою ціною досягаємо результатів у порівнянні з конкурентами? який рейтинг наших учнів?
11. як буде краще: залишитись на цьому (оптимальному) для закладу рівні чи підняти на вищий (більш складний)?
12. стосунки з навколишнім середовищем: чи має школа своє обличчя? чи є лідером у місті (районі, селі)? чи є угоди із вузами, науковими центрами, спонсорами?
13. стосунки з управлінням освітою: чекаємо на наказ та рекомендацію чи проявляємо ініціативу? підкоряємось чи намагаємось довести свої позиції?

Вимогами до проблемно-орієнтованого аналізу є наступні:

- Операціональність проблеми, що досягається через кількісні чи якісні шкали встановлення ступеня складності чи прояву.
- Повнота аналізу обмежень (недосягнення) високих результатів школи.
- Обґрунтування суттєвості проблеми, її ступеня впливу на результати освіти.
- Прогностичність, що означає значущість розв'язування проблеми для майбутнього. Узагальнення результатів аналізу.

## ***Етап 2. Цілепокладання, розробка концепції розвитку та плану реалізації стратегії***

### **Крок 5. Формулювання місії організації.**

**Місія** – це певний кодекс організації, її філософія. Чітко сформульована місія слугує підвищенню якості діяльності організації, управлінню організацією з огляду на те, що в місії закладено такі чинники, як:

- *Ділова філософія* – це певний перелік правил успішності організації.

▪ *Соціальна відповідальність* – це можливість бути конкурентно-спроможною, якщо залишатись орієнтованою на споживача та захист його інтересів.

▪ *Корпоративний дух* – це можливість відчувати причетність кожного працівника до організації, її успіху, проблем, проявляти підтримку, солідарність.

▪ *Стратегічний вибір* – це можливість вибору та втілення стратегічної домінанти, яка є найбільш привабливою для організації.

▪ *Позиціонування на ринку* – це можливість визначати та впевнено тримати свою нішу на ринку освітніх послуг.

В системі координат розробка місії являє собою задачу пошуку компромісів: вісь «треба» – відображає потреби ринку; вісь «можу» – відображає реальні можливості організації (ресурси); вісь «хочу» – відображає філософію організації (цінності, принципи).

Соціальна відповідальність організації є обов'язковим елементом її існування, відтак повинен враховуватись під час розробки стратегії розвитку організації. К.Девіс та Р.Бломстр визначають соціальну відповідальність як обов'язки діяти таким чином, щоб захищати та покращувати добробут суспільства в цілому у відповідності до своїх власних інтересів.

Соціальна відповідність передбачає:

а) підвищення рівня життя населення (через створення робочих місць, підтримку малозабезпечених, фінансування та меценатство науки, мистецтва);

б) соціальну захищеність працівників організації (зарплата, страхування, оплата відпустки, оплата лікарняного листа і т.д.);

в) самоконтроль діяльності (якість продукції та послуг, продумана політика цін на платні послуги, цивілізована боротьба із конкуренцією);

Так, місія корпорації Johnson and Johnson: «Мы отвечаем перед врачами, медсестрами, пациентами, матерями и всеми другими людьми, использующими нашу продукцию и услуги».

Місія спрямована на майбутнє організації, тому не повинна залежати тільки від наявних ресурсів, можливостей внутрішнього та зовнішнього середовища. Під місію формується стратегії цілі, серед яких є ті, що зумовлюють її ресурсне забезпечення.

У заміні цінностей організації на індивідуальні цінності керівника є велика небезпека щодо успіхів саме організації, об'єднання зусиль колективу, прийняття об'єктивних рішень, сприятливого мікроклімату.

Існує декілька основних підходів до розробки місії організації. Проте всі пов'язують успіх організації та задоволення потреб клієнтів. Споживачі повинні відчувати турботу організації та прагнення вирішити їхні проблеми, а персонал – моральне задоволення від якісних послуг та відповідно матеріальне заохочення.

У цьому випадку мета менеджменту – створити умови для досягнення таких результатів, тобто місії.

Як правило, формування місії розгортається навколо таких елементів, як:

1) Визначення (уточнення) сфери діяльності. Фактично дається відповідь на запитання:

- Що виробляти?
- Для кого виробляти?
- Як виробляти та задовольняти потреби?
- Якими є цінності організації?

Приклади.

1.П.Друкер оцінює цю організацію як найкращу у світі по стилям управління. Компанія Marks&Spenser.

*«До наших ціннісних активів належать:*

- *Доброзичливе ставлення та довіра громадськості.*
- *Лояльність та відданість справі з боку керівництва та співробітників усіх рівнів.*
- *Довіра та співробітництво із нашими постачальниками.*

*Наші принципи:*

- *Пропозиція споживачам за розумними цінами широкого спектру товарів високої якості.*
- *Спонування постачальників до використання самих сучасних та ефективних способів виробництва та методів контролю якості.*
- *Забезпечення співробітництва із постачальниками, контроль якості у відповідності до самих високих стандартів.*
- *Укрупнення магазинів, що дозволяє представити в них розширений асортимент товарів та забезпечити максимум зручностей для наших покупців.*
- *Побудова стійких взаємовигідних стосунків з нашими споживачами, постачальниками та співробітниками».*

2.Постійне удосконалення (Японська фірма Sony);

3.Особистісно орієнтована освіта (система освіти в Україні).

Під час формування місії у полі зору робітників повинні бути такі чинники, як:

- Споживачі (хто користується послугами організації).
- Послуги (які саме послуги надавати).
- Технології (які передбачаються основні сучасні ефективні технології, способи організації діяльності, методи роботи із споживачами, персоналом).
- Філософія (моральні цінності споживача, персоналу, керівництва організації).
- Імідж (бажаний образ організації).
- Соціальна відповідальність (перед споживачем, персоналом).
- Самоідентифікація (особливості, переваги, конкурентоспроможність організації).
- Матеріальні, економічні цінності (прибутки, рівень економії, зарплати, порівняння з іншими, ціна товарів та послуг).

Місія – це декларативна мета організації. Місія повинна надихати. Обговорення місії не повинно заходити занадто у наукову чи філософську площину. Бажано, щоб ведучий обговорення сформулював слушні запитання за сократівським методом, які б дозволили аудиторії бути активною, зацікавленою, думати, дискутувати, робити висновки.

Розглянемо та прокоментуємо запитання Дж. Брайсона:

1. Хто ми такі? (уявіть, що вас на вулиці запитали про вашу організацію і необхідно пояснити її сутність)
2. Які головні соціальні та політичні проблеми ми повинні задовольняти? Які головні соціальні та політичні проблеми ми покликані розв'язувати? (це запитання дає можливість побачити мету існування організації, а не тільки її самоціль).
3. Що ми робимо, щоб виявляти, передбачати та задовольняти ці потреби? (Це питання дозволяє вести розмови не самим із собою (що виглядає з точки зору психіатра нездорово), а із іншими. Мати на увазі не тільки персонал організації, його цілі та бажання, а й соціально значущі завдання, що є пріоритетними для успішної діяльності організації).
4. Як ми маємо реагувати на наших головних стейкхолдерів? (Відповідь на запитання дає можливість визначатись із системою комунікацій та спільних цінностей із основними освітніми замовниками; знайти ключик, який одночасно відкриває двері, де криється задоволення потреб стейкхолдерів, та двері, де криється задоволення потреб членів організації).
5. Якими є наша філософія, цінності та культура? ( Усвідомлено чи ні, але вони вже існують. Успішними стратегії будуть лише ті, які співзвучні із філософією організації. Відтак необхідно цінності з'ясувати, тобто вони повинні стати усвідомленими. Ті пропозиції, ідеї, які не співпадають із організаційною культурою, можна буде чесно, аргументовано відхилити).
6. Що вирізняє нас з-поміж інших, або у чому полягає наша унікальність? (Винятковість організації, її особливості роблять її конкурентноспроможною, помітною, привабливою, відтак це є сильним аргументом організації і потребує осмислення і подальшого культивування).

Таким чином, місія повинна бути благородною, соціально корисною. Цілі повинні бути моральні, соціально справедливі. Це запорука їх громадської підтримки, успішної реалізації. Стратегія повинна розв'язати стратегічні проблеми, тобто ті завдання, які перед нею стоять.

Місія - це ідеологія організації; клей, який не дозволяє їй розпастися. Вона формулюється як провідна ідея, еталон діяльності. Місія може бути представлена навіть у вигляді крилатого виразу, прислів'я, дотепного виразу, декларації, слогану.

Місія розробляється і відповідно підтримується всіма учасниками навчально-виховного процесу (керівниками, вчителями, учнями, батьками). Вона формується таким чином, щоб була зрозуміла сутність закладу освіти, щоб її можна було конкретизувати генеральною метою розвитку і реалізувати через стратегічні та тактичні плани діяльності.

Розробка місії є необхідною і доцільною для сучасного навчального закладу. Це пов'язано із тим, що місія об'єктивно існує у будь-якому колективі. Інша справа, вона може усвідомлюватись чи ні, бути сформульованою чи ні. Зрозуміло, що виграють ті школи, де колектив чітко розуміє призначення, обговорює систему цінностей, втілює послідовну політику розвитку.

Місію не можна визначити раз і назавжди. Вона може змінюватись, оновлюватись, трансформуватись разом із системою культурних цінностей, соціальним замовленням на освіту.

Місія є засобом самовизначення і самовиреження колективу школи. Відтак місія розробляється колегіально. Вона є продуктом пошуку, творчості, дискусій, сумнівів, переконань багатьох людей. Тому доцільно виокремити декілька етапів:

- пошук “обличчя” закладу (забезпечується наступними організаційними формами: анкетування, бесіди, “мозкова атака”, брейнгінг, методики проектів);
- формулювання місії, її узгодження (основні організаційні форми етапу: “філософський стіл”, узгоджувальна комісія);
- моніторинг реалізації (досягається через роботу експертної групи відстеження, звітність керівників програми розвитку та окремих цільових проектів).

Місія закладу освіти конкретизується системою цілей. Залежність

“мета – потреби” означає актуальність,  
“мета - можливість” = реалістичність,  
“мета - результати” = контрольованість,  
“мета - час” = визначеність у часі,  
“мета - місце” = просторова визначеність.

Це означає, що під час розробки цілей необхідно забезпечити наявність усіх вище означених властивостей.

### **Крок 6. Формулювання стратегії через систему цілей.**

На підставі місії організації формуються її цілі. Цей процес має назву **цілеутворення**, або цілепокладання, декомпозиції мети. Процес декомпозиції мети дозволяє відстежити реалізацію стратегії. Він пов'язує усі компоненти стратегічного управління між собою: місію – генеральну мету – цілі – завдання – конкретну діяльність – результати.

**Мета** – категорія філософська, психологічна, соціальна, педагогічна, управлінська, економічна і т.д. Мета – запрограмований, ідеалізований результат. Філософ А.Спіркін стверджував, що «мета – модель бажаного майбутнього». Вона виступає у якості засобу об'єднання у єдине ціле, у певну послідовність або систему різних дій людини. Мета – це свого роду фокус, навколо якого і у відповідності із яким організується поведінка, діяльність, свідоме життя людини. Цілком природно, що людина повинна знати, куди вона хоче дістатись, перш, ніж туди йти. М.Твен казав: «Хто не знає, куди направляється, дуже здивується, коли попаде не туди». Будь-яка свідомо діяльність починається із формулювання мети, а завершується її досягненням. Тобто мета – це один із обов'язкових і першочергових елементів поведінки та

діяльності людини. «Все життя, його поліпшення, його культура стають рефлексом мети» (І.Павлов).

У теорії сучасного менеджменту виокремлюються певні вимоги до цілеутворення:

1.Цілі повинні бути реалістичними, гнучкими, мати реальні строки виконання, передбачати вимірювання результатів діяльності.

2.Кожну мету слід розробляти з точки зору результату, а не процесу діяльності.

3.Необхідно 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.

Дж. Моррисей розробив правила формулювання цілей. Він вважає, що гарне формулювання мети відповідає ознакам:

- Конкретизує прогнозований кінцевий результат у кількісних та якісних виразах.
- Конкретизує термін досягнення мети, результату.
- Містить вказівку про максимальну величину припустимих витрат.
- Як правило, не деталізує «чому» і «як» повинно бути.
- Відповідає обов'язкам і правам робітника, керівника підрозділу, який відповідає за її виконання.
- Зрозуміла за формулюванням тим, хто забезпечує її виконання, досягнення.
- Забезпечена необхідними ресурсами або гарантованим обсягом ресурсів, які вимагаються.
- Якщо необхідно, то зафіксована письмово у відповідних документах.
- Узгоджена (за необхідністю) з вищим керівництвом та з підлеглими.

Постановка цілей та наступна діяльність у відповідності із ними – одна із найважливіших і одночасно складних задач управління. У практичній діяльності керівника завжди є та чи інша мета, навіть, якщо вона не усвідомлена. Стихійність у справі цілеутворення призводить до того, що керівник збивається з дороги ще на старті, таким чином спричиняючи низьку ефективність або повну невдачу у роботі.

Цілепокладання – це основа наукової організації праці керівника. Його організаційний задум полягає у тому, що вірно сформульована мета, відображаючи сутність форми та змісту, покликана забезпечити в процесі діяльності їх єдність та цілісність. Цілепокладання – це свідоме передбачення результату діяльності, передвизначення шляхів його досягнення за допомогою певних засобів. Воно дозволяє розкрити сутність стосунків між змістом та формою, між процесом та засобами, загальними та конкретними цілями; викриває механізми складних та різнобічних стосунків між учасниками педагогічного процесу: керівником та персоналом, між членами адміністративної команди, між педагогічними працівниками, між учнями та педагогічним колективом тощо.

Бачення мети – це мультисенсорний образ результату проекту. Досягнення успіху програмується через органи почуттів, символи. Бачення можна представити у вигляді емблеми, гербу, талісману.

### ***Правила цілепокладання.***

- Загальна мета, яка знаходиться на верхівці «дерева цілей», повинна містити змалювання кінцевого результату діяльності організації.
- Реалізація кожного попереднього рівня цілей в ієрархії цілей повинна бути необхідною та достатньою умовою для досягнення цілей наступного рівня.
- Під час формулювання цілей різних рівнів необхідно змалювати бажані результати.
- Підґрунтям операційних цілей повинні бути конкретні результати та показники, які досягаються упродовж усієї стратегічної діяльності організації.

Цілепокладання повинно бути щільно пов'язане із логікою різних типів стратегій:

- Місія – корпоративна стратегія
- Загальна мета – ділова стратегія
- Цілі-напрями – функціональна стратегія
- Цілі-задачі – технологічна стратегія
- Результат – операційна стратегія

На підставі місії формується загальна (генеральна, глобальна) мета організації, яка має довгострокову перспективу розвитку організації в цілому. На її підґрунті розробляються специфічні цілі, які стосуються основних видів, функціональних напрямів діяльності.

Щоб цілі вели до ефективних рішень та діяльності, вони повинні мати такі характеристики власної ефективності:

1. Цілі повинні бути конкретними та вимірюваними. Чим конкретніше сформульовано мету, тим легше її досягти.

2. Цілі повинні бути орієнтованими у часі.

3. Цілі повинні бути реалістичними. Будь-яка конкретна мета повинна бути досяжною.

4. Цілі повинні бути взаємно підтримуючими, тобто скоординованими на горизонтальному рівні та підтримуючими в управлінській вертикалі організації. Тобто вони умовно являють собою сітку.

### ***Вимоги до цілеутворення:***

- ієрархічність цілей;
- чітке формулювання;
- орієнтація на тенденції зовнішнього ділового середовища;
- непротирічність цілей;
- зкоординованість;
- можливість для планування та контролю.

Стратегічна мета дає відповідь на питання: що необхідно зробити для виконання місії.

Наприклад.

Місія: задоволення потреб покупців.

Стратегічна мета: високий рівень комфорту, розмаїття послуг, які надаються покупцю.

Цілі напрямки:

-завоювати довіру та симпатії клієнтів, сформувати коло постійних покупців;  
-сформувати високий рівень обслуговування.

На етапі постановки задач визначається потреба у ресурсах, деталізуються умови досягнення цілей.

Цілі – задачі:

- формування системи знижок та дисконтів;
- організація стоянки для авто;
- організація дитячої ігрової кімнати.

Завдання деталізують цілі строками, виконавцями, видами робіт, обсягом. Їх можна виміряти за допомогою різних цифр, дат і обсягів.

У досягненні цілей повинні брати участь у рівній мірі усі підсистеми організації та рівні управління. Основні орієнтири стратегії розвитку – це:

- Рентабельність.
- Стратегічна гнучкість.
- Синергізм означає перевищення сукупним результатом суми складових факторів.

**Стратегічні задачі**

Стратегічна задача виникає тоді, коли є стратегічна мета. Вона визначає, як саме буде досягнута мета. Проте стратегічна задача може змінюватись в залежності від зміни внутрішніх та зовнішніх факторів, нових умов, що складають в організації для досягнення стратегічних цілей.

Тому необхідно постійно відстежувати стратегічне поле і, за необхідністю, вносити корекції у стратегічній задачі.

Ранжування стратегічних задач – це важливий метод аналізу ступеня значущості задач для досягнення мети. Відповідно:

а) здійснюється моніторинг за тенденціями середовища;

б) оцінюються виникаючі проблеми та ступінь їх важливості, рівень складності;

в) відповідно формуються групи задач за ознаками:

- 1) важливі та термінові;  
важливі та нетермінові;  
неважливі та термінові;  
неважливі та нетермінові.
- 2) задача розширення ринку послуг;  
задача по залученню ресурсів;  
задачі інноваційної діяльності;  
соціальні задачі<sup>4</sup>  
фінансові задачі.

**Бажані результати**, якщо усвідомлюються і закладаються у стратегію організації, забезпечують мотивацію персоналу. Саме бажані результати конкретизують місію і є показниками досягнення цілей. Саме прогнозовані бажані результати дозволяють визначитися із критеріями для оцінки

стратегічного розвитку. Саме бажані результати провокують ухвалення рішень, є основою норм комунікацій в колективі. Саме навколо бажаних результатів розгортаються битви за ефективність та якість діяльності.

Уявлення про бажані результати повинно бути чітким, конкретним і амбітним, тобто кінцеві «плоди» діяльності треба намалювати так, щоб обов'язково захотілось їх виростити.

Досить об'ємно і наочно *переваги такого підходу* до планування стратегічного розвитку змалював Дж. Брайсон. Наведемо деякі тези:

- Членам організації дають конкретний і зрозумілий орієнтир стосовно того, чого саме від них очікують і чому. (На відміну від традиційних орієнтирів: посадова інструкція, «Робіть все, що можете», настанови, плітки).

- Бачення успіху допомагає людям розрізняти бажані й небажані дії та наслідки, а отже зосередитись на тому, що бажане.

- Що конкретніше й переконливіше бачене, що більшу підтримку відчують члени організації у своєму прагненні до нього, то вірогідніше, що це бачення справдиться.

- Якщо в організації буде згода стосовно стратегічного бачення, і якщо воно задаватиме чіткий напрям в діяльності і визначатиме правила ухвалення рішень, то організація зміцнить свої повноваження. Менше часу витратиметься на суперечки про те, що робити, як це робити і чому.

- Бачення успіху – це спосіб домагатися конкретного майбутнього й утверджувати його у теперішньому.

- Коли бачення стає покликанням, воно вивільняє у людей величезну кількість енергії, самовідданість.

- Чітко сформульоване бачення успіху допоможе усвідомити перешкоди до нього.

- Чітке бачення успіху якоюсь мірою замінює функції керівника.

- Узгоджене бачення може допомогти суттєво зменшити кількість конфліктів в організації.

- Бачення успіху може допомогти організації перебувати у гармонії із довкіллям та навчитися долати кризи, які є майже невід'ємною ознакою життя сучасних організацій.

- Якщо бачення успіху поділяють усі члени організації, то воно створює атмосферу моральності.

Коли формулюється стратегія через систему цінностей, варто пригадати мудрі слова Теодора Рузвельта: «Ми не успадкували землю від наших предків – ми її позичили в наших дітей». Важливий зв'язок минулого, теперішнього та майбутнього. Сучасні покоління несуть відповідальність перед предками за збереження традицій та цінностей, але ще більше відповідальність на них покладається перед наступними поколіннями. Відтак стратегія повинна не тільки надати можливість реалізуватись творчо, задовольнити свої амбіції, зробити кар'єру, а, перед усім, забезпечити ціннісний приріст людини та організації в ім'я майбутнього. Літня людини садить дерево, усвідомлюючи, що їй ніколи не вдасться покоштувати з нього стиглого плоду. Це теж стратегія розвитку в ім'я майбутнього: дітей, онуків.

### ***Правила формулювання стратегічної мети.***

- 1) Стратегія повинна формулюватись за допомогою дієслів (зробити, досягнути, здобути, придбати, виконати, реалізувати), що підкреслює її реалістичність. Принаймні це психологічно позитивно діє на виконавців. «Невдале впровадження – це завжди також і невдале формулювання» (Мінцберг).
- 2) До формулювання стратегій повинні бути задіяні люди, які здатні досягти компромісу.
- 3) Опис стратегії містить:
  - формулювання місії організації;
  - визначення стратегічних цілей та бажаних результатів організації;
  - стратегічні ідеї розвитку організації.
- 4) Стратегія – це певна інновація для організації. За дослідженнями Розабет Мосс Кантер, кожна інновація удається невдачею посередині процесу її впровадження. Відтак корисність інновації можна оцінити тільки її впровадивши. Відповідно: ефективність стратегічного вибору можна встановити на підсумковому етапі реалізації.
- 5) Кожна організація має стратегію (усвідомлену чи ні). Тому вона може бути свідомо обраною чи спонтанною.

Якщо стратегія вже існує, хай навіть спонтанно, то її необхідно «облагородити»:

- зробити усвідомленою;
- цілеспрямувати;
- деталізувати планами.

Це зробить процес стратегічного розвитку організації більш ефективним.

Іноді, як правило, у час реформ, кардинальних змін, модернізації систем, організації треба принципово переглянути свої цілі, місце в соціумі, показники успішності. Тоді процес стратегічного планування йде дещо іншим шляхом:

- формулювання місії та цілей;
- формулювання проблемного поля;
- розробка стратегічних планів та програм розвитку.

Таким чином, ***ефективність формулювання стратегій*** передбачає дотримання певних положень.

1. Усвідомлення доцільності стратегічного розвитку, стратегічного мислення мають більше значення, ніж обраний підхід до розробки стратегії.
2. Формулювання ефективних стратегій має більше значення, ніж формальний стратегічний план.
3. Чим більше обговорено альтернативних стратегій, тим вірогідніша ефективність стратегічного плану.
4. Організація повинна проявити готовність до розгляду абсолютно різних ідей розвитку.
5. Мають право на існування стратегії як великих здобутків, так і стратегії малих здобутків. Плануватись можуть як поступові реальні зміни, так і кардинальні перетворення.

6.Формування стратегії може бути однаково ефективним як «згори донизу», так і «знизу догори».

7.Стратегії повинні бути детально виписані, вони повинні бути інформативними.

8.Обговорення проекту плану повинно мати інтерактивний характер.

9.До процесу формального затвердження плану доцільно залучити офіційні структури.

### **Крок 7. Вибір ідей розвитку організації.**

*«Творча праця буває захоплива, натхненна і божественна,  
але водночас вона буденна, нудна, сповнена тривоги, розчарувань,  
глухих кутів, помилок та невдач»*

*Томас Мор*

**Основними діями** цього етапу можна вважати наступні:

1.Вибір ідей розвитку школи, пошук та оцінка відповідних освітніх новацій, формування банку інноваційних ідей.Наприклад:

- освоєння технології розвивального навчання Л.В.Занкова;
- досвід надбазової (додаткової) освіти;
- створення класів для роботи за методикою М.Монтессорі тощо.

2.Відбір ідей щодо впровадження та їхнє узгодження із стратегією розвитку закладу:

- стратегія локальних змін – раціоналізація, оновлення діяльності окремих ланок;
- стратегія модульних змін – здійснення декількох комплексних нововведень;
- стратегія системних змін – повна реконструкція закладу (мета, зміст, структура).

3.Визначення шляхів розвитку:

- оптимізація досвіду школи;
- засвоєння досвіду, створеного поза межами школи;
- застосування науково-обґрунтованих технологій та методик;
- шлях “спроб та помилок” тощо.

5.Формування моделі розвитку школи.

### **Крок 8. Розробка концептуальної моделі нової діяльності.**

На цьому етапі розробляється концептуальна модель розвитку закладу освіти. Концептуальний проект повинен бути :

- актуальним, тобто відповідати сучасним і майбутнім освітнім проблемам;
- реалістичним, тобто відповідати наявним і прогнозованим ресурсам;
- системним, тобто визначати мету, склад і взаємодію всіх основних компонентів проекту.

Поняття «*модель*» (лат. modulus – міра, взірць) має багато значень. Основні означають:

1. Зразковий екземпляр.
2. Тип, марка, зразок конструкції.
3. Умовний образ, аналог певного об'єкту, процесу чи явища.

4. Символічне зображення структури.
5. Стандарт для виміру.
6. Взірець для наслідування (в психології).

Для проектування моделей – це:

- а) певне відображення, образ реального об'єкта;
- б) прототип, форма для створення багатьох реальних об'єктів.

Поняття «концепція» (лат. conceptio – розуміння система) означає:

- а) певний спосіб розуміння явищ, основна точка зору, провідний задум;
- б) відносно цілісна та завершена, структурована сукупність, система поглядів, уявлень, ідей.

*Концептуальна модель* характеризується тим, що:

- відображає найбільш принциповий підхід;
- складається із ідеальних утворень (уявлень, думок);
- має високий рівень узагальнення, абстрактності;
- орієнтована на виявлення закономірностей та принципів життєдіяльності;
- має змістовне, як правило, наукове обґрунтування;
- спеціально утворена засобом думки, а не стихійного досвіду;
- структурована, всебічно прорахована, проаналізована.

*Рівні* концептуальних моделей відрізняються мірою узагальнення, кількістю потенційних користувачів, ступенем і професійною належністю розробників:

- загальні концептуальні моделі;
- типові концептуальні моделі;
- індивідуальні концептуальні моделі.

Шляхи створення концептуальних моделей:

- дедуктивний: від інваріантних систем до варіативних моделей;
- індуктивний: від кращого досвіду окремих систем до узагальнених типових моделей;
- змішаний: вміщує елементи обох попередніх шляхів, основний.

*Функції* концептуальних моделей:

- Функція аналітичного змалювання діючих систем і пояснення причин їхньої недостатньої ефективності.
- Функція прогнозування нових вимог до системи управління, утруднень та наслідків від засвоєнь нової моделі.
- Функція еталона, норми під час співставлення нової та старої системи управління.
- Функція нормативного змалювання нового типу системи управління.
- Функція змістовного підґрунтя реальної системи управління.
- Функція попередження помилок.

*Основи* концептуальних моделей

1. Філософські – необхідні умови існування тих чи інших речей.
2. Наукові – фундаментальні ідеї теорії та практики.
3. Загальнологічні – дозволяють розуміти концептуальні моделі як наслідок певних процесів (якщо..., то...).

4. Звичайні (побутові) – можливості, умови для практичної діяльності та вибору.

*Вимоги до комплексу основ концептуальних моделей:*

- достатність,
- взаємодоповнюваність,
- непротиворічливість,
- відносна повнота складу і змісту,
- доброякісність,
- сучасність,
- новизна,
- осмисленість,
- відрефлектованість.

Концептуальна модель навчального закладу складається з декількох частин, у яких дається змістовна характеристика керованого об'єкту (нова школа) та керівної системи (управління).

Можливі компоненти характеристики:

- структура нової школи;
- новий навчальний план;
- нові навчальні програми (або модифіковані);
- організація навчально-виховного процесу (підходи, ідеї, структури);
- характеристика основних технологій, методик навчання та виховання;
- характеристика змісту, структури, організації позакласної, позашкільної роботи;
- нова (оновлена) організаційна структура керівної системи;
- перелік функцій усіх суб'єктів управління;
- нові механізми управління;
- нові методи управління;
- інноваційні технології управління тощо.

### **Крок 9. Розробка плану реалізації стратегії.**

План повинен відображати втілення нових рішень та поступовість процесу впровадження стратегічних ідей. Він повинен містити конкретні завдання, які висуваються перед різними стратегічними елементами організації та категоріями працівників; спиратися на наявні ресурси та джерела нових; визначати комунікації та взаємодію під час дослідження стратегії; передбачати моніторинг та чіткі процедури відповідальності та звітності щодо втілення розвитку стратегії організації.

Діяти на підставі красивих розмов про місію та цілі організації значно складніше, ніж просто говорити, продукувати ідеї, висувати варіанти рішень. Тут потрібні постійна скрупульозна праця, ефективне лідерство, сприятливий моральний клімат, оптимізм.

Повинен бути визначений формат обговорення стратегічного плану.

1. Обов'язково надати можливість всім членам колективу заздалегідь ознайомитися з проектом плану.
2. Презентувати загальний зміст плану.
3. Загальне обговорення плану:

- позитивні моменти;
- критичні зауваження, побажання.

4. Обговорення можливості доопрацювання, доповнення та змін.

5. Узгодження наступних кроків завершення роботи над планом та його затвердження.

Розділи можуть добиратись за змістовним, процесуальним, ресурсним або змішаним підходами.

**Змістовний підхід** передбачає, що назви та зміст розділів відповідні проблемі та декомпозованій меті програми.

*Наприклад:*

Програма з удосконалення функціональної компетентності керівника.

Розділ 1. Оновлення аналітичної діяльності.

Розділ 2. Оптимізація планування.

Розділ 3. Удосконалення організаційної діяльності.

Розділ 4. Модернізація контролю.

**Процесуальний підхід** передбачає форматування програми згідно з логікою її запровадження.

*Наприклад:*

Розділ 1. Підготовчий (діагностичний) етап.

Розділ 2. Концептуальний (цільовий, прогностичний) етап.

Розділ 3. Організаційний (проектування, розробка) етап.

Розділ 4. Практичний (впровадження, моніторинг) етап.

Розділ 5. Підсумковий (заключний) етап.

**Ресурсний аспект** побудови на перше місце у макетуванні програми висуває можливості її забезпечення та умови реалізації.

*Наприклад:*

Розділ 1. Інформаційне забезпечення.

Розділ 2. Науково-методичне забезпечення.

Розділ 3. Фінансове та матеріально-технічне забезпечення.

Розділ 4. Управління виконанням програми.

Іноді під час розробки форми програми буває доцільно поєднати декілька аспектів. Тоді мова йдеться про **змішаний підхід**.

*Наприклад.*

Розділ 1. Науково-методичне забезпечення.

Розділ 2. Робота з педкадрами.

Розділ 3. Робота з учнями.

Розділ 4. Матеріально-технічне забезпечення.

Кожен управлінець обирає ту форму плану, яку вважає більш доцільною і зручною, яка найкраще дозволяє відобразити особливості змісту проекту.

### ***Етап 3. Експертиза програми стратегічного розвитку***

#### **Крок 10. Експертна процедура**

Метод педагогічної експертизи описаний у літературі щодо організації досліджень такими авторами, як: В.С. Черепанов, М.Є. Архангельський, П.І. Піскунов, Г.В. Воробйов, В.І. Зверева. Метод передбачає наступні кроки:

1. Формування групи експертів.
2. Визначення мети роботи експертної групи.
3. Вибір правил, способів оцінки, статистичної обробки та узагальнення інформації.
4. Визначення критеріїв експертизи.
5. Проведення процедури експертизи.
6. Заповнення протоколу результатів експертизи.

З метою експертизи розробленої комплексно-цільової програми необхідно укомплектувати експертну групу у складі 5-7 чоловік. Експертами можуть бути вчені, викладачі вузів, ІУВ, спеціалісти відділів освіти, а також колегіальні експерти – кафедри, наукові лабораторії, комісії тощо.

Вважаємо, що наявність критеріального апарату, розробленого до початку реалізації комплексно-цільової програми, дозволить оцінити можливість досягнення запланованих цілей та результатів. Критерії розкриваються через систему конкретних показників.

Для експертизи комплексно-цільової програми можна виокремити наступні ***критерії та показники***:

#### ***1 варіант***

##### **1. Критерій актуальності.**

Показники:

- рішення значущих актуальних для керівника проблем;
- рішення значущих актуальних для педагогів проблем;
- рішення значущих актуальних проблем для учнів.

##### **2. Критерій інноваційності.**

Показники:

- ступінь новизни в діяльності керівника;
- ступінь новизни в діяльності педагогів;
- ступінь новизни в діяльності учнів.

##### **3. Критерій продуктивності.**

Показники:

- вплив на систему знань, умінь та навичок керівника;
- вплив на систему знань, умінь та навичок педагогів;
- вплив на систему знань, умінь та навичок учнів.

##### **4. Критерій системності та впорядкованості організації діяльності.**

Показники:

- наявність зв'язку, цілей, завдань та змісту діяльності;
- можливість здійснювати моніторинг програми;
- наявність системи інформування про хід реалізації програми ;

- злагодженість у роботі учасників цільового проекту, відповідальність за результати роботи;

#### 5.Критерій демократичності та психологічного супроводу.

Показники:

- розвиток неформальної структури колективу;
- сприятливий мікроклімат;
- співробітництво, гласність в діях.

#### 6.Критерій оптимальності.

Показники:

- врахування, матеріально-технічних, фінансових ресурсів конкретного закладу освіти ;
- достатність час для реалізації програми;
- врахування умов закладу та проблем їх динаміки та тенденції розвитку.

#### 7.Критерій рефлексивності.

Показники:

- можливість самоаналізу діяльності керівника;
- можливість самоаналізу діяльності педагогів;
- можливість самоаналізу діяльності учнів.

#### 8.Критерій особистісної результативності.

Показники:

- динаміка управлінської культури керівника;
- динаміка мотиваційної культури вчителів;
- динаміка мотиваційної культури учнів.

#### 9.Критерій прогностичності.

Показники:

- врахування ступеня важливості розв'язання проблеми для майбутньої діяльності керівника;
- врахування ступеня важливості розв'язання проблеми для майбутньої діяльності педагогів;
- врахування ступеня важливості розв'язання проблеми для майбутньої діяльності учнів.

### **2 варіант**

В.С. Лазарєв пропонує такий перелік критеріїв та показників експертизи програми розвитку:

#### 1.Якість постановки проблеми:

- чи операціонально визначено те, що потрібно;
- чи обгрунтовано, що саме вимагається;
- чи чітко визначено, що із необхідного відсутнє;
- чи обгрунтовано оцінки наявного.

#### 2.Якість опрацювання змісту нововведень:

- чи конкретно опрацьовно прогнозовані зміни;
- чи детально вони викладені;
- чи достатньо заплановано змін для досягнення бажаних результатів.

#### 3.Якість визначення очікуваних результатів:

- чи можна контролювати досягнення результату;
- чи в достатній мірі буде вирішена проблема.

#### 4. Якість опрацювання плану реалізації:

- чи достатньо запланованих дій для досягнення бажаних результатів;
- чи раціональна ступінь деталізації плану;
- чи можна відстежувати проміжні результати;
- чи забезпечений план необхідними ресурсами;
- чи реалістичні строки реалізації.

### 3 варіант

#### 1. Додержування принципів планування при складанні програми:

- 1.1. Науковості – використання при плануванні досягнень педагогіки, дидактики, психології, фізіології, предметних методик.
- 1.2. Наступності – планування завдань, вибір педагогічних засобів з урахуванням досягнутих результатів.
- 1.3. Перспективності – врахування перспективного розвитку навчального закладу.
- 1.4. Конкретності – чітку постановку завдання, визначення термінів та виконавців.
- 1.5. Координації – забезпечення узгодженості всіх шкільних та позашкільних підсистем, що беруть участь у педагогічному процесі.
- 1.6. Об'єктивності - планування тільки тих завдань, які реально можуть бути виконані в умовах функціонування закладу.
- 1.7. Актуальності – першочерговість завдань, які впливають на результативність діяльності.
- 1.8. Реальності – можливість виконання наміченого.
- 1.9. Оптимальності – вирішення найбільш важливих питань, що забезпечують рівномірний ритм роботи протягом навчального року.
- 1.10. Динамічності – внесення при необхідності змін до плану роботи.

#### 2. Відповідність поставлених цілей генеральній меті та місії.

#### 3. Відповідність головних напрямків методичного забезпечення поставленим цілям.

#### 4. Максимальне врахування нерозв'язаних проблем.

#### 5. Доцільність обраних форм роботи.

#### 6. Можливість своєчасного виявлення і корекції стану виконання програми.

Експертні оцінки виставляються за кожним показником в залежності від ступеня реалізації:

0 балів – показник відсутній,

1 бал – показник недостатньо виражений,

2 бали – показник достатньо виражений,

3 бали – показник виражений оптимально.

Можна задіяти будь-яку зручну шкалу оцінювання: від 0 до 10, від 1 до 9 і т.д. Зразки форм протоколу та їх обробки представлено у табл. 9 – 10).

## Зразок протоколу експеризи

Протокол  
експертизи програми розвитку

навчального закладу \_\_\_\_\_

Експерт \_\_\_\_\_

Дата проведення експертизи \_\_\_\_\_

№	Критерії	Показники	Оцінка (у балах)				
			показників				критеріїв
			0	1	2	3	
1.	Аналітичне підгрунття	1.1. використання відповідних діагностичних засобів					
		1.2. встановлення причинно-наслідкових зв'язків між окремими явищами					
		1.3. наявність змістовних узагальнень та висновків					
2.	Постановка проблеми	2.1. чіткість формулювання					
		2.2. обґрунтованість					
		2.3. актуальність					
3.	Визначення мети	3.1. перспективність					
		3.2. конкретність					
		3.3. реалістичність					
4.	Інноваційний потенціал	4.1. відповідність змісту програми сучасному розвитку науки та практики					
		4.2. корисність (продуктивність) обраних інновацій для навчального закладу					
		4.3. інтегративність (вплив на всі підсистеми)					
5.	Концептуальність	5.1. наявність відповідної ідейної бази (ідеї, концепції, принципи, підходи) розвитку					
		5.2. наявність гіпотетичної моделі розвитку навчального закладу					
		5.3. чіткість формулювання бажаних результатів					
6.	Вироблення напрямів діяльності	6.1. відповідність цілям та завданням					

	(розділів програми)	6.2. оптимальність					
		6.3. можливість реалізувати через комплекс робіт					
7.	Якість плану реалізації	7.1. достатність запланованих дій для досягнення результату					
		7.2. забезпеченість плану ресурсами (кадрові, час, матеріально-технічні, фінансові та інші)					
		7.3. можливість контролювати реалізацію (керівність)					
8.	Адаптивність	8.1. легко адаптується до умов навчального закладу з врахуванням динаміки та тенденцій розвитку					
		8.2. враховані можливості корекції (удосконалення, незначних змін)					
		8.3. наявність відповідальності за результати роботи					
9.	Рефлексивність	9.1. можливість самооценки діяльності навчального закладу					
		9.2. можливість самоаналізу діяльності колективу					
		9.3. можливість самоаналізу діяльності керівника					

Підпис експерта \_\_\_\_\_

Таблиця 10

Узагальнюючий протокол  
оцінки якості програми розвитку

Критерії експертизи	Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Середні показники у коефіцієнтах
	у балах	коэф.	у балах	коэф.	у балах	коэф.	у балах	коэф.	
К 1									
К 2									
К 3									
К 4									
К 5									
К 6									
К 7									

К 8									
К 9									
Загальна експертна оцінка									

**Формула переведення у систему коефіцієнтів:**

$$K = \frac{n}{N},$$

де **K** – показник загального рівня прогнозованої якості програми;  
**n** – реальні бали експертизи;  
**N** – максимальний бал експертизи.

**Шкала оцінювання прогнозованої якості програми:**

- 0 < K < 0,5 – незадовільний рівень
- 0,5 < K < 0,65 – критичний рівень
- 0,65 < K < 0,8 – допустимий рівень
- 0,8 < K < 0,95 – достатній рівень
- 0,95 < K ≤ 1,0 – оптимальний рівень

В.С. Лазарев запропонував показники для оцінювання можливостей та умов реалізації програми, які ми використали для розробки діагностичної методики (табл. 11).

Таблиця 11

Оцінка можливостей та умов реалізації програми

№ п/п	Показники	Оцінка від 1 до 10
		Повна відсутність (1) / повна наявність (10)
1.	Час	
2.	Наявність кадрів	
3.	Матеріально-технічне забезпечення	
4.	Фінансування	
5.	Нормативно-правові можливості	
6.	Психологічна готовність	
7.	Організаційні умови	

8.	Науково-методичне забезпечення	
9.	Творчий потенціал виконавців	
10.	Творчий потенціал керівників	

**Експертний висновок**, на думку В.С. Лазарєва, повинен вміщувати такі складові:

1. Актуальність програми, відповідність її цілей об'єктивним потребам і тенденціям розвитку.
2. Чіткість визначення цілей програми, можливість їх контролювати.
3. Конкретизованість цілей засобом декомпозивання загальної мети.
4. Оцінка повноти програми з точки зору достатності змін для досягнення цілей.
5. Оцінка цілісності програми, що потребує зкоординованості між її окремими частинами.
6. Оцінка обґрунтованості очікуваних результатів і терміну їх досягнення.
7. Оцінка реалістичності програми, підтвердження необхідними ресурсами.
8. Недоліки, помилки.
9. Нові ідеї та пропозиції.
10. Висновки [9].

За М.М. Поташником, рецензія складається із шести позицій:

1. Оцінка повноти програм (структура, компоненти).
2. Оцінка цілісності програм (узгодженість проблеми, мети, задач, способів реалізації).
3. Оцінка обґрунтованості висновків, прогнозів.
4. Недоліки, помилки, зауваження.
5. Пропозиції.
6. Висновки [27].

Пропонуємо зразок форми рецензії (табл.12).

Таблиця 12

### Експертний висновок

№	Складові рецензії	Зміст рецензії
1.	Визначення ступеня актуальності програми розвитку для навчального закладу	
2.	Оцінка цілісності програми (структурні частини)	
3.	Оцінка змісту програми (за критеріями)	
4.	Визначення ступеня інноваційної привабливості, культури оформлення програми	
5.	Найкращі знахідки розробників програми,	

	оригінальність, творчий потенціал	
6.	Недоліки, помилки, зауваження	
7.	Пропозиції, рекомендації	
8.	Узагальнення	

Експерт \_\_\_\_\_

#### **Етап 4. Впровадження програми стратегічного розвитку**

##### **Крок 11. Управління стратегічними змінами.**

*Якщо, віддавши наказ,  
ви можете передбачити, що відбудеться,  
то ви – краща людина, ніж я.  
Гаррі С.Трумен*

Цей етап – практичний (оганізаційно-виконавчий, регулятивно-корекційний). Коли стратегічний план розроблено, необхідно швидко діяти щодо його впровадження. Це позбавить від нових думок, пріоритетів, пропозицій, які тепер можуть бути на заваді.

1. Організація виконання проекту, як правило, забезпечується певною **управлінською структурою**, в якій передбачені відповідні посади, обов'язки, права.

Для впровадження стратегічного плану можна створити робочу групу, до якої можуть входити як розробники, так і безпосередні виконавці. До групи впровадження стратегічного плану слід залучати рішуче налаштованих, активних, авторитетних людей, які є прибічниками ідей розвитку. Не можна залучати до реалізації проекту, слід нейтралізувати, уникати людей, які не сприймають стратегію з тієї чи іншої причини. Керівники-координатори – це ті менеджери різних рівнів управління, які відповідають на стан певних цілей-напрямів діяльності, це високого гатунку професіонали, відповідальні та патріотично налаштовані по відношенню до організації.

2. Стратегічні плани повинні бути конкретизовані **тактичними**. Як правило, це плани дій на рік. Без подібних планів стратегії залишаться паперовими витворами.

3. Управління впровадженням програми розвитку навчального закладу передбачає такі **види діяльності керівника**, як:

- встановлення зворотних зв'язків, мотивація;
- аналіз;
- корекція, внесення доповнень, уточнень;
- контроль, регулювання;
- стимулювання.

Традиційна механічна структура характерна для управління закладом освіти в режимі функціонування. Для ефективного управління інноваційними процесами необхідні органічні структури управління. А.Г. Поршнеєв, З.П.

Румянцев, Н.А. Соломатін визначили основні характеристики цих підходів. Вони представлені у табл. 13.

Таблиця 13

Порівняльні характеристики  
механічного та органічного управління

№ п/п	Параметри структури управління	Тип структури управління	
		Механічний	органічний
1.	Концепція побудови	Чітко визначена ієрархія	Відсутність чіткої ієрархії (гетерархія)
2.	Тип керівництва	Моноцентричний, постійний	Поліцентричний, ситуаційна зміна лідера
3.	Формалізація стосунків	Чітко визначені права і обов'язки	Постійна зміна системи і норм цінностей
4.	Організація праці	Жорсткий розподіл функціональних обов'язків	Тимчасове закріплення функцій
5.	Джерело ефективності	Раціонально спроектована структура	Розвиток персоналу, самоорганізація, ініціатива працівників

*Методи впровадження стратегій* можуть бути: жорсткі, м'які та гнучкі.

Жорсткі методи передбачають силовий вплив на персонал для подолання опору змінам. Це: звільнення з роботи, загрози (пільг, просування по службі, зарплати), позачергова атестація тощо. Керівник дотримується правила: "Хто не з нами, той проти". Він через тиск, авторитарні підходи прагне домогтися мети. Проте це досить складна поведінка керівника, яка є небезпечною як для персоналу, так і для нього самого. А якщо зворотні методи будуть адекватні (позив до суду, скарги у вищі організації управління, підбурювання до опору колективу)?

М'які методи передбачають вплив на свідомість працівників. Якщо є час, бажання для широкомасштабної роз'яснювальної роботи, то можна задіяти арсенал методів:

- переконання;
- навіювання;
- бесіди;
- вільний обмін думками;
- обговорення;
- створення умов для внесення пропозицій тощо.

Проте довготривале використання цієї групи методів може завести колектив у глухий кут розмов, які нічого не мають спільного із необхідністю дій.

Досить добре останнім часом зарекомендувати себе так звані компромісні методи. Це:

- укладання угод;
- надання гарантій;
- ротація кадрів;
- кадрові пропозиції;
- введення особи, яка чинить опір, до складу груп по розробці стратегії;
- поступки у радикальності змін.

Гнучкі методи управління змінами передбачають вільне оперування засобами жорсткого, м'якого та компромісного управління в залежності від ситуації, бо кожний із них має свої недоліки та переваги.

Так, для застосування більш жорстких засобів важливою умовою є вимушеність керівника йти на зміни, дефіцит часу та недостатня кваліфікація персоналу для оцінки перспектив. Позитивні наслідки, від їх застосування – швидке подолання опору, переваги в часі. Яскравий негатив – негативне ставлення персоналу до змін та керівника, високий ризик, велика персональна відповідальність керівника.

М'які підходи до подолання опору застосовуються тоді, коли достатньо часу, достатній рівень компетентності керівника, сприятливий мікроклімат, керівник має лідерську позицію та довіру. Як наслідок, опір поступово вщухає, всі все про все знають, починають активно допомагати прибічники, створюються ініціативні та творчі групи підтримки змін. Проте, час дуже швидко спливає, розмови про реформи часто дуже далекі від реальної діяльності, іноді вони тільки є приводом для відтягування змін.

Компромісні методи характерні для умов, коли немає часу для дебатов, а керівник не хоче тиском змушувати працювати. Тоді постає потреба пошуку якихось компромісних рішень, які б задовольняли обидві сторони. Позитиви цієї групи методів стосуються як збереження сприятливого клімату, доброзичливих стосунків, так і поступової реалізації стратегічних ідей. Хоча компроміс завжди має суттєвий недолік: змова із совістю, поступки принципам.

Гнучке управління розглядає групи змальованих вище методів не як взаємовиключаючі альтернативи, а як ситуаційні чинники для досягнення змін.

4. Важливо, щоб був задіяний *моніторинг стратегічного розвитку*. Моніторинг проекту – постійне спостереження за його упровадженням, досягненням цілей, проміжних результатів.

Моніторинг повинен охопити усі види стратегії:

- загальну (генеральну) всієї організації;
- стратегію підрозділів, структурних елементів;
- стратегію управління.

5. *Контроль за результатами* – це непрямий спосіб впливу на стратегію. Його мета – виявити відхилення, викрити шляхи усунення проблем, які виникли. Важливо, щоб контроль «не задушив» стратегію, так як у період упровадження все виглядає не досить привабливо, тим більш для заядлих

«контролерів». Це виглядає приблизно так, коли до вас завітали гості, а ви робите генеральне прибирання. Що вони можуть побачити:

а) вам не дуже зручно, у холодильнику пусто, в хаті ніде сісти і т.д.;

б) їм ніяково, що вас потурбували в незручний час; розуміють, що відсутність оригінальної страви пов'язано із зосередженням господині на прибиранні; що вікна блищать, а до паркету ще не дійшли руки і т.д.

Тобто важливий кут зору перевіряючого (його песимістичний чи оптимістичний погляд), доброзичливість.

Контролінг в системі впровадження стратегії повинен забезпечити досягнення цілей. Концепція контролінгу передбачає орієнтацію на:

- 1) кількісні та якісні показники перевірки досягнення цілей;
- 2) відповідну своєчасну корекційно-регуляторну діяльність.

Окрім того, об'єктами контролю повинні бути:

- Дотримання наукових засад діяльності.
- Забезпечуючі системи (фінансова, матеріально-технічна, нормативно-правова, кадри).
- Зовнішнє середовище.
- Внутрішнє середовище.
- Керівна система.

#### *6. Коригування стратегії розвитку організації.*

Іноді стратегії необхідно припинити або змінити. Це викликано такими чинниками, як:

- брак ресурсів (фінанси, час, кадри);
- зміна стратегічних проблем організації;
- конфлікт різних стратегій внутрішнього та зовнішнього середовища;
- зміна керівництва.

Це цілком нормальне природне явище. Гірше, коли організація грузне в стратегіях, які не відповідають новим умовам, ситуації, а стратегії залишаються на рівні самотети організації та збереження честі мундира керівника.

Тому необхідно постійно вивчати стан реалізації стратегії.

Впровадження стратегії передбачає управління в режимі реального часу. Головна ознака такого управління - управління за сигналами (слабкими, сильними) або за відхиленнями. Такий підхід дає можливість своєчасно дізнаватись про відхилення стратегічного курсу; швидко реагувати на ці зміни, завчасно приймати контрзаходи або використати нові «стратегічні вікна». Відповідні управлінські дії:

- остереження за перебігом реалізації стратегії;
- моніторинг внутрішніх та зовнішніх умов;
- визначення сигналів відхилень від стратегічної норми;
- встановлення сили сигналу (слабке відхилення, сильне відхилення);
- підготовка рішень та здатність відповідних управлінських дій;
- гнучкість управлінської політики.

Проте на етапі реалізації стратегії відбувається пристосування процесу стратегічних змін до мінливості умов, нових проблем, корекції цілей, оновлення завдань тощо. Коли організація змінюватиметься, необхідно бути

готовим до періоду катарсису. Можуть вирувати пристрасті та зростати напруження. Емоції шкодитимуть успішному впровадженню стратегічного плану.

#### *7. Профілактика опору реалізації стратегії.*

У полі зору керівника повинна бути проблема культури організації, тому що будь-які зміни, тим більш стратегічні, інноваційні впливають на уявлення, цінності, стосунки в колективі. Процеси змін будують більш впорядкованими, безболісними, ефективними, якщо:

- відповідатимуть цінностям колективу;
- будуть концептуально обґрунтованими;
- базуватимуться на причинно-наслідкових зв'язках;
- суть змін буде зрозумілою;
- буде впевненість про можливість практичного втілення;
- не передбачатимуть зайвих бюрократичних процедур, перерозподілу ресурсів;
- не вимагатимуть перекваліфікації персоналу;
- підготовчий період буде достатнім для осмислення змін, визначення своєї ролі в них, своїх переваг від реалізації стратегії;
- буде задіяна система морального та матеріального стимулювання.

Впровадження стратегічного плану не може не викликати змін у компетенціях персоналу. Це провокує потреби навчання, самонавчання. Відтак процеси підвищення кваліфікації є обов'язковим чинником стратегічного розвитку.

*Причини, що перешкоджають реалізації стратегії:*

- Опір, що чинить персонал. Це може бути наслідком різних переконань або просто відсутності достатньої інформації, якщо люди широко не залучались до обговорення стратегій.
- Професійна неготовність персоналу до рішення нових або більш складних проблем.
- Невідповідна кількість персоналу та невірна зосередженість на різних видах діяльності.
- Відсутність або неадекватність супроводжувальних стимулів.
- Гальмуючий вплив попередніх рішень, планів.
- Відсутність офіційної підтримки вищих органів управління.
- Брак ресурсів, резервів діяльності.
- Відсутність чітких алгоритмів, механізмів впровадження стратегічних змін.
- Зміна макрофакторів (економіка, політика, законодавство).

#### ***Опір змінам***

Н. Макіавеллі писав: «Нет ничего более трудного, чем браться за новое, ничего более рискованного, чем направлять, или более неопределенного, чем возглавить создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступать те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками – те, кому будет хорошо при новом».

Отже, стратегічні зміни завжди будуть супроводжуватись проблемою опору. Ця проблема передбачувана, очікувана, а тому до неї керівництво повинно бути готовим. Опір виникає по всяк раз, коли стратегічні зміни зумовлюють нові організаційні правила, схеми комунікацій, тарифи оплати, стратегію управління. Це було б навіть нереальним, якби зміни задовольняли усіх. Інша справа: задоволена стратегічними змінами більшість чи меншість, які проблеми і чому не сприймаються.

До ключових елементів, що провокують опір, можна віднести:

- силу (глибину) змін;
- масштаби змін;
- швидкість змін;
- послідовність змін (процедура).

М.Б. Шифрін сформулював причини опору таким чином:

- 1) Опір пропорційний силі змін культури та структури влади, які відбуваються із-за стратегічних змін.
- 2) Стосовно конкретних змін опір буде зворотно пропорційний періоду часу, упродовж якого відбуваються зміни. Якщо зміни вводяться поетапно, то це стосується окремих структур, підрозділів організації і опір не підтримується іншими.
- 3) Опір буде максимальний, якщо під час впровадження змін буде задана послідовність: «стратегія – організаційні зміни – зміни поведінки»; опір буде мінімальним, якщо послідовність буде зворотною: «зміна поведінки – організаційні зміни – стратегія» [28].

Опір може мати поведінковий та організаційний характер.

Поведінкові аспекти з боку персоналу пов'язані із такими причинами:

- невизначеність, що породжена відсутністю інформації;
- відчуття небезпеки (втрата роботи, положення, влади, впливу, неформальних зв'язків, доступу до інформації);
- очікування збільшення обсягів робіт, відповідальності;
- очікування зменшення зарплати;
- брак довіри, поваги ініціаторів змін;
- низький рівень готовності до змін;
- невизнання проблеми як такої;
- побоювання нових функцій, вищих вимог до кваліфікації;
- небажання ризикувати;
- консерватизм, інертність.

Психологічно виправдана першочергова реакція людини на небезпеку. Тому люди схильні в першу чергу прогнозувати складнощі та негативи змін. Керівник повинен бути готовим до цього заздалегідь і вести відповідну мотиваційну та роз'яснювальну діяльність.

Чинити опір змінам можуть і керівники різних рівнів управління в організації. Як правило, це пов'язано із ступенем участі в управлінні, можливості приймати рішення, впливати на політику організації, доступу до розподілу ресурсів, проблемою престижу і репутації.

Груповий опір має більш складну природу та шляхи подолання. Це може бути формування груп, об'єднаних певними виробничими завданнями, та неформальних груп, які об'єднують соціально-психологічні аспекти діяльності. Груповий опір виникає у разі не сприйняття змін певною кількістю працівників, що вважають їх загрозливими.

Організаційний опір пов'язаний із невмінням керівника реалізовувати оперативне та стратегічне управління. Необхідність приділяти стратегічним проблемам більш уваги зменшує значущість першочергових задач сьогодення, провокує неухильне ставлення до них. Це зумовлює конфлікт цілей організації, конфлікт методів управління, конфлікт компетентності персоналу, перевантаження організації. Люди працюють постійно на межі можливого. Такі перевантаження врешті-решт призведуть до складної ситуації організаційного опору.

Щоб стратегічні зміни впроваджувались більш ефективно, а опір був незначним, необхідно управляти ними. Логічною є послідовність управлінських дій:

- 1) управління змінами у поведінці людей;
- 2) управління змінами у компетенціях організації;
- 3) управління реалізацією стратегії.

Кращий час для зменшення опору змінам – це період їхнього виникнення. Відтак, формуючи позитивне ставлення до змін, спрямовуючи їх поведінку, керівник створює сприятливі умови для впровадження стратегії. Коли ж люди із розумінням ставляться до необхідності змін, доцільно спрямувати управлінські зусилля на підвищенні компетентності персоналу. Виконання перших двох умов дозволить в оптимально сприятливому режимі реалізувати план стратегічних змін.

#### *8. Управління ризиками.*

Під час впровадження стратегії завжди є місце ризику. Поняття ризику різноаспектне (табл. 14). Д. Шеннон дає відразу декілька визначень:

- Ризик – це ступінь визначеності (або невизначеності), пов'язаної із отриманням очікуваних у майбутньому прибутків.
- Ризик – небезпека невдачі повної реалізації проекту.
- Ризик – велика ступінь розсіювання оціночних показників, які були зпрогнозовані в цілому.
- Ризик – це неможливість у заданий час здійснювати проект.
- Ризик – можливість через тактичні рішення не досягнути стратегічних цілей.
- Ризик – невизначеність, яка має ту чи іншу ступінь вірогідності.

Управління ризиками передбачає їх превентивний аналіз, зведення до мінімуму впливу, досягнення компромісу між додатковими витратами на зменшення ступеня прояву ризику та результатами діяльності.

Методи аналізу ризиків:

- Статистичні.
- Експертних оцінок.
- Метод аналогій.
- Метод «дерева подій» (графічне дослідження послідовності дій).

- Метод «дерево відмови» (визначення траєкторій, які є ризикованими).

Таблиця 14

### Класифікація ризиків

№	Критерій	Вид ризику
1.	Масштаб впливу	Катастрофічний Критичний Значний Помірний Незначний
2.	Ступінь чутливості до ризиків зацікавлених осіб	Припустимий Можливий Неприпустимий
3.	Обсяг впливу на об'єкт	Системні Несистемні
4.	Можливість прогнозувати	Передбачувані Непередбачувані
5.	Відкритість для аналізу	Явні Приховані
6.	Спрямованість на об'єкт	Прямі Опосередковані
7.	Рівень ризику	Зовнішні (політичні, економічні, екологічні, науково-технічні, фінансові) Внутрішні (персоналу, умов, виробництва, технологій)

### Крок 12. Підведення підсумків проектної діяльності

Підведення підсумків проектної діяльності ґрунтується на моніторинговій інформації, передбачає формулювання висновків щодо ефективності проекту та прийняття рішення про продовження чи закриття проекту.

На цьому етапі відстежуються основні показники реалізації програми, дається оцінка та готуються висновки. Підходи до визначення основних критеріїв та показників реалізації програми різні. Більшість авторів зосереджують увагу на:

- а) визначенні критеріїв оцінки діяльності всіх учасників навчально-виховного процесу;
- б) визначенні критеріїв оцінки якості програми розвитку (відповідно до мети та основних завдань школи).

Пропонуємо декілька з можливих критеріальних добірок:

1 добірка

*Критерії оцінювання стратегії в цілому:*

- 1. Прийнятність.
- 2. Схвалення та підтримка широкої громадськості.
- 3. Вплив на користувачів.

4. Зв'язок із конкретною проблемою.
5. Узгодженість із місією.
6. Поєднання із іншими процесами та видами діяльності.
7. Технічні можливості впровадження.
8. Витрати на фінансування.
9. Рентабельність.
10. Оцінка ризику.
11. Гнучкість.
12. Часові межі.
13. Потреба у додатковому персоналі.
14. Потреба у приміщенні.
15. Потреба у додатковому навчанні.

## 2 добірка

### 1. Зміст освітнього процесу:

- зміни в навчальному плані;
- зміни в робочих навчальних програмах;
- зміни в навчально-методичному забезпеченні.

### 2. Способи організації навчального процесу:

- оптимальна циклічність навчального року;
- зручний режим роботи;
- оптимальний розклад занять.

### 3. Педагогічні технології:

- ефективність інноваційних навчальних технологій;
- оптимальне співвідношення класно-урочної та самостійної роботи учнів;
- адекватна система оцінювання.

### 4. Педагогічні кадри:

- достатній рівень компетентності педагогів для рішення освітніх проблем;
- організація самоосвітньої роботи;
- перманентна підготовка педагогів до нових умов роботи.

### 5. Матеріально-технічне забезпечення:

- відповідність технічного забезпечення;
- обладнаність навчальних аудиторій;
- наявна система стимулів та заохочень.

### 6. Система проміжної та підсумкової атестації учнів:

- визначення показників якості освітнього процесу;
- визначення ключових компетентностей учнів;
- адекватність методів оцінювання академічних досягнень.

### 7. Організація шкільного середовища:

- взаємодія суб'єктів навчально-виховного процесу (вчителі, учні, керівники, батьки);
- дієвість системи шкільного самоуправління;
- узгодженість прав та обов'язків суб'єктів закладу освіти.

### 8. Зовнішні зв'язки:

- взаємодія школи із вищими органами управління освітою;
- взаємодія із культурою, спортом, науковими та іншими організаціями;

- налагодження системи спонсорської та шефської допомоги навчальному закладу.

### 3 добірка

#### *Критерій якості:*

- Реальні результати діяльності школи відповідно до цілей, задач закладу, моделі випускника, державних освітніх стандартів, соціального замовлення тощо.
- Ефективність (економічність): витрати часу, коштів, кадрів, зусиль, інших ресурсів.
- Психологічний клімат: самопочуття, стосунки, атмосфера тощо.

### 4 добірка

Основними показниками реалізації програми є:

#### *1. Освітні:*

- Охоплення освітою різних вікових груп населення.
- Динаміка рівня освіти.
- Кількість суб'єктів, які достроково припинили навчання.
- Кількість продуктів творчої діяльності педагогів та учнів школи.
- Кількість переможців різноманітних олімпіад, конкурсів, змагань.
- Зростання банку інформації про хід інноваційних процесів.
- Характер і кількість реалізованих соціальних ініціатив школи.

#### *2. Соціальні:*

- Оптимізація ринку освітніх послуг школи.
- Ріст рівня соціальної захищеності учнів та вчителів.
- Динаміка правопорушень.
- Число учнів, реально включених в активну соціальну та виробничу діяльність.
- Стан здоров'я підростаючого покоління.
- Показники соціальної адаптації випускників.
- Динаміка рівня безробіття серед випускників школи.
- Індекс популярності педагогічної професії серед випускників.
- Психологічний комфорт вихованців школи.

#### *3. Економічні:*

- Динаміка рівня життя вчителів та учнів школи.
- Нормативне фінансування.
- Доля позабюджетного фінансування по відношенню до бюджетного.
- Рівень матеріально-фінансового оснащення школи.
- Введення нових приміщень.

#### *4. Управлінські:*

- Рівень мотивації та стимулювання всіх учасників педагогічного процесу.
- Рівень сформованості інформаційної системи забезпечення школи.
- Рівень аналітичної системи управління.
- Рівень прогнозу при плануванні.
- Рівень раціональної організації навчально-виховного процесу.
- Рівень контролю як технологічної послуги вчителів.
- Рівень корекційної діяльності.
- Рівень самоуправління.

- Ступінь децентралізації.

### **Структура та зміст програми (проекту)**

Програма розвитку, на думку В.С.Лазарєва, повинна вміщувати такі елементи:

- Проблеми, на рішення яких вона спрямована.
- Новації, за рахунок яких передбачається розв'язати проблеми.
- Проект бажаного майбутнього закладу.
- Стратегію здійснення змін.
- Цілі програми.
- План дій.
- Інноваційні проекти здійснення окремих змін в окремих підсистемах.
- Ресурсне забезпечення.
- Кадрове забезпечення.

Програма, як правило, складається із трьох-чотирьох розділів.

1. Проблемного аналізу закладу освіти.
2. Концепції розвитку закладу.
3. Плану дій.
4. Ресурсного забезпечення.

*Наприклад:*

**Розділ І. Проблемно-орієнтований аналіз стану...** (навчального закладу, певної системи, проблеми).

#### **1. Загальний аналіз.**

##### **1.1. Стан внутрішнього середовища закладу:**

- статистичні відомості про учнів, стан здоров'я, результати успішності, кількість класів, рівень розвитку, вихованість тощо;
- характеристика педагогічного контингенту (кількість, рівень кваліфікації, досвід роботи, здібність до творчо-пошукової діяльності тощо);
- підсумки навчально-виховної роботи за останні роки, динаміка результатів;
- режим роботи школи;
- відомості про традиції, освітні та культурні досягнення закладу;
- характеристика системи позакласної роботи;
- інтелектуальний та творчий потенціал закладу, соціально-психологічний мікроклімат колективу;
- структура та зміст системи управління, основні технології та методи керівництва тощо (відповідно до об'єкту аналізу).

##### **1.2. Стан соціуму (зовнішнє середовище):**

- нормативно-правова база, регіональна програма розвитку освіти;
- характеристика соціуму (склад населення, оточення, наявність культурних, спортивних та інших установ, можливості спонсорства тощо);
- зв'язки з цими установами, творчі контакти з вузами, науковими центрами, ІУВ;
- регіональні культурно-освітні традиції, ставлення до школи, замовлення на освіту;
- наукові концепції та теорії, інформація про передовий педагогічний досвід.

##### **2. Негативні явища (їх причини та динаміка; кількісна і якісна характеристика,**

шляхи усунення)

3.Невикористані резерви та можливості (кадрові, матеріально-технічні, фінансові, інтелектуальні та творчі можливості вчителів і учнів, науково-методичні та інші).

4.Формулювання стратегічної проблеми розвитку навчального закладу.

5.Формулювання гіпотези (припущення) щодо можливих ефективних шляхів (засобів) її вирішення.

## **Розділ II.Концептуальна модель розвитку ...**

1.Загальна стратегія розвитку:

- Місія.
- Загальна мета.
- Система цілей діяльності.
- Завдання та задачі діяльності.
- Очікувані результати

2.Концептуальні ідеї розвитку (їх сутність та змістова характеристика).

3. Характеристика навчального закладу в цілому та окремих підсистем (нова модель).

3.1. Загальна характеристика закладу (нова модель):

- місія (призначення) закладу, рівень та характер виконання соціального замовлення на освіту, навчання та виховання;
- структура освітнього закладу і цілі та завдання окремих підрозділів, типів класів тощо;
- 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.

3.2. Характеристика окремих систем (цільових проєктів):

- дидактична система;
- виховна система;
- науково-методична система;
- управлінська система;
- соціально-психологічна система;
- матеріально-технічна система та ін.

3.3. Модель випускника:

- 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 психічного здоров'я тощо.

## **Розділ III. План дій (роботи).**

Основними елементами плану повинні бути:

- Розділи.
- Цілі та завдання.
- Види діяльності (заходи).

- Строки.
- Виконавці (відповідальні).
- Управління проектом (рішення, контроль).
- Примітка (відмітка про виконання, зміни, коригування тощо) (табл. 15-16).

Таблиця 15

Макет плану роботи 1

№	Розділи програми	Цілі та завдання	Зміст діяльності за роками		
			2015-2016	2016-2017	2017-2018

Таблиця 16

Макет плану роботи 2

Цілі	Задачі	Умови	Заходи	Строки	Виконавці	Управління	Примітка
Для чого ми це робимо? Які результати хочемо отримати?	Як ми досягнули цілей?	Які необхідні ресурси?	Що ми будемо конкретно робити?	Коли краще це робити?	Хто це буде робити?	Як збирати та обробляти інформацію? Як контролювати? Як координувати? Як регулювати та коригувати? Як аналізувати?	Що не виконали і чому? Що змінили і чому? Які висновки, зауваження, пропозиції?

#### Розділ 4. Ресурсне забезпечення програми розвитку (умови реалізації).

1. Терміни та етапи впровадження.
2. Управління програмою.
  - Функції управління розвитком закладу освіти.
  - Управлінські рішення.
  - Делегування повноважень, розподіл обов'язків.
  - Культура управління.
3. Кадрове забезпечення програми.
  - Кількісний склад, вікові та гендерні особливості персоналу.

- Інтелектуальний потенціал працівників.
- Здатність до творчої діяльності.
- 4.Фінансування програми.
- 5.Матеріально-технічні умови.
- 6.Науково-методичне забезпечення програмного розвитку.
- 7.Психологічна готовність, соціально-психологічний клімат.
- 8.Нормативно-правові можливості.

Отже, переваги програмно-цільового підходу до управління розвитком навчального закладу такі:

1. Підґрунтям програмно-цільового підходу є баланс між прогнозованими результатами та кадрами, наявними ресурсами, невикористаними резервами.
2. Програми розвитку спрямовані на прогнозоване оновлення діяльності навчального закладу.
3. Програми розвитку забезпечують системність розвитку та впровадження інновацій.
4. Програми розвитку за формою мають інноваційний потенціал.
5. Програми розвитку реалізують етапність у розв'язуванні актуальних проблем закладу.
6. Робота над розробкою та втіленням програми у життя згуртовує шкільний колектив.
7. Під час роботи над програмою розвитку з'явиться спільна для всіх мрія про нову і успішну школу.
8. В пошуках ідей, нових технологій, під час їх реалізації в значній мірі зросте рівень компетентності та професіоналізму педагогів.
9. Упродовж роботи в інноваційному режимі зросте статус школи в мікрорайоні, керівництва вищої ланки.
10. Колегіальність роботи створить ситуацію, коли керівник може нарешті стати лідером-реформатором, «соціальним архітектором».

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 240с.
2. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Брайсон Джон М. – Львів: Літопис, 2004. – 352с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С.Виханский. – М.: изд-во МГУ, 1995. – 528с.
4. Гопкінз Дейвід Оцінювання для розвитку школи. – Переклад з англійської Галини Вець / Гопкінз Дейвід. – Львів: Літопис. 2003. – 256с.
5. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління на основі кваліметричного підходу / Г.А.Дмитренко. – К.: ІЗМН, 1996. – 140с.
6. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. / Пер. с англ. / П.Дойль – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 560с.
7. Карстанье П. Управление в образовании: проблемы и подходы / Под ред. П.Карстанье, К.Ушакова. – М.: Сентябрь, 1995. – 220с.
8. Концепції та програми розвитку школи / укл. В. В. Григораши. – Х.: Вид. група «Основа», 2014. – 224 с.
9. Лазарев В.С. Системное развитие школы / В.С. Лазарев. – М.: Пед. общество России, 2002. – 304с.
10. Лизинский В.М. Идеи к проектам и практика управления школой / В.М.Лизинский. – М.: Обр. центр «Пед. поиск», 1999.-160с.
11. Лизинский В.М. Ресурсный подход в управлении развитием школы / В.М.Лизинский. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2006. – 160с.
12. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О.І.Мармаза. – Х.: Вид.група «Основа», 2004. – 240с.
13. Мармаза О.І. Курс лекцій з навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент»: Навчально-методичний посібник для студентів та слухачів ІПО зі спеціальностей «Управління навчальним закладом» (8.000009) та «Менеджмент організацій (освіти)» (7.050201) / О.І.Мармаза. – Х.: Видав Група «Основа», 2009. – 122с.
14. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О.І.Мармаза. – Х.: Вид. група «Основа», 2007. – 448 с.
15. Мармаза О.І. Проектний підхід до управління навчальним закладом / О.І.Мармаза. – Х.: Видав. гр. «Основа», 2003. – 80 с.
16. Мармаза О.І. Проспект-карта студента з «Стратегічного менеджменту»: навчально-методичний посібник / О.І.Мармаза. – Х.: Видав група «Основа», 2009. – 59с.
17. Мармаза О.І. Стратегічне управління: траєкторія успіху / О.І.Мармаза. – Х.: Вид.група «Основа», 2006. – 160 с.
18. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури.- М.: Дело, 1992.- 704с.
19. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б.Альстрэнд, Дж.Лэмпел. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336с.

20. Моисеев А.М. Проектное управление в образовании / А.М.Моисеев, О.М.Моисеева. – М.: АПК и ППРО. – 124с.
21. Орлова Т.В. Перспективное планирование развития школы / Т.В.Орлова. – М.: Сентябрь, 2000. –144 с.
22. Пастухова В.В. Стратегічний менеджмент. Опорний конспект лекцій / В.В.Пастухова. – К.: КНЕУ, 2004. – 62с.
23. Потапов С.В. Как управлять проектом / С.В.Потапов. – М.: Эксмо, 2006.- 120с.
24. Программно-целевое управление развитием образования / Под ред. А.М.Моисеева. – М.: Пед. Общество России, 1999. – 190с.
25. Проектирование систем внутришкольного управления / Под ред. А.М.Моисеева. – М.: Пед. общество России, 2001.– 384с.
26. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / О.М.Скібіцький. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312с.
27. Управление развитием школы / Под ред. М.Поташника и В.Лазарева. – М.: Новая школа, 1995. – 464с.
28. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б.Шифрин. – СПб: Питер, 2006 – 240с.
29. Черникова Т.В. Как управлять педагогическим коллективом развивающейся школы (практическое пособие для директора школы) / Т.В.Черникова. – М.: Сентябрь, 2004. – 208с.

## ДОДАТКИ

Додаток 1

### Програмні вимоги до навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент»

**Предмет** вивчення навчальної дисципліни: теоретичні та методичні засади стратегічного менеджменту, система стратегічного управління навчальним закладом, застосування інструментарію розробки та реалізації стратегічних проектів розвитку освітньої організації.

**Міждисциплінарні зв'язки:** дисципліну «Стратегічний менеджмент та управління проектами» у структурно-логічній схемі вивчають після дисциплін «Основи теорії менеджменту», «Менеджмент в освіті», «Організація процесів управління та публічного адміністрування» та ін. Знання й уміння, здобуті в процесі вивчення цієї дисципліни, є опорними для управління розвитком освітньої організації.

#### **Мета та завдання навчальної дисципліни.**

Метою навчальної дисципліни є оволодіння слухачами сучасними теоретичними основами стратегічного управління та практичними навичками прийняття стратегічних рішень в процесі управління діяльністю та розвитком організації; формування у майбутніх фахівців належних практичних умінь і навичок застосування інструментарію розробки та реалізації універсальних проектів, комплексно-цільових програм з метою досягнення ефективного функціонування та розвитку організації.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни є теоретична підготовка слухачів і формування в них навичок у сфері стратегічного управління організацією; забезпечення науково-методичного підґрунтя опанування студентами основних інструментів розробки та управління проектами в організації.

У результаті вивчення навчальної дисципліни слухачі повинні **знати:**

- сутність стратегічного менеджменту;
- особливості стратегій різних видів та шляхів їх досягнення;
- методологічні та теоретичні основи управління розвитком освітньої установи;
- специфіку технології програмно-цільового управління;
- наукові основи проектування;
- сутність, вимоги та методику розробки програм розвитку, цільових проектів (комплексно-цільових програм);

**уміти:**

- управляти організацією, її функціонуванням та розвитком на засадах системного підходу;
- формулювати місію, визначити та декомпонувати стратегічну мету управління організацією;
- обирати вид та шляхи реалізації стратегії організації;
- застосовувати проекту технологію на практиці;

- розробити та реалізувати програму розвитку організації;
- розробити та впровадити цільовий проект (комплексно-цільову програму) з окремих проблем управління організацією.

### **Зміст навчальної дисципліни за модулями та темами**

#### ***Модуль 1. Основи теорії стратегічного управління.***

Тема 1.1. Концептуальні засади стратегічного управління.

Поняття стратегічного менеджменту. Передумови виникнення та еволюція стратегічного управління. Види стратегій: цілеспрямована та опосередкована. Шляхи їх досягнення. Переваги стратегічного управління.

Тема 1.2. Програмно-цільовий підхід до стратегії управління та проектна технологія його реалізації.

Теоретичні основи програмно-цільового підходу. Сутність проектування. Системи навчального закладу як об'єкти проектування. Форми реалізації проектів. Поняття «програма розвитку», «цільовий проект», «комплексно-цільова програма» та їх особливості.

#### ***Модуль 2. Технологія розробки та реалізації стратегії.***

Тема 2.1. Програми розвитку (комплексно-цільової програми, цільові проекти): сутність та особливості змісту.

Вимоги до програми розвитку (комплексно-цільової програми, цільові проекти). Особливості структури та змісту. Вимоги до аналітичної частини. Особливості концепції програми. Різні форми плану діяльності як складової програми.

Тема 2.2. Програми розвитку (комплексно-цільові програми): особливості процедури розробки та впровадження.

Технологія розробки програм розвитку та цільових проектів з актуальних проблем управління закладом освіти. Інформаційно-аналітичний етап формування програми розвитку. Особливості концептуального етапу роботи над програмою розвитку. Сутність організаційного етапу. Процедура експертизи. Умови реалізації програми. Моніторинг програми розвитку. Підведення підсумків впровадження програми розвитку.

### **Самостійна робота студента**

№	Назва теми
1	<p><b><i>Тема 1.1. Концептуальні засади стратегічного управління</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління організацією.</li> <li>- Стратегічний потенціал організації та формування його конкурентних переваг.</li> <li>- Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації.</li> <li>- Аналіз цінностей організації, проблем, очікувань, ресурсного забезпечення.</li> <li>- Формулювання місії організації.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формулювання стратегії через систему цілей.</li> <li>- Розробка концептуальної моделі розвитку організації.</li> <li>- Розробка плану реалізації стратегії.</li> <li>- Управління стратегічними змінами.</li> <li>- Вимоги щодо проектного менеджера. Ознаки ефективного проектного менеджера</li> </ul>
2	<p><b>Тема 1.2. Програмно-цільовий підхід до стратегії управління та проектна технологія його реалізації</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ефективні підходи до управління стратегічним розвитком організації</li> <li>- Особливості програмно-цільового підходу до управління стратегічним розвитком організації.</li> <li>- Поняття проектів, проектної діяльності у науково-методичній вітчизняній та зарубіжній літературі.</li> <li>- Види проектів. Форми проектів.</li> <li>- Особливості програм розвитку організацій.</li> <li>- Особливості комплексно-цільових програм.</li> <li>- Особливості цільових проектів.</li> <li>- Досвід проектної діяльності в управлінні закладами освіти</li> </ul>
3	<p><b>Тема 2.1. Програми розвитку (комплексно-цільової програми, цільові проекти): сутність та особливості змісту</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вимоги до змісту програм.</li> <li>- Зміст та структура програми розвитку організації. Різні підходи до макетування.</li> <li>- Зміст розділу про аналіз стану навчального закладу.</li> <li>- Зміст розділу щодо відображення концептуальної моделі розвитку закладу.</li> <li>- Стратегічний план. Підходи до розробки: змістовий, процесуальний, ресурсний та змішаний.</li> <li>- Зміст розділу щодо ресурсного забезпечення програми</li> </ul>
4	<p><b>Тема 2.2. Програми розвитку (комплексно-цільові програми): особливості процедури розробки та впровадження</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Особливості проектної діяльності:</li> <li>- Діагностичні методики щодо визначення стану різних систем навчального закладу</li> <li>- Техніка формулювання проблеми</li> <li>- Формулювання місії, визначення мети та її декомпозивання (з актуальних проблем управління навчальним закладом)</li> <li>- Колегіальні форми роботи над стратегією розвитку. Формування команди проекту. Організаційна культура проекту.</li> <li>- Планування проекту. Управління часом виконання проекту. Планування послідовності робіт. Оцінювання тривалості робіт.</li> <li>- Експертиза проекту. Критерії та показники експертизи програми розвитку.</li> <li>- Контролювання виконання проекту. Інструментарій контролювання</li> </ul>

	проекту. - Оптимізація структури та діяльності персоналу проекту. Делегування повноважень. Мотивація. Система винагород та визнання. - Критерії та показники оцінки ефективності програми розвитку
--	--

### Питання для самоконтролю

1. Порівняти значення понять «стратегія», «стратегія організації», «стратегія управління».
2. Змалювати ланцюг еволюції стратегічного менеджменту. Назвати передумови посилення стратегічного характеру управління.
3. Розкрити сутність стратегічного менеджменту як галузі наукових знань та виду діяльності.
4. Види стратегій: загальна характеристика.
5. Із яких елементів складається система стратегічного управління? Дати коротку характеристику цим елементам.
6. Назвати основні шляхи розвитку стратегії.
7. Як пов'язані між собою стратегія та тактика управління? Порівняти режими стратегічного та оперативного управління.
8. Розкрити поняття нового управлінського мислення як основи для стратегічного управління.
9. Визначити переваги стратегічного менеджменту.
10. Дати визначення поняття проектування.
11. Порівняти поняття проектування та планування.
12. Порівняти поняття проектування та прогнозування.
13. Порівняти поняття проектування та моделювання.
14. Технологія проектування на основі концептуальних моделей.
15. Проектування системи управління закладом освіти.
16. Місія організації, складові місії. Наведіть зразки формулювань місії. Поясніть їх зміст.
17. Що собою являє цілеутворення? Розкрити процес побудови «дерева цілей організації».
18. Назвати основні правила формулювання цілей та вимоги до цілей.
19. Назвати основні рівні піраміди стратегії організації.
20. Вказати на основні джерела ідей стратегічного розвитку навчального закладу. Визначити критерії та показники оцінювання стратегічних ідей розвитку.
21. Назвати шляхи реалізації колегіального підходу до стратегічного управління розвитком організації.
22. Визначити основні причини опору змінам в колективі організації. Змалювати засоби подолання опору змінам в педагогічному колективі.
23. Назвати основні елементи системи управління стратегічним розвитком навчального закладу.
24. Розкрити зміст етапу вивчення стану навчального закладу як основу для здійснення комплексної оцінки ситуації.

25. Назвати та дати коротку характеристику видам аналізу стану готовності організації до стратегічних змін.
26. Назвати основні фактори, що впливають на вибір стратегії організації.
27. Розкрити управлінський моніторинг впровадження стратегії.
28. Розкрити сутність цільового підходу до управління.
29. Розкрити сутність програмно-цільового підходу до управління.
30. Розкрити сутність управління розвитком закладу.
31. Розкрити поняття програми розвитку школи.
32. Назвати основні вимоги до програми розвитку. Визначити критерії ефективності програми розвитку.
33. Змалювати структуру програми розвитку.
34. Розкрити зміст концепції закладу освіти як складової програми розвитку.
35. Розкрити особливості вибору форми плану реалізації стратегії.
36. Назвати основні етапи підготовки програми розвитку.
37. Розкрити діяльність керівника на підсумковому етапі впровадження програми розвитку.
38. Що являють собою комплексно-цільові програми? Їх класифікація за різними ознаками.
39. Розкрийте особливості розробки цільових проектів.
40. Розкрити переваги стратегічного управління організацією.

### **Наукові повідомлення**

1. Управління проектами в системі менеджменту організацій.
2. Колегіальні форми роботи над стратегією розвитку.
3. Планування ресурсного забезпечення проекту.

### **Проблемно-пошукові завдання**

1. Розробити цільовий проект (за обраною темою).
2. Розробити комплексно-цільову програму (за обраною темою).
3. Розробити систему критеріїв та показників для оцінювання проекту.

### **Тематичний контроль**

#### **1. Стратегія – це:**

- а)масштабні прогнози щодо реалізації місії та цілей організації;
- б)довгостроковий план діяльності організації;
- в)перспективи розвитку організації.

#### **2. Основні передумови посилення стратегічного характеру управління – це:**

- а)інтенсивність конкурентної боротьби;
- б)розвиток науково-технічного прогресу;
- в)нестабільність (мобільність) зовнішнього середовища;
- г)усі відповіді вірні.

#### **3. Стратегічна місія організації – це:**

- а)бажаний образ організації та її призначення;

- б) пріоритети корпоративної культури організації;
- в) цінності організації.

**4. Стратегічні цілі передбачають вирішення:**

- а) важливих та невідкладних проблем організації;
- б) глобальних та перспективних проблем організації;
- в) актуальних та складних проблем організації.

**5. Система стратегічних цілей формується:**

- а) за ієрархічним принципом;
- б) за системним принципом;
- в) обидві відповіді вірні.

**6. Процес декомпозивання мети являє собою процес, що передбачає послідовний взаємозв'язок таких компонентів:**

- а) місія – генеральна мета – цілі-напрями – цілі-завдання – діяльність – результати;
- а) генеральна мета – місія – цілі-завдання – цілі-напрями – діяльність – результати;
- а) місія – генеральна мета – цілі-напрями – цілі-завдання – результати – діяльність.

**7. Цілеспрямована стратегія викликана:**

- а) необхідністю внутрішніх потреб організації;
- б) необхідністю зовнішніх вимог;
- в) обидві відповіді вірні.

**8. Опосередкована стратегія викликана:**

- а) необхідністю внутрішніх потреб організації;
- б) необхідністю зовнішніх вимог;
- в) обидві відповіді вірні.

**9. Цілеспрямована стратегія передбачає послідовність:**

- а) організація – стратегічні зміни – зовнішнє середовище організації організації;
- б) зовнішнє середовище – організація – стратегічні зміни – організація;
- в) стратегічні зміни – організація – зовнішнє середовище.

**10. Опосередкована стратегія передбачає послідовність:**

- а) організація – стратегічні зміни – зовнішнє середовище організації організації;
- б) зовнішнє середовище – організація – стратегічні зміни – організація;
- в) стратегічні зміни – організація – зовнішнє середовище.

**12. Шлях досягнення стратегії «концентрація виробництва» передбачає:**

- а) збереження кола споживачів та асортименту товару;
- б) модифікацію відомих марок товару;
- в) географічне розширення ринку;
- г) розширення видів діяльності.

**13. Шлях досягнення стратегії «розвиток ринку» передбачає:**

- а) збереження кола споживачів та асортименту товару;
- б) модифікацію відомих марок товару;
- в) географічне розширення ринку;

г)розширення видів діяльності.

**14. Шлях досягнення стратегії «розвиток товару» передбачає:**

- а)збереження кола споживачів та асортименту товару;
- б)модифікацію відомих марок товару;
- в)географічне розширення ринку;
- г)розширення видів діяльності.

**15. Шлях досягнення стратегії «диверсифікація» передбачає:**

- а)збереження кола споживачів та асортименту товару;
- б)модифікацію відомих марок товару;
- в)географічне розширення ринку;
- г)розширення видів діяльності.

**16. Шифрін М.Б. називає стратегію організації:**

- а) парасолькою керівника;
- б) короною керівника;
- в) щитом керівника.

**17. Стратегічні альянси – це:**

- а) співробітництво декількох організацій, що базується на спільних стратегічних цілях, взаємних потребах, вигодах;
- б) співробітництво декількох організацій, що базується на бажанні здолати спільних конкурентів;
- в) співробітництво декількох організацій, які мають однакові цілі діяльності.

**18. Імідж організації визначається уявленням про неї:**

- а) працівників, споживачів;
- б) працівників, споживачів, громадською думкою;
- в) громадською думкою, споживачів.

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

- а)США;
- б)Європи;
- в)Японії.

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

- а)США;
- б)Європи;
- в)Японії.

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

- а)США;
- б)Європи;
- в)Японії.

**22. Які елементи вважаються основними для цільового управління:**

- а)мета, прагнення спільної діяльності, досягнення прогнозованих результатів;

б) досягнення учнів: кількість учнів-переможців олімпіад, різного роду конкурсів, вступ учнів до вузів;

в) досягнення педагогів: кількість вчителів-відмінників освіти, вищої категорії.

**23. Програмне управління виникло як реакція на:**

а) недосконалість традиційних перспективних планів;

б) недосконалість відстеження запланованих результатів;

в) недосконалість формулювання цілей діяльності.

**24. Програмне управління передбачає:**

а) планування стратегій як цілісної системи дій;

б) проектування та моделювання образу майбутнього;

в) визначення пріоритетних цілей та шляхів їхнього досягнення.

**25. Сутність програмно-цільового підходу полягає у:**

а) досягненні стратегічних завдань через відповідні цільові програми розвитку;

б) у декомпозиванні мети як основи плану діяльності;

в) у розробці концепції розвитку.

**26. Програмно-цільовий підхід забезпечує:**

а) пріоритет пешочергових цілей, орієнтує на комплексний підхід у використанні ресурсів, досягнення максимально значущих кінцевих результатів;

б) визначення об'єктів розвитку, прогнозування змін, спільну діяльність;

в) сприятливі умови для творчості, відкриті комунікації, моніторинг досягнення результатів діяльності.

**27. Проектування – це:**

а) спеціальна, концептуально обумовлена та технологічно забезпечена діяльність щодо створення образу бажаної у майбутньому системи;

б) це діяльність щодо визначення цілей, задач та змісту діяльності певної організації;

в) це діяльність щодо розробки певної моделі діяльності організації шляхом аналізу альтернативних та вибору оптимальної.

**28. Концепція – це:**

а) символічне зображення певної структури;

б) система поглядів, уявлень, ідей;

в) взірєць для наслідування.

**29. Модель – це:**

а) аналог певного об'єкту, процесу чи явища;

б) певний спосіб розуміння явищ;

в) форма організації роботи над програмою.

**30. Програма розвитку – це:**

а) робочий документ для організації перспективної та поточної діяльності;

б) система діяльності з чітко визначеними цілями та прогнозованими результатами;

в) обидві відповіді вірні.

**31. Програма розвитку складається із:**

- а) проблемного аналізу, концепції розвитку, плану дій;
- б) проблемного аналізу, моделі розвитку, плану дій;
- в) інформаційної довідки, концепції розвитку, плану дій.

**32. Концепція розвитку обов'язково містить такі елементи:**

- а) декомпозована мета, ідеї розвитку, гіпотетична модель, характеристика нових підходів (технологій);
- б) декомпозована мета, ідеї розвитку, гіпотетична модель, перспективний план діяльності;
- в) проблема, декомпозована мета, ідеї розвитку, гіпотетична модель.

**33. Програма розвитку може очолюватись:**

- а) керівником навчального закладу;
- б) заступником керівника навчального закладу;
- в) і керівником, і заступником.

**34. Комплексно-цільова програма може очолюватись:**

- а) керівником навчального закладу;
- б) заступником керівника навчального закладу;
- в) і керівником, і заступником.

**35. Критерії та показники експертизи програми розвитку розробляються:**

- а) членами експертної групи;
- б) керівником програми розвитку;
- в) як членами експертної групи, так і керівником.

## Діагностичні методики

*Портрет школи: педагогічні цілі та результати*

№	Компоненти педагогічного портрета школи	Результативність			
		А	Б	В	Г
1	Наявність системи роботи з обдарованими дітьми				
2	Динаміка якості знань учнів				
3	Рівень вихованості учнів				
4	Охорона здоров'я дітей в школі				
5	Задоволеність професіоналізмом вчителів школи				
6	Психолого-педагогічна система роботи з батьками				
7	Система моніторингу результатів роботи школи				
8	Інноваційна культура школи				
9	Характер та зміст методичної роботи				
10	Об'єктивність оцінювання якості знань				
11	Наявність в школі передового педагогічного досвіду та авторських ідей				

*Вивчення задоволеності батьків роботою навчального закладу*

Аспекти життєдіяльності освітньої установи	Загальний коефіцієнт задоволеності	Ступінь задоволеності
1. Клас, в якому навчається дитина, дружний		
2. Доброзичливе відношення педагогів до нашої дитини		
3. В класі у нас гарний класний керівник		
4. Дитина не перевантажена домашніми завданнями та навчальними заняттями		
5. Врахування індивідуальних особливостей нашої дитини		
6. В школі працюють гуртки, секції, де може займатися наша дитина		
7. В школі піклуються про стан здоров'я дітей		
8. Адміністрація і вчителі створюють умови для прояву й розвитку здібностей нашої дитини		
9. Школа по-справжньому готує нашу		

дитину до самостійного життя		
10. В школі проводяться заходи, які цікаві й корисні для нашої дитини		
<b>Загальна задоволеність</b>		

***Портрет школи: унікальність***

№	Компоненти унікальності школи	Рівні			
		О	В	Д	Н
1	Авторські програми та навчальні посібники вчителів школи				
2	Традиції школи				
3	Додаткові освітні послуги				
4	Особливість виховної системи				
5	Рівень самоуправління та співуправління				
6	Статус школи				
7	Імідж школи				

***Портрет школи: потенціал розвитку***

№	Компоненти потенціалу школи	Групи			
		А	Б	В	Г
1	Наявність перспектив розвитку				
2	Стабільність колективу та сприятливий мікроклімат				
3	Можливості залучення позабюджетних коштів				
4	Наявність наукових кадрів та зв'язків із вишами				
5	Інтелектуальний та творчий потенціал вчителів				
6	Батьківська підтримка				
7	Освітня мотивація школярів				

***Методика «Чи має Ваша організація потребу в розвитку»***

№	Судження	Ні, %	Швидше ні, %	Швидше так, %	Так, %
1	Немає ясності, які цілі в даний момент вважаються пріоритетними. Багатьом співробітникам вони не відомі				
2	Якщо допущено помилку або промах, то першим довідається про це не працівник, який її допустив, а його начальник або колега				

3	Співробітники рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями. Вони найчастіше сприймають ці рішення не як „свої”				
4	Текучка і рутина віднімає масу часу, важко спокійно зайнятися своєю безпосередньою роботою. Часто заважають „аврали”				
5	Коли мова заходить про керівників, про них звичайно говорять у ключі „ці там, нагорі”, а не „один з нас”				
6	Більшість конфліктів виникає найчастіше через дріб’язки				
7	Наради тривають занадто довго і завершуються найчастіше „накачуванням”, тобто безрезультатно. Іноді вони зводяться до боротьби амбіцій				
8	Наскільки добре працівник справляється зі своїми обов’язками, він довідується вкрай рідко. Часто він навіть не знає, на основі яких критеріїв його оцінюють				
9	Співробітникам важко, а часто безперспективно пропонувати нові ідеї щодо вдосконалення технологічних або управлінських процесів				
10	Ентузіазм в роботі – це участь „диваків”				
11	Керівництво чітко поділяє всіх співробітників на дві частини: тих, з якими воно починало, люди „першого призову”, і новачки, яким належить довести, що і вони можуть бути „своїми”				
12	Як педагог я дотримуюсь стандартних підходів у роботі і не вважаю обов’язковим виходити за рамки				
13	Коли керівники оцінюють роботу підлеглих, то це найчастіше відбувається на основі більш – менш поверхових спостережень				
14	Критика недоліків у роботі з вуст рядових співробітників не заохочується				
15	Зміст та вимоги до професійної діяльності у моєму закладі такі, як і усюди, різниці немає				
16	За останній час моєї роботи в закладі				

	майже нічого не змінилося. Нового, цікавого не відбувається				
17	Більшість співробітників улаштовує сформований стиль керування. Вони звикли, щоб їх „вели”				
18	Я вважаю, що керівництво мене цінує				

**«Система цілепокладання в навчальному закладі»**

Характеристики постановки мети навчального закладу (оцінка за п'ятибальною шкалою)	Адміністрація	Педагоги	Розбіжності	
			абсолютні	відносні
1. Мета роботи ставиться адміністрацією				
2. Цілі обговорюються в колективі				
3. Цілі ставляться шляхом знаходження загальної думки				
4. Роль педагога в реалізації загальних цілей				
5. Кожен педагог бачить свою роль в реалізації загальних цілей діяльності				
6. Цілі формуються зверху вниз				
7. Цілі формуються знизу вгору				
8. Система формування цілей існує та зрозуміла всім (механізм цілепокладання)				
9. Цілі конкретні				
10. Цілі мають об'ємні показники				
11. Цілі чітко обмежені за часом				
12. Кожна мета реально забезпечена засобами				
13. Цілі враховують можливості закладу				
14. Актуальність цілей				
15. Цілі приймаються і усвідомлюються всіма членами педагогічного колективу				
16. Цілі приймаються і усвідомлюються меншиною				
17. Цілі приймаються та усвідомлюються адміністрацією				

### SWOT-аналіз навчального закладу

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.	1.
Можливості	Загрози
1.	1.

**Комплексно-цільова програма  
«Управління процесом формування готовності вчителя до інноваційної  
діяльності засобами методичної роботи»**

Виконала студентка 1 курсу денної форми  
навчання зі спеціальності 8.18010020  
«Управління навчальним закладом»  
Яценко Г. В.

**Основна проблема:** невідповідність реального рівня сформованості у вчителів готовності до інноваційної діяльності необхідному для впровадження інновацій у систему роботи сучасного навчального закладу.

**Загальна мета:** удосконалити систему управління формуванням готовності вчителя до інноваційної діяльності в навчальному закладі засобами методичної роботи шляхом забезпечення діагностичного підходу до визначення мотивів педагогів, підвищення якості організації підготовчої роботи, створення умов для впровадження інноваційних технологій, модернізації системи оцінювання управлінської діяльності.

**Термін реалізації:** 3 роки.

**Етапи реалізації програми:**

***I етап – діагностичний***

Мета етапу: забезпечити діагностичний підхід до формування готовності вчителів до інноваційної діяльності.

Завдання:

- 1.1 Створення банку діагностичних методик.
- 1.2 Розробка системи діагностування педагогів.
- 1.3 Залучення учнів та батьків до забезпечення інноваційної діяльності гімназії.

Структурні підрозділи: психологічна служба, педагогічна рада, методична рада, рада гімназії, методичний кабінет, ініціативна група.

***II етап – планово-прогностичний***

Мета етапу: оптимізувати систему планування роботи з формування готовності вчителів до інноваційної діяльності.

Завдання:

- 2.1 Планування роботи методичної служби з урахуванням результатів діагностик.
- 2.2 Планування підвищення кваліфікації педагогів.
- 2.3 Розробка програми формування готовності вчителів до інноваційної діяльності.

Структурні підрозділи: методична рада, методичні об'єднання вчителів, школа передового педагогічного досвіду, школа молодого вчителя, творчі

групи, курси підвищення кваліфікації при КВНЗ «ХАНО», ХНПУ ім. Г.С. Сковороди.

### ***III етап – практичний***

Цілі етапу: підвищити якість організації підготовчої роботи вчителів до інноваційної діяльності; модернізувати систему оцінювання рівня управлінської діяльності щодо сформованості готовності вчителя до інновацій.

Завдання:

3.1 Оптимізація системи інформаційного забезпечення управління.

3.2 Забезпечення умов для формування готовності вчителів до інноваційної діяльності.

3.3 Формування сприятливого морально-психологічного та креативного мікроклімату в педагогічному колективі.

3.4 Використання можливостей зовнішнього середовища для формування готовності вчителів до інноваційної діяльності.

3.5 Контроль за формуванням готовності вчителів до інноваційної діяльності.

3.6 Залучення вчителів до самоконтролю.

Структурні підрозділи: методичний кабінет, методичні об'єднання вчителів, школа передового педагогічного досвіду, школа молодого вчителя, педагогічна творча майстерня, творчі групи, психологічна служба.

### ***IV етап – підсумковий***

Мета етапу: забезпечити оптимізацію системи управління з питань коригування процесу формування готовності вчителя до інноваційної діяльності

Завдання:

4.1 Упровадження моніторингових технологій для контролю та корекції процесу формування готовності вчителя до інноваційної діяльності

4.2 Корекція та регулювання методичної роботи щодо формування готовності вчителя до інноваційної діяльності.

***Структурні підрозділи:*** методична рада, педагогічна рада, творчі групи, атестаційна комісія, моніторингова комісія, психологічна служба.

### ***Концептуальна модель програми:***

Ідеї удосконалення системи управління формуванням готовності вчителя до інноваційної діяльності запропоновані щодо структурних компонентів готовності (за І. М. Дичківською).

#### ***Мотиваційний компонент***

- Упровадження ефективних діагностичних методик для визначення мотивів учителів.
- Вивчення можливостей стимулювання педагогів на інноваційну, експериментальну діяльність.
- Залучення вчителів до планування в умовах вільного вибору цілей та завдань.

#### ***Когнітивний компонент***

- Налагодження системи інформаційного забезпечення.

- Організація поінформованості вчителів щодо існуючих інновацій.
- Створення умов для формування пізнавального інтересу педагогів до інноваційної діяльності.
- Орієнтація на систему підвищення кваліфікації вчителів.

#### *Креативний компонент*

- Забезпечення розвитку творчих здібностей педагогів.
- Удосконалення матеріально-технічної бази навчального закладу.
- Створення атмосфери творчого пошуку, сприятливого мікроклімату.
- Здійснення наукового супроводі інноваційної діяльності.

#### *Рефлексивний компонент*

- Демократизація управління формуванням готовності вчителів до інноваційної діяльності.
- Увага до кінцевих результатів.
- Наявність налагодженої системи зворотного зв'язку.
- Моделювання шляхів усунення негативних наслідків, подолання труднощів.

### **План діяльності**

Етапи реалізації програми	Цілі та напрями оновлення діяльності	Завдання	Зміст діяльності за роками		
			2016 – 2017	2017 – 2018	2018 – 2019
1	2	3	4	5	6
1. Діагностичний	Забезпечити діагностичний підхід до формування готовності вчителів до інноваційної діяльності	1.1. Створення банку діагностичних методик	Пошук та відбір психологічною службою діагностичних методик	Поповнення банку діагностик	Засідання методичної ради. Аналіз ефективності застосування діагностик
		1.2. Розробка системи діагностування педагогів	Створення ініціативної групи для обробки результатів анкет, тестів  Здійснення діагностики	Психолого-педагогічний семінар «Мотивація інноваційної діяльності: сутність, проблеми, перспективи»	Узагальнення результатів діагностичного підходу до мотивації педагогів
		1.3. Залучення учнів та батьків до забезпечення інноваційної діяльності гімназії	Міні-дослідження з вивчення потреб та інтересів батьків та учнів щодо здійснення інноваційної	Загальношкільна конференція «Інноваційні напрями діяльності гімназії (стратегічний аналіз,	Засідання ради гімназії (пропозиції щодо подальшого розвитку інноваційної діяльності)

			діяльності	прогноз змін))	
2. Планово-прогностичний	Оптимізувати систему планування роботи з формування готовності вчителів до інноваційної діяльності	2.1.Планування роботи методичної служби з урахуванням результатів діагностик	1.Методичний семінар «Плануємо власну інноваційну діяльність» 2.Складання індивідуальних планів учителів та їх погодження на засіданнях методичних об'єднань	1.Корекція індивідуальних планів методичної роботи педагогів 2.Надання індивідуальних консультацій методичною службою щодо усунення недоліків у плануванні	1. Творчі звіти вчителів щодо реалізації індивідуальних планів на засіданнях методичних об'єднань 2.Конференція «Результативність планового управління»
		2.2.Планування підвищення кваліфікації педагогів	Засідання методичної ради. Складання плану професійної перепідготовки учителів	Круглий стіл «Передовий досвід молодому вчителю»	Фестиваль педагогічної майстерності (звіти про підвищення кваліфікації)
		2.3.Розробка програми формування готовності вчителів до інноваційної діяльності	Педагогічна рада «Соціально-психологічні умови формування готовності вчителя до інноваційної діяльності	Створення творчих груп з питань формування різних аспектів готовності педагогів до впровадження інновацій	Презентація роботи творчих груп
3. Практичний	Підвищити якість організації підготовчої роботи вчителів до інноваційної діяльності	3.1. Оптимізація системи інформаційного забезпечення управління	1.Створення банку інновацій. 2. Складання переліку літератури щодо впровадження інноваційних технологій	1. Поповнення банку інновацій 2. Розроблення та впровадження системи стимулювання вчителів 3. Організація розробки програмно-методичного	Школа передового педагогічного досвіду. Вироблення інструментарію застосування інновацій в практичній діяльності

				забезпечення	
		3.2. Забезпечення умов для формування готовності вчителів до інноваційної діяльності	1. Нарада при директорі «Організація оптимальних умов для впровадження інновацій» 2. Здійснення перерозподілу кадрів, функціональних обов'язків педагогічного колективу	Поповнення методичного кабінету гімназії науковою літературою та періодичними виданнями	Оновлення матеріально-технічної бази (придбання мультимедійного обладнання)
		3.3. Формування сприятливого морально-психологічного та креативного мікроклімату в педагогічному колективі	Психологічний тренінг «Сприятливий мікроклімат – запорука творчості»	Педагогічна рада «Креативність – важлива умова розвитку інноваційної та успішної особистості»	Виставка-ярмарок педагогічних ідей «Мої творчі знахідки»
		3.4. Використання можливостей зовнішнього середовища для формування готовності вчителів до інноваційної діяльності	Укладання угод з вищими навчальними закладами з питань інноваційної діяльності	Здійснення наукового супроводу впровадження інновацій	Методичний семінар «Результативність впровадження інновацій»
	Модернізувати систему оцінювання рівня управлінської діяльності щодо сформованості готовності вчителя до	3.5. Контроль за формуванням готовності вчителів до інноваційної діяльності	Вивчення психологічною службою гімназії рівня рефлексивної компетентності вчителів	Засідання методичної ради «Критичність мислення – запорука розвитку рефлексивності педагога»	Оцінка діяльності педагогів за результатами виставки-презентації учительських портфоліо

	інновацій	3.6. Залучення вчителів до самоконтролю	Переведення вчителів із високим рівнем рефлексивності на самоконтроль	Звіти педагогів, які працюють на самоконтролі, на засіданнях методичних об'єднань	Створення системи делегованого контролю
4. Підсумковий	Забезпечити оптимізацію системи управління з питань коригування процесу формування готовності вчителя до інноваційної діяльності	4.1. Упровадження моніторингових технологій для контролю та корекції процесу формування готовності вчителя до інноваційної діяльності	1. Нарада при директорові щодо запровадження моніторингових технологій 2. Організація роботи творчої групи щодо вибору моніторингових технологій	1. Створення комісії для здійснення моніторингових досліджень 2. Презентація матеріалів комісії на засіданні педагогічної ради	1. Удосконалення системи моніторингу 2. Проведення контрольних мікро-досліджень щодо оцінки стану сформованості кожного з чотирьох компонентів готовності вчителя до інноваційної діяльності
		4.2. Корекція та регулювання методичної роботи щодо формування готовності вчителя до інноваційної діяльності	Методичний семінар. Опрацювання методик корекції та регулювання процесу формування готовності вчителя до інноваційної діяльності	Складання плану усунення недоліків в управлінні інноваційними процесам	Педагогічна рада «Удосконалення системи методичної роботи з питань управління процесом впровадження інновацій»

*Навчальне видання*

**Стратегічний менеджмент**

Навчально-методичний посібник

За загальною редакцією  
професора О. І. Мармази

Відповідальний за випуск: Р. І. Черновол-Ткаченко  
Комп'ютерна верстка: Л. М. Астахова

Видання українською мовою

ТОВ «Планета-Принт» м.Харків, вул. Фрунзе, 16  
Свідоцтва суб'єкта видавничої справи:  
серія ДК № 4568 від 17.06.2013 р.  
61002, м.Харків, вул. Фрунзе, 16

Підписано до друку 20.10.2015 Формат 60х84/8 Папір офсетний.  
Гарнітура Ньютон. Друк офсет. Ум. друк. арк. 5  
Зам № 26/092015  
Наклад 300 прим.

Надруковано у друкарні ФОП Томенко Ю.І.  
Харків, пл. Руднєва, 4, Тел.: (057) 757-93-82

© О. І. Мармаза  
© Харківський національний педагогічний  
університет імені Г. С. Сковороди