

УДК 37.07

ORCID iD 0000-0003-1363-7388

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК УМОВА ЙОГО СТАНОВЛЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анна Федосова

Статтю присвячено розгляду питання здійснення стратегічного планування в закладі освіти України з огляду на передумови автономії та самотійності їх функціонування, які виникають у зв'язку з продовженням запровадження реформи Нової української школи. Рішенням керівництва закладу освіти в такому разі може стати бажання домогтися результативності або щось змінити, а також і необхідність діяти та вирішувати проблеми, що виникли. На допомогу прийде методика SWOT-аналізу, яка передбачає визначення орієнтирів розвитку закладу в умовах сприятливих чи загрозливих впливів зовнішнього оточення, спираючись на сильні та можливість подолання слабких сторін закладу. Використання підходу комплексного аналізу для розроблення стратегій робить освітній заклад сучасною стратегічною організацією, яка може стати лідером змін у сфері освіти в Україні.

Ключові слова: освітня організація, заклад освіти, освітній заклад, стратегія, стратегічне управління, стратегічне планування, SWOT-аналіз, сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози, стратегічні завдання, стратегічна гнучкість.

PECULIARITIES OF DEVELOPING THE STRATEGY OF THE EDUCATION INSTITUTION AS A CONDITION OF ITS FORMATION IN MODERN CONDITIONS

Anna Fedosova

This article is devoted to the consideration of strategic planning in the educational establishment of Ukraine in view of the prerequisites of autonomy and solitude of their functioning, which arise in connection with the continuation of the New Ukrainian School reform. In this case, the decision of the management of the educational institution may be the desire to achieve efficiency or to change something, as well as the need to act and solve the problems that have arisen. The SWOT analysis technique will help to determine the development of the institution in the conditions of favorable or hazy influences of the external environment, based on the strengths and modularity of overcoming the weaknesses of the institution. This method implements a strategy design approach to reflect the maximum use of the full potential of the educational organization, its internal and external capabilities. The result of the SWOT analysis is the compilation of profiles of the current state of the external environment of the educational institution and the identification of strategic problems and the development of a strategic program for the development of the institution. So you can see and understand the prospects of growth in the position of educational institutions, determine what can be achieved, as well as what you can rely on, what options to strengthen or, conversely, to hide. That is, it is about highlighting the key success factors of an institution. In the context of instability of the external environment of the educational organization, strategic flexibility is important, which also ensures the use of SWOT methodology. Using a comprehensive analysis approach to formulate strategies, an educational institution is a modern strategic organization that can lead the change in education in Ukraine.

Keywords: educational organization, educational institution, educational institution, strategy, strategic management, strategic planning, SWOT analysis, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, Strategic Objectives, Strategic Flexibility.

Постановка проблеми. У сфері освіти в Україні протягом останніх трьох років активно запроваджується Нова українська школа. Основні ідеї реформування освіти в Україні передбачають розвинування співпраці всіх учасників освітнього процесу та досягнення взаєморозуміння між ними, створення сучасного освітнього простору та вдосконалення освіти в цілому.

Роль закладів освіти в реалізації цієї реформи виявляється в генеруванні відповідних дій та процесів, які відповідають новим вимогам, новим викликам та є фундаментом плідної реалізації ідей НУШ та запорукою свого успіху. При цьому підґрунтям продуктивних дій, успіху або невдач для закладу освіти можуть стати тенденції змін у зовнішньому середовищі, тенденції розвитку самого закладу освіти та тенденції зміни показників діяльності закладу освіти (його кінцеві результати) чи їх невідповідність установленим критеріям. Рішенням керівництва закладу освіти може стати бажання досягти результативності або щось змінити, а також і необхідність діяти та вирішувати проблеми, що виникли.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Науковці здебільшого звертали увагу та продовжують досліджувати принципи управління в сфері освіти, наприклад: В. Григораш, Л. Даниленко, С. Максимюк, С. Немченко, М. Поташник, В. Смолей та ін. Принципи стратегічного управління різними організаціями розкрили І. Ансофф, А. Стрікланд, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов та ін. За останні роки з'явилася низка публікацій, присвячених проблемам стратегічного управління в закладах освіти, у яких стратегію розглянуто як засіб, тобто спосіб дій, що визначають лінію поведінки закладу освіти в достатньо тривалому інтервалі; як плановий документ, який пов'язує всі його складові елементи для досягнення конкурентних переваг на ринку освітніх послуг. Проблеми розвитку закладів освіти та галузі освіти, стратегій організацій розглянуто в роботах О. Халимоника, В. Мельника, О. Лебеда, С. Немченка та ін., у яких проаналізовано практику розробки та реалізації стратегій освітніх організацій та

установ України.

Окреслення невирішених питань. Наявність великої кількості наукової та методичної літератури дозволяє здійснювати поточне управління та стратегічний розвиток освітніх організацій в достатній мірі, а сьогодення освітньої галузі спонукає до необхідності пошуку власних шляхів функціонування та вирішення проблемних питань освітніми закладами як автономними організаціями.

Мета та завдання статті. Метою статті є розробка практичних положень щодо застосування терорії розробки стратегії сучасного закладу освіти, визначення орієнтирів пошуку напрямів ефективного розвитку закладу освіти. Завданням статті є розкриття особливостей застосування знань та методики SWOT-аналізу в практиці закладу освіти.

Виклад основного матеріалу. Формування стратегії розвитку закладу освіти є необхідною умовою реалізації стратегічного управління. А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд визначають формулювання стратегій як «...процес, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, вибирають стратегії, а також визначають усі складові компоненти процесу стратегічного управління» [1].

У теорії і практиці стратегічного менеджменту виділяють декілька шкіл розробки стратегії, а саме школа дизайну, школа планування, школа позиціонування, школа підприємництва та школа навчання на досвіді. Розглянемо їх:

1. Школа дизайну, назва якої асоціюється зі створенням чогось нового, передбачає розробку стратегії з урахуванням усього потенціалу організації, внутрішніх і зовнішніх можливостей. Для реалізації такого підходу широко використовується відомий метод SWOT-аналізу.

2. Школа планування, що пов'язано з розробленням плану процесу, який включає виділення відповідних стадій. Реалізація такого підходу вимагає здійснення сценарного планування, яке повинно включати кілька альтернативних шляхів розвитку подій та вибір найбільш ефективного, що, у свою чергу, вимагає залучення відповід-

них спеціалістів.

3. Школа позиціонування, назва якої походить від слова позиція, тобто місце. Формування стратегії за такого підходу ґрунтується на виборі певної позиції організації, а відтоді стратегія визначається через визначення способів та їх послідовності переходу з поточної позиції в бажану. Прикладом методу, який дозволяє розробити стратегію таким чином, є метод GAP-аналізу.

4. Школа підприємництва, що передбачає використання навичок керівника-підприємця і його бачення майбутнього, а саме відповідні знання, логіку, ширину й глибину мислення та інтуїцію, що допомагають у складанні реального плану дій задля досягнення поставлених цілей.

5. Школа навчання на досвіді, ідеї якої припускають покрокове розроблення стратегії організації з постійним уточненням результатів та дій зовнішнього оточення з подільшою коригуванням розробленої стратегії в разі необхідності.

Із огляду на те, що в сучасних реаліях формально розробленої стратегії в багатьох закладах ще немає, доцільним було би застосування школи дизайну, тобто формування стратегії спочатку за допомогою ґрунтового й усебічного комплексного методу SWOT.

Такий підхід відобразить модель аналітичного стратегічного управління, основним твердженням якої можна вважати неможливість орієнтуватися на тенденції минулого, але спираючись на певний досвід та здійснивши стратегічний аналіз перспектив розвитку організації, уважаємо можливим визначити майбутні зміни й розробити стратегічні орієнтири розвитку. При цьому SWOT-аналіз допоможе з'ясувати та зіставити зовнішнє середовище і внутрішній потенціал через таку цікаву систему факторів, як: сила та слабкість організації, можливості та загрози середовища. За такого методу стратегія розвитку організації виявляється в розумінні шляхів досягнення певної позиції організації в навколишньому середовищі, визначенні умов поліпшення показників й результатів її діяльності. Так застосування методики SWOT-аналізу

допомагає виявити безліч варіантів прояву, застосування і реалізації сприятливих факторів й уникнення негативних наслідків [2].

Однак за нестабільного та динамічного зовнішнього середовища може виникнути необхідність ситуативного реагування. Існує й така модель стратегічного управління – модель ситуативного стратегічного управління. Вона виникла як наслідок змінюваності зовнішнього середовища, його обмеженості, коли неможливо передбачати його зміни. За таких умов організаціям потрібно виявляти й урахувувати «слабкі сигнали», або «маячки», та відповідно реагувати швидко.

Дж. Стрікленд розрізняє одноосібний чи командний підхід, підходи, засновані на делегуванні та конкуренції в розробленні стратегії [3]. Який саме обрати – це індивідуальне питання кожного закладу освіти. Є відповідні переваги та недоліки кожного, що ситуативно враховується під час здійснення вибору того чи іншого підходу. Але сучасні вимоги до розвитку освіти в Україні передбачають персональну зацікавленість кожного учасника освітнього процесу, тому доречним буде командний підхід, який базується на включенні в роботу щодо розроблення стратегії робочої групи з представників зацікавлених сторін.

Для аналізу середовища в системі стратегічного менеджменту використовується метод SWOT-аналізу, який передбачає визначення сили, слабкості, можливостей і загроз для підприємства. Його основними етапами є:

- аналіз внутрішнього середовища організації, метою якого є визначення сильних та слабких сторін закладу освіти, що формують його потенціал продуктивності та вдосконалення;
- моніторинг основних факторів зовнішнього оточення організації, що здійснюється з метою визначення домінуючих зовнішніх факторів, а саме виявлення можливостей і загроз для закладу освіти. Ця інформація дасть змогу визначити коло можливих варіантів відповідних дій;
- безпосередньо SWOT-аналіз, що передбачає встановлення взаємозв'яз-

ків між зовнішніми можливостями й загрозами з одного боку, а також внутрішніми сильними й слабкими сторонами закладу освіти з іншого боку.

Результатом проведення SWOT-аналізу є складання профілів сучасного стану зовнішнього середовища закладу освіти та виявлення стратегічних проблем і розроблення стратегічної програми розвитку закладу.

Розглянемо особливості процесів SWOT-аналізу щодо закладів освіти України.

Метою проведення внутрішнього управлінського аналізу закладу освіти є виявлення внутрішніх сильних сторін (переваг) діяльності закладу для генерування результату та використання зовнішніх можливостей і визначення внутрішніх слабких сторін (недоліків та вад), що можуть ускладнити проблеми, пов'язані з зовнішніми небезпеками та є напрямками вдосконалення функціонування закладу. Таке управлінське обстеження можна проводити за індивідуальними критеріями чи по загальними параметрами оцінки діяльності закладів освіти [3].

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 09 січня 2019 року № 17 «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти» під час інституційного аудиту оцінка закладу освіти проводиться за такими напрямками [4]:

- 1) освітнє середовище (наскільки безпечно та комфортно в школі, як організоване харчування, чи вистачає необхідного для навчання обладнання, кабінетів тощо);
- 2) оцінювання учнів (як вимірюються навчальні досягнення школярів, наскільки процес є прозорим та зрозумілим);
- 3) педагогічна діяльність (якість викладацької роботи, професійний розвиток педагогів, партнерство між учителями, батьками та учнями);
- 4) управлінські процеси (наскільки рішення керівництва сприяють забезпеченню та постійному вдосконаленню освітньої діяльності, чи є ефектив-

ною внутрішня система забезпечення якості освіти тощо).

Але з погляду глибокого стратегічного аналізу цього може бути недостатньо для формування найбільш дієвої стратегії розвитку закладу освіти в сучасних умовах, тому можна запропонувати такі параметри оцінки внутрішнього середовища освітньої організації, як статус закладу освіти та його місцезнаходження, техніко-економічні параметри будівлі, характеристики освітнього процесу, освітнє середовище, досягнення та результати діяльності закладу, кадровий склад, інновації, фінанси, маркетинг та безпека. Це деталізує характеристики закладу освіти та дає змогу знайти можливі альтернативи розвитку та зростання закладу.

Розглянемо складові зовнішнього оточення закладу освіти. Для цього потрібно усвідомити, що до найважливіших елементів зовнішнього середовища, які впливають на ефективність і фінансову тривалість більшості організацій, на які воно не може вплинути, які не може проконтролювати, але має до них пристосуватися, належать: політико-правові, економічні, соціально-демографічні та технологічні модифікації, так звані PEST-фактори.

Окрім виявлення складових внутрішнього та зовнішнього середовища організації, доцільно було б визначити вплив кожного фактору на діяльність, наприклад, експертним шляхом за такою шкалою оцінювання: від 0 до 3, починаючи з нульового впливу та закінчуючи сильним впливом відповідно.

Далі здійснюється сам SWOT-аналіз, що передбачає встановлення взаємозв'язків між зовнішніми можливостями й погрозами з одного боку, а також внутрішніми сильними й слабкими сторонами закладу освіти з іншого боку. Науковці пропонують чотири підходи до формалізації стратегій, а саме використовувати орієнтацію на бажаний стан у майбутньому, що базується на інтуїтивному передчутті змін, використовувати професіоналізм та науково-методичний підхід, що може вимагати залучення експертів, використання підходу знаходження компромісу, що передбачає

прийняття компромісних рішень щодо отриманих результатів і пов'язані з цим витрати, а також використання розрахунків і чіткого планування необхідних дій, що вимагає застосування сучасного комп'ютерно-математичного інструментарію, системного аналізу тощо [3].

Наведемо фрагмент матриці SWOT для умовного закладу освіти (табл. 1).

Під час пошуку альтернативних варіантів стратегічних орієнтирів можна звернутися до різноманітних методів генерування як індивідуальних, так і групових ідей, наприклад, мозкового штурму, конференції ідей, Делфі тощо, або можна поставити низку запитань, що допоможуть мислити логічно:

- Який наш заклад?
- Де ми знаходимося в нині та в якому

стані?

- Які сильні і слабкі сторони нашого закладу?
- Що конкретно перешкоджає та що сприяє досягненню наших цілей?
- З чого ми можемо почати?
- З чого слід починати?
- Наскільки стійкий наш заклад до тенденцій змін?

Головне завдання на цьому етапі – побачити та усвідомити перспективи зростання позиції закладу освіти, визначити, за рахунок чого цього можна домогтися, а також на що можна покласти, які параметри підсилити чи приховати. Отож, сенс виділити ключові фактори успіху закладу освіти, які можуть бути засновані на науково-технічній перевазі, на маркетингу чи на ефективному менеджменті.

Таблиця 1. Фрагмент матриці SWOT закладу освіти*

		Можливості	Загрози
		Підвищення попиту на освітні послуги закладу	Підсилення вимог до якості освітньої діяльності закладу
СИЛА	Позиція лідера на ринку освітніх послуг	Формувати політику надання освітніх послуг із урахуванням еластичності попиту. Розглянути стратегію підвищення конкурентоспроможності в нових умовах розвитку освіти в Україні	Забезпечити формування конкурентної переваги за рахунок повної відповідності вимогам до якості надання освітніх послуг
	Високий інноваційний потенціал педагогічного складу закладу	Підтримувати якість надання освітніх послуг за рахунок педагогічних інновацій	Створити внутрішню систему якості освіти в закладі освіти
СЛАБКІСТЬ	Низький ступінь розвиненості освітнього середовища	Розробити програму відвідання виставок, ярмарків різноманітних товаровиробників. Розглянути стратегію розвитку освітнього середовища в закладі освіти	Сформувати освітнє середовище закладу освіти відповідно до вимог
	Нерозвинена маркетингова діяльність закладу	Розвивати зв'язки з громадськістю закладу освіти. Розробити програму розвитку інтернет-сторінки та сторінки в соціальній мережі закладу освіти	Підвищити ефективність системи оприлюднення інформації щодо діяльності закладу освіти. Забезпечити зворотний зв'язок з учасниками освітнього процесу та органами державного та місцевого управління

*розроблено та побудовано автором

В умовах нестабільності зовнішнього оточення освітньої організації важливою стає стратегічна гнучкість, тобто характеристика здатності закладу освіти ефективно адаптуватися до змін, що уможливить вчасно та продуктивно відреагувати на негативний вплив та не відчувати змін [5].

У процесі стратегічного планування закладу освіти необхідно виконувати такі основні завдання:

- 1) створення ефективної системи адаптації до змін зовнішнього оточення, з метою усунення посилення дії погроз та появи нових;
- 2) розподіл ресурсів, таких, як фінансування, матеріально-технічна база, технологічний досвід та управлінські успіхи;
- 3) підвищення ефективності внутрішньої координації діяльності учасників освітнього процесу під час реалізації стратегії;
- 4) здійснення моніторингу та прогнозування в закладі освіти.

Отже, сучасний освітній заклад можна представити як стратегічну організацію, тобто таку, яка вмiло реалізує обрану стратегію, намагаючись більш повно та ефективно розкрити свій потенціал, та пристосовується до змін навколишнього середовища з метою уникнення катастрофічних ризиків. У свою чергу, це вимагає:

- створення відповідної організа-

ційної структури, здатної успішно дотримуватись обраної стратегії підприємства, яка дає ефективну координацію діяльності всіх учасників освітнього процесу, об'єднання їх зусиль, розподіл ресурсів та залучення зовнішніх партнерів;

- удосконалення керівництва, необхідного для реалізації стратегії та її коригування в процесі реалізації;
- розподілу ресурсів у ті види діяльності, що визначають стратегічний успіх, тобто є найбільш пріоритетними та забезпечують отримання результатів як характеристики стратегічної гнучкості;
- створення продуктивної атмосфери в закладі освіти, відповідної корпоративної культури та сприятливої робочої атмосфери, що підтримають стратегію та її реалізацію, навіть за ризикованих станів.

Висновки та перспективи подальшого дослідження проблеми. З означеного можна зробити висновок про те, що будь-який освітній заклад має певний потенціал. Головним завданням керівництва освітньої організації є його побачити та зміцнити, розробити такі стратегії, які дадуть змогу продуктивно використати переваги освітнього закладу, забезпечивши при цьому виконання ключових завдань реформи освіти і створити потужний осередок освіти

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов : [пер. с англ.] / А. Томпсон, А. Стрикленд. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
2. Скібіцька Л. Антикризовий менеджмент / Л. Скібіцька, В. Матвеев, В. Щелкунов, С. Подреза. – К. : ЦУЛ, 2014. – 584 с.
3. Федосова А. О. Swot-аналіз загальноосвітнього навчального закладу в сучасних умовах / А. О. Федосова, І. Мстовська, О. В. Дробожур, Е. О. Сукач // Монографія. Механізми стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів в умовах трансформації. – Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019. – С. 248 – 258.
4. Наказ Міністерства освіти і науки України № 17 «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти» від 09.01.2019. – Режим доступу: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/64344/
5. Семенець-Орлова І. А. Стратегічне управління як системний засіб управління

освітніми змінами / І. А. Семенець-Орлова // Теорія та практика державного управління. – Вип. 3 (50). – С. 52 – 60. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Tpdu_2015_3_11.pdf

REFERENCES

1. Tompson A. (1998) Strategicheskij menedzhment. Ysskustvo razrabotky y realizacyy strategyy : ucheb. dlja vuzov [Strategic Management. The Art of Strategy Development and Implementation: A Textbook. for universities]. M.: Banky y byrzhzy ; JuNYTY, 576 (rus).
2. Skibicjka L. (2014) Antykryzovij menedzhment [Crisis management]. K.: CUL, 584 (ukr).
3. Fedosova A.O. (2019) Swot-analiz zaghaljnoosvitnjogho navchalnogho zakladu v suchasnykh umovakh [Swot-analysis of secondary school in modern conditions] // Monografija. Mekhanizmy stymuljuvannja socialjno-ekonomichnogho rozvytku reghioniv v umovakh transformaciji – Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019, 248 – 258 (ukr).
4. Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy # 17 „Pro zatverdzhennja Porjadku provedennja instytucijnogho audytu zakladiv zaghaljnoji serednjoji osvity” vid 09.01.2019. – Available at: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/64344/ (ukr).
5. Semencj-Orlova I. A. (2018) Strategichne upravlinnja jak systemnyj zasib upravlinnja osvitnimy zminamy [Strategic management as a systematic tool for managing educational change]. Teorija ta praktyka derzhavnogho upravlinnja, Vyp. 3 (50), 52 – 60. – Available at: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Tpdu_2015_3_11.pdf (ukr).