

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Національний еколого-натуралістичний центр
учнівської молоді

Щорічна доповідь

Про механізм розробки стратегії
Позашкільного навчального закладу
або
завдання стратегічного управління



Київ – 2010-2011

ЗМІСТ

ВСТУП	3 – 4
I. СУТНІСТЬ І НЕОБХІДНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ	
1.1. Суть та необхідність стратегічного управління.....	5 – 9
1.2. Мета та принципи стратегічного планування в навчальному закладі.....	9 – 14
II. РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У КЕРІВНИКІВ ОСВІТНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ – НЕОБХІДНА УМОВА ПОВУДОВИ СТРАТЕГІЇ	
2.1. Сутність лідерства, лідерських якостей	15 – 19
2.2. Директор як керівник освітнім навчальним закладом. Вимоги до керівника сучасного закладу освіти.....	19 – 24
2.3. Модель розвитку лідерських якостей керівника навчальним закладом.....	24 – 26
III. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОЗАШКІЛЬНИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ	
3.1. Мотивація діяльності педагогічних працівників в контексті стратегічного управління.....	27 – 29
3.2. Основні стратегії мотивації діяльності працівників освітніх організацій.....	29 – 33
3.3. Стратегічні завдання Національного еколого-натуралістичного центру учнівської молоді.....	33 – 35
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	37 – 38

ВСТУП

Люди вже тривалий час вивчають і аналізують стратегію як явище та інструмент розв'язання їхніх проблем, тому що вони хочуть знати, що їм робити завтра, післязавтра, в довгостроковій перспективі, як, хоча б частково, керувати процесами, що відбуваються в організації (навчальному закладі) та навколо неї. Щоб розв'язати цю проблему, теорія й практика менеджменту створили стратегічне управління (теорія — концепцію стратегічного управління, практика — різні варіанти побудови системи стратегічного управління).

Історично поняття «стратегія» склалося у військовому лексиконі, де воно визначало планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних засобів.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (заклад). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу організацію, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом.

З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель організації, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників.

У сучасній літературі можна також виокремити дві основних концепції стратегії — філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для організації.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності в організації.

Питання розробки стратегії організації досліджували такі вчені та дослідники, як: Г.Мінцберг, М.-Е.Портер, І.Ансофф, Ш.-М.Остер, П.Дойль, А.-Д.Чандлер, Б.Карлоф, С.Оборська, З.Шершньова, М.Г.Саєнко, Л. С.Селіверстова, Р.А. Славюк та ін.

Успіх навчального закладу залежить від здатності передбачати та змінювати структуру навчання, виховання і управління, розробляти та впроваджувати в освіту нові форми, методи, правильно планувати виховну роботу, щоб досягти найбільшого ефекту і забезпечити існування навчального закладу в довгостроковій перспективі.

Стабільний довготривалий розвиток навчального закладу можливий лише за умови визначення чітких довгострокових цілей і розробки конкретних шляхів їх досягнення. Однієї і тієї ж цілі можна досягнути різними методами та засобами. У зв'язку з цим виникає питання: як намічена ціль може бути практично реалізована, та в який спосіб? Намагаючись надати відповідь на ці питання, кожний заклад освіти повинен розробляти різні види стратегій.

Отже, питання стратегічного управління навчальним закладом на сьогоднішній день є дуже актуальним.

I. СУТНІСТЬ І НЕОБХІДНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

1.1. Суть та необхідність стратегічного управління

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище-організація». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядає організацію як відкриту систему, котра постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими організаціями, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів тощо і дає змогу організаціям підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Концепції існування та розвитку організацій у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління. Ще на початку ХХ сторіччя у перших працях з менеджменту зазначалось, що планування є інструментом, який допомагає у прийнятті управлінських рішень. Його мета - забезпечення нововведень та змін в достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Планування - необхідна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання організації. Як загальна функція управління, планування є процесом підготовки на перспективу рішень про те, що, ким, як, коли повинно бути зроблено.

Стратегічне планування вносить суттєві корективи в методи управління, відкидаючи можливість керування діяльністю організації виходячи з екстраполяції минулих тенденцій. Виникає необхідність вносити стратегічні корективи в поставлені завдання згідно зі змінами на ринку і аж до можливості прогнозування виходу на ринок інших товарів та послуг. Ця управлінська концепція робить акцент на умови ринку, особливо на умови конкуренції та збуту, як на критерій управління. Ця концепція вже наближається до маркетингу, але в ній ринкові умови враховуються лише як фактори випадкових відхилень від виробленої стратегії, а стратегічний план прилаштовується до таких змін, але не передбачає заходів, що спроможні активно впливати на ситуацію ринку.

Періодичне коригування запланованої стратегії не може вирішити завдання відповідно до умов ринку освітньої діяльності навчального закладу. Провідні сучасні навчальні заклади використовують систему стратегічного управління, яка лежить в основі концепції маркетингу. Маркетинг розуміють як цілісну систему організації та управління діяльністю закладу, яка забезпечує максимальний збут її продукції (освітні послуги), досягнення значної активності освітньої діяльності. Суть маркетингу можна сформулювати так: «Виробляти те, що безумовно знаходить збут, а не намагатися нав'язати покупцю те, що вироблено». Основна мета маркетингу конкретної організації (закладу) - забезпечення максимальної рентабельності її функціонування, що може бути досягнуто лише в разі відповідності освітніх послуг закладу ринковим вимогам.

Залежно від умов комерційної діяльності кожна освітня установа використовує відповідну теорію управління. Найпрогресивнішою є теорія стратегічного управління. Світова практика бізнесу показує, що більшість організацій, які досягли значних результатів в бізнесі, завдячує саме впровадженню системи стратегічного управління.

Будь-яка модель управління організацією базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації.

Згідно з концепцією стратегічного управління аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища - необхідний елемент визначення місії та цілей організації. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до вибраної концепції управління.

Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та ре-

алізації системи стратегій («стратегічного набору»). Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у характерних рисах її застосування .

Переваги стратегічного підходу до управління

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих організацій. Американський фахівець І. Ансофф, наприклад, розглядає такі варіанти побудови стратегічного управління: «управління за допомогою вибору стратегічних позицій», «управління ранжируванням стратегічних задач», «управління на основі врахування «слабких сигналів», «управління в умовах стратегічних несподіванок».

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація - це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять:

- Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього».
- Можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувані відповідні інформаційні банки.
- Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.
- Полегшити роботу по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності.
- Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

- Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін.
- Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.
- Створення освітнього потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обгрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Для досягнення успіху необхідне не тільки знання теоретичних засад стратегічного управління. Закордонні конкуренти використовують ті ж самі фундаментальні методи і підходи, що й українські керівники, але, на відміну від українських, досягають більших успіхів за рахунок ретельності, дисциплінованості, з якою вони розробляють і реалізують стратегії.

Перевагами стратегічного мислення, що має першорядне значення, і усвідомленого стратегічного управління (протилежність вільної імпровізації, інтуїції або бездіяльності) є:

- забезпечення спрямованості всієї організації на ключовий аспект стратегії: «що ми намагаємося робити і чого домагаємося?»;
- необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що з'являються, нові можливості і загрозові тенденції;
- можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обгрунтовані і високоефективні проекти;
- можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;
- створення середовища, що сприяє активному керівництву і протидіє тенденціям, які можуть привести лише до пасивного реагування на зміну ситуації.

П'ята перевага, що полягає в заохоченні активного управління, а не в простому реагуванні на зовнішні чинники, приводить до того, що новаторські стратегії можуть стати ключем до поліпшення результатів діяльності організації в довгостроковому плані. З історії бізнесу відомо, що високих результатів домогалися звичайно компанії ініціативніші, а не ті, які просто реагували на умови, що змінилися, або захищалися. Досягаючи успіху, навчальні заклади роблять стратегічні наступи для забезпечення своєї конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку освіти, щоб досягти успіхів.

Щоб визначити стратегію, необхідно вивчити внутрішній стан організації і зовнішні чинники. Тільки чітко уявляючи положення своєї організації на ринку, враховуючи його особливості, менеджер може краще визначити стратегію, що сприятиме досягненню намічених цілей і результатів. Чому? Тому що неправильна оцінка ситуації підвищує ризик невірної розробки стратегічних дій.

Стратегія організації, як правило, складається з:

- 1) продуманих цілеспрямованих дій;
- 2) реакції на непередбачений розвиток подій і на конкурентну боротьбу, що посилюється.

Обставини постійно змінюються, будь то важливе відкриття в області технології, успішне забезпечення конкурентом ринку новими освітніми послугами, нова державна регламентація і політика, розширення інтересів покупців у тій чи іншій галузі тощо. Завжди залишається певна міра невпевненості у майбутньому, і менеджер не може передбачити всі стратегічні дії заздалегідь і слідувати цим наміченим маршрутом, не вносячи змін.

Далекоглядний розробник стратегії більше орієнтований на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем організації. Добре продумана стратегія зазвичай живе кілька років, вимагаючи лише незначних змін для пристосування до нових умов.

1.2. Мета та принципи стратегічного планування в навчальному закладі

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних організацій

використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та в середині закладу. Основні передумови переходу до стратегічного планування такі:

- необхідність реакції на зміни умов функціонування організації;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності організації в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної);
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки;
- посилення конкуренції;
- розвиток зв'язків з організаціями, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін організації, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння організаціями нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку установи.

Крім того, існують макропроцеси, які стимулюють розвиток стратегічного планування. Понад 40 країн розвивають свою економіку за допомогою системи п'ятирічних планів. Наприклад, у Японії планувалося 10 п'ятирічок, у Франції п'ятирічні плани застосовуються з 1947 року. Наявність таких планів орієнтує організації на певні напрямки та спонукає їх планувати свою діяльність.

Стратегічне планування — це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього закладу, спрямовані на розробку та організацію

виконання стратегічних планів, проектів і програм. У свою чергу, розробка планів як специфічний вид діяльності — це послідовний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- встановлення цілей;
- визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;
- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- організація виконання планових завдань;
- облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольної-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

Мета стратегічного планування — встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного закладу освіти.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким основним принципам:

цілевстановлення та цілереалізація — всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів;

багатоваріантність, альтернативність та селективність — реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обгрунтовані та визначені альтернативи;

глобальність, системність, комплексність і збалансованість — орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині організації;

спадковість і послідовність — стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку (про це йшлося під час розгляду «стратегічного набору») з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

безперервність — стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає організацію у початкову позицію;

наукова та методична обґрунтованість — використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

реалістичність, досяжність — врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію — урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються в організації згідно з етапами «життєвих циклів»;

ефективність і соціальна орієнтованість — забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого — розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;

кількісна та якісна визначеність — планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

довгостроковість заходів — орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

Головними перевагами стратегічного планування є:

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;
- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності закладу, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;
- свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі їх невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів.

«Пастками» стратегічного планування є:

- підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;
- надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;
- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;

- завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (у тому числі — швидкості) здійснення змін;
- сподівання на знаходження «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Навіть якщо освітній заклад обійшов всі «пастки», він може не досягти очікуваних результатів, що пояснюється помилками в організації планової діяльності.

Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...») тощо;
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- догматична гіперболізація значення цифрових показників;
- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Дослідження переваг і недоліків стратегічного планування є основою для подальшого його вдосконалення. Останніми роками цей процес було спрямовано на виявлення так званих «бар'єрів» стратегічного планування та формулювання найпоширеніших заходів щодо їх усунення.

II. РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У КЕРІВНИКІВ ОСВІТНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ – НЕОБХІДНА УМОВА ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЇ

2.1. Сутність лідерства, лідерських якостей

Організації, які досягають успіху, відрізняються від протилежних їм головним чином тим, що мають більш динамічне та ефективне керівництво. Під керівництвом, з точки зору власника, розуміється чи то індивід (керівник), чи то група (керівний склад), або процес, який володіє індивідуальними особливостями способу управління організацією. До слів керівник, керівництво часто відносять такі поняття і явища як лідер та лідерство. В деяких випадках ці слова є синонімами, але це не зовсім так. Спробуємо розібратися в природі виникнення лідерства та дати більш чітке визначення цього поняття.

Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо порівняти її власно з управлінням. Бути менеджером і бути лідером в організації – це не одне й те ж. Менеджер в своєму впливі на роботу підлеглих і побудові стосунків з ними перш за все використовує і покладається на посадову основу влади. Лідерство ж, як специфічний тип стосунків управління, базується більш на процесі соціального діяння, а точніше взаємодії в організації. Цей процес є набагато складним, який потребує високого рівня взаємозалежності її учасників. На відміну від власно управління лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відповідно відносини «начальник - підлеглий», притаманні традиційному погляду на управління, замінюються відносинами «лідер – послідовник».

Не зважаючи на те, що керівництво – суттєвий компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди є одночасно і ефективними управлінцями. Про ефективність лідера можливо судити по тому, в якій мірі він чи вона впливають на інших. Іноді ефективне лідерство може і заважати формальній організації.

Лідерство – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на поєднанні різних джерел влади в залежності від конкретної ситуації та спрямований на спонукування людей для досягнення

спільних цілей. Іншими словами лідерство – стосунки домінування і підпорядкування, впливу і прямування в системі міжособистісних стосунків в групі, які ведуть до наміченої мети.

Звідси лідер (від англ. Leader – провідник, керівник) – це:

- член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях ;
- індивід, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі.

Лідерство – це не управління. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили речі правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні речі.

Різниця між лідером і менеджером проводиться по багатьом позиціям (мал. 1.)

Малюнок 1

КЕРІВНИК	ЛІДЕР
Адміністратор	Новатор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
План – основа дій	Бачення – основа дій
Спирається на систему	Спирається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Надає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Той, кого шанують	Той, кого обожнюють

Ефективний менеджер не обов'язково є ефективним лідером, і навпаки. Їх основні характеристики знаходяться ніби в різних вимірах.

Лідер також є керівником, але характер його дій інший, ніж у звичайного менеджера. Він не керує, не командує, а веде за собою інших. Можна бути першою особою в організації, але не являтися фактично лідером, бо той повинен бути не затвердженим наказом, а психологічно визнаним оточуючими як єдиний, хто здатний забезпечити задоволення їх потреб. Тому практично виділяють такі розбіжності між лідером і керівником:

- керівник звичайно признається офіційно, а лідер висувається стихійно;
- керівникові надаються законом певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрішньогруповими стосунками;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі.

Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між керівником і лідером, у групі можуть виникнути такі ситуації, які накладають свій відбиток на гармонізацію життя і діяльності групи.

Лідер і керівник - різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

Лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання і суперництва.

Тобто авторитарному стилю притаманна висока концентрація влади в руках керівника.

Демократичний стиль характеризується високим ступенем делегування повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Як правило, рішення приймається тільки після виявлення думки підлеглих, лідер охоче ділиться з ними владою, надає можливість проявити ініціативу, розвивати свої здібності.

При **ліберальному** стилі лідерства підлеглим надається велика самостійність в роботі, в прийнятті рішень, керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. Цей стиль знаходить обмежене поширення, він властивий головним чином науковим установам.

2.2. Директор як управлінець освітнім навчальним закладом

Процес реформування освіти в Україні в 90-ті роки позначився такими особливостями, як відхід від одноманітності навчально-виховного процесу, поширення інноваційних процесів, розвиток мережі шкіл нового типу. Це зумовило оновлення функцій керівника закладу освіти, змісту його діяльності; створило ситуацію переосмислення статусу, ролі директора та стилю управлінської поведінки; підсилило значення професійного саморозвитку.

Хто такий керівник сьогодні? Погонич отари овець? Локомотив, що тягне за собою вагони? Капітан красивого лайнера? Звичайно, що ці формули управління застаріли. Освітньому закладу потрібен менеджер нової генерації.

Менеджер – (від англ. manager – керувати) – спеціаліст у галузі управління персоналом. Менеджер – керівник, організатор; керівник навчального закладу, його заступники, які виступають у ролі суб'єктів системи управління навчально-виховної діяльності педагогічних працівників.

Процеси демократизації в системі освіти тільки-но почалися. Нові умови управлінської діяльності потребують переосмислення змісту керівництва, оновлення моделі функціональної компетентності директора освітнього закладу.

Прислухаємося до вислову Друкера: «Немає відсталих країн, є країни слабо керовані». Тобто запорукою розвитку країни є професіоналізм її керівників.

Парадигма управління характеризується такими показниками, як:

- вміння організувати роботу;
- саморозвиток керівної системи;
- впливовість (психологічна – авторитет і соціальна – влада).

Основною лінією діяльності сучасного менеджера і керівника є спрямованість на людину. Ця позиція виступає методологічною основою сучасного управлінця. Не можна вимагати, щоб інші робили те, що не притаманне тобі. Творчий керівник, сучасний менеджер, не тільки розвиває ініціативу педагогів, їх творчі здібності, не тільки заохочує їх до професійного зростання, але й сам демонструє своє вміння бути сучасним, творчим, перспективним. Управляти – означає приводити до успіху інших.

Керівник – менеджер навчального закладу має бути педагогом. У цьому своєрідність педагогічного менеджменту. Проблеми господарські, фінансові, кадрові не повинні витіснити на другий план педагогічну діяльність керівника.

Цінність керівника закладу освіти зумовлюється ступенем наближення до діяльності педагога.

З історії Давньої Греції відомо, що Сократ був одним із найвпливовіших філософів античності. Але він не написав жодної роботи. Все, що відомо про його вчення, нам передали його учні, які занотували думки вчителя. Достатньо згадати Платона.

Сократ був мудрою людиною. Це - однозначно. Але він не роздавав поради. Його манера була іншою. Шляхом влучних питань він поступово доводив свого учня до самостійного формулювання думки.

Тепер подивимось на роботу менеджера. Він каже своїм працівникам, що робити, як робити, коли робити. Але це радше стиль діяльності адміністратора, командира. Сучасний менеджер задає питання, послідовність і систематичність яких допомагає співробітнику самостійно дійти до розв'язання проблеми. Не варто й питати, який стиль постановки завдань працівнику сприяє їх якісному виконанню.

Сучасний менеджер - учитель своєї команди. Сфера піклування сучасного менеджера - самопочуття працівника, реальність і обґрунтованість його

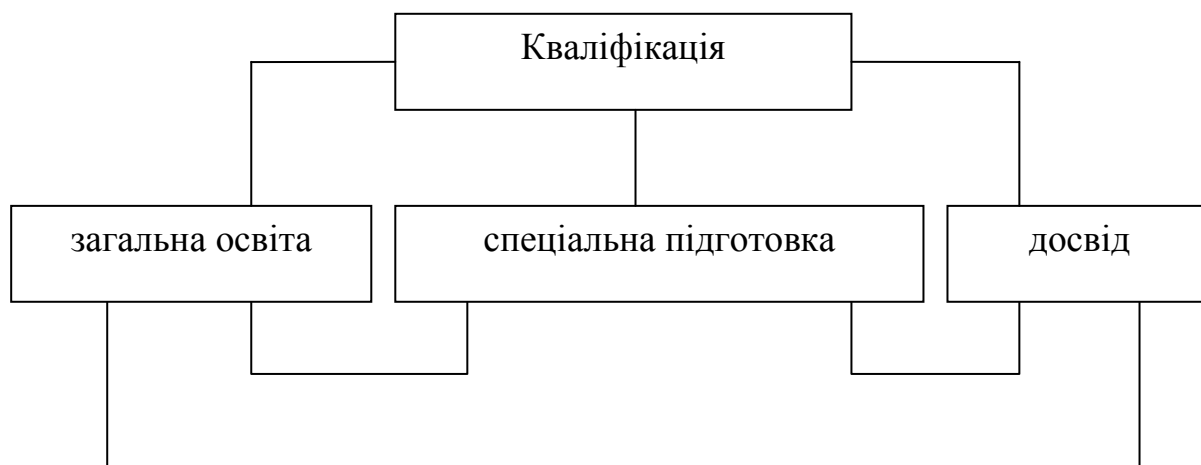
професійної кар'єри, зростання міри відповідальності за свою роботу. Як результат - залучення працівників до розробки рішень і планування заходів. Всі працівники освітнього закладу - учасники навчально-виховного процесу. А тому потрібно, щоб вони дійсно брали участь в організації життєдіяльності установи.

Вимоги до керівника сучасного навчального закладу

Вимоги до директора освітнього закладу вироблялися на підставі державних законів, програм та документів про освіту в Україні; нормативних актів вищих органів управління освітою; результатів наукових досліджень, вивчення тенденцій розвитку теорії та практики управління; вивчення та узагальнення кращого досвіду роботи керівників шкіл. Посадові вимоги до керівника навчально-виховного закладу з широкому плані можна поділити на три групи: кваліфікаційні, соціально-психологічні, професійні.

Кваліфікаційні вимоги до директора освітнього закладу передбачають вищу освіту, позитивний досвід та певний стаж педагогічної роботи, досвід організаційної (дослідної) роботи, закінчені курси підготовки резерву керівних кадрів чи факультет менеджменту.

Кваліфікація (латин, qualis — якої якості; facere — роботи)— рівень підготовленості до якогось виду праці. Це погляд на кваліфікацію у вузькому значенні терміна. У широкому значенні — це синтез загальної освіти, спеціальної підготовки та досвіду. (мал.2)



Ці компоненти нерозривно пов'язані один з одним і майже в однаковій мірі визначають рівень кваліфікації. Хоча відомо, що роль центруючого елемента належить спеціальній підготовці, оскільки про кваліфікацію можна говорити тільки за умов спеціальної підготовки до професії.

Соціально-психологічні вимоги до директора закладу освіти умовно можна поділити на групи, що вміщують певні риси: соціальні, моральні, комунікативні, ділові.

Соціальні вимоги керівника спрямовані на такі риси, як:

- почуття суспільного обов'язку та відповідальності,
- національна самосвідомість,
- патріотизм,
- інтернаціоналізм,
- зрілість переконань,
- принциповість,
- науковий світогляд та світосприйняття,
- висока загальна культура та ерудиція,
- соціальна активність,
- безкомпромісність,
- самокритичність,
- соціальна вихованість,
- порядність тощо.

Моральні вимоги до керівника вміщують такі риси, як:

- чесність,
- справедливість,
- вимогливість до себе та інших,
- витримка,
- тактовність,
- доброзичливість,
- повага до людей,
- здатність співпереживати,
- сила волі,

- валеологічна грамотність,
- почуття гумору,
- почуття відповідальності,
- непримиренність до антисуспільних вчинків,
- демократичність.

Комунікативні вимоги до директора школи пов'язані з уміннями керівника встановлювати позитивні контакти з людьми, а саме:

- вміння слухати співрозмовника,
- використовувати всі засоби атракції,
- проявляти інтерес до людей,
- бути толерантним і тактовним у стосунках,
- з повагою ставитися до думки інших,
- встановлювати сприятливий мікроклімат,
- формувати колективну думку, підвищувати творчу активність підлеглих тощо.

До ділових вимог керівника можна віднести риси, що передбачають його діловитість. Це:

- установка на безперервну освіту та самоосвіту,
- нетерпимість до консерватизму,
- ініціативність,
- високі показники інтелекту,
- рішучість, енергійність,
- цілеспрямованість,
- почуття нового,
- працездатність,
- креативні здібності,
- об'єктивність,
- оперативність,
- творча спрямованість,
- усвідомлення особистої відповідальності тощо.

Професійні вимоги можна визначити як рівень кваліфікації керівника, тобто як ступінь оволодіння професією, спеціальністю. Професійні вимоги до керівника обумовлюють систему знань та умінь, яка є фундаментом моделі компетентності.

Реалізуючи різні завдання управління, директор добирає кадри, а потім і організовує з ними відповідну роботу. Так. завдання, пов'язані із реалізацією основної мети управлінської діяльності (організація колективу, узгодження зусиль, забезпечення функціонування закладу, досягнення високих освітніх показників тощо), спонукатимуть до залучення висококваліфікованих кадрів, розвитку їхньої творчості, самостійності. Проте завдання, пов'язані із забезпеченням власної безпеки, вимагатимуть залучення «своїх» людей, на яких можна покластися, які у будь-якій ситуації підтримають; і навпаки, — дуже активних, самостійних, розумних керівник буде прагнути тримати від себе далі. Ці різні види завдань, що стоять перед керівником, погребують різної управлінської поведінки і дуже ускладнюють відносини в колективі.

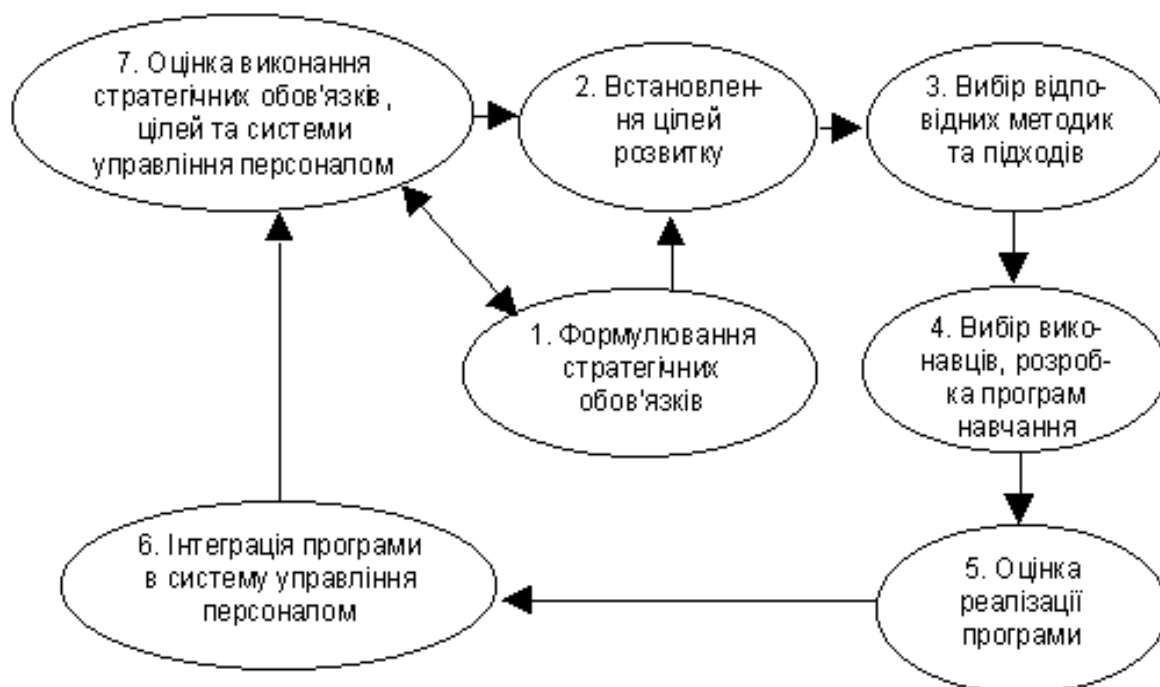
2.3. Модель розвитку лідерських якостей керівника навчальним закладом

Модель сучасного менеджера включає в себе таке поняття як «ефективний керівник». З точки зору сили впливу на інших ефективним керівником (менеджером) вважається такий, що поєднує у собі здатність впливати на поведінку інших людей не лише з позицій формальної влади, а і з позицій визнаного лідера, вміло використовуючи для цього усі форми влади.

Дуже важливими для успішної роботи колективу є не лише сформовані у ньому стосунки, що забезпечують ефективну взаємодію людей у процесі спільної роботи, але і те, яким чином спрямовується їх діяльність, які форми впливу використовуються для того, щоб спонукати людей до продуктивної праці. Ці питання відносяться до компетенції керівника – людини, яка очолює колектив і використовує надану їй владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють. Керівництво може опиратися на формальні важелі впливу (у цьому разі поняття «керівник» ототожнюється із поняттям «менеджер», «керуючий») і на неформальні. У другому випадку поняття «керівник» ближче до поняття «лідер».

Інтегровану модель розвитку лідерських здібностей можна представити у вигляді 7-крокового процесу (мал. 3)

Малюнок 3



Програма реалізується спеціалістами в галузі управління персоналом із залученням менеджерів для встановлення стратегічних цілей.

Досвід свідчить, що більшість програм розвитку професійних і лідерських здібностей, що здійснюються українськими організаціями, не пов'язана з їх стратегічними намірами. Існує помилкова думка, що якщо менеджери навчаються якомусь навичку, то вони використовуватимуть його з метою розвитку закладу. Пов'язання тренінгових програм із стратегічними цілями організації дозволять не тільки надати менеджерам необхідні для їх реалізації вміння, але й відразу визначити галузі, в яких ці вміння будуть. Програма реалізується спеціалістами в галузі управління персоналом із залученням менеджерів для встановлення стратегічних цілей.

Напрямки розвитку лідерських здібностей

Описана вище модель є ефективним інструментом опису процесу розробки і реалізації програми розвитку лідерських здібностей, але не задає напрямків, в яких повинні розвиватися менеджери, щоб стати ефективними лідерами.

Кроки розвитку лідерських здібностей:

Крок 1. Самоосвіта і самооцінка. Визначальним тут є вислів Сократа про те, що «пізнання самого себе» є основою правильних і мудрих рішень. Тому програма має сприяти розвитку у менеджера потреби в постійній самооцінці своїх дій, сприяти самоповазі.

Крок 2. Розширення світогляду. Програма повинна сприяти розширенню знань і вмінь менеджера, тобто містити нову для нього інформацію. «Планка» має бути встановлена достатньо високо.

Крок 3. Зміна способу мислення. Необхідність зміни способу мислення виходить з того, що будь-якій людині притаманно мислити стереотипами — при вирішенні повсякденних питань завжди легше «звертатися» до вже придбаного досвіду, ніж активізувати процес мислення.

Крок 4. Накопичення досвіду у вирішенні завдань. Суперечачи якоюсь мірою попередній складовій програми, все ж можна твердити про необхідність накопичення професійного досвіду. Хоча б тому, що це допоможе скоротити відсоток невдач, пов'язаних з необхідністю «навчатися на власних помилках».

Крок 5. Взаємовідносини всередині організації. Вміння слухати і чути поради співробітників, підлеглих або безпосередніх керівників — більш важлива якість для лідера, ніж навіть його фахові знання.

Крок 6. Моделі лідерства. Розуміння менеджером моделі своєї поведінки як лідера, розуміння можливості її зміни — важливий напрямок реалізації програми розвитку лідерських якостей.

Крок 7. Глобалізація. Зважаючи на глобалізацію світової економіки, лідери повинні не тільки орієнтуватися в ситуації на відповідних світових ринках, але й використовувати кращі методики управління, що розробляються та застосовуються провідними всесвітніми бізнес-інституціями.

III. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОЗАШКІЛЬНИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

3.1. Мотивація діяльності педагогічних працівників в контексті стратегічного управління

У найзагальнішому вигляді *мотивацію* можна визначити як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей організації. Коли йдеться про забезпечення керівниками освітніх установ мотивації у процесі управління, то мають на увазі *два її види*:

1. мотивацію безпосередньо керівників освітніх організацій („власна” мотивація)
2. мотивацію працівників освітніх організацій („чужа” мотивація)

За своїм змістом *мотиви* – це спонукаючі фактори, які керують поведінкою та діяльністю людини. В основі виникнення мотивів лежать *потреби*. Щоб жити у навколишньому світі, людині потрібні різні предмети (матеріальні та духовні), а також інші люди. Відображення необхідності тих чи інших предметів відбувається на рівні потреб.

Потреба – усвідомлення і переживання матеріальних і духовних речей, необхідних для підтримання життя організму та розвитку особистості. Потребу можна уявити як певний психічний стан, стан дефіциту, порушення рівноваги між людьми та навколишнім світом, який спонукає людину до активного пошуку предметів, що можуть її задовольнити. Так виникають мотиви – спонукання до діяльності, зв'язані із задоволенням певних потреб. І чим сильніші мотиви, тим сильніше вони спонукають людину на досягнення певної мети. Коли людина досягає тієї чи іншої цілі, її потреба стає повністю задоволеною, частково задоволеною, але може залишитися і незадоволеною, що призводить до актуалізації людини „старої” потреби, або до виникнення нової, збагаченої набутим життєвим досвідом.

Як мотиви поведінки та діяльності людини можуть бути різні спонукання:

- ✓ *інтереси*, тобто позитивне ставлення особистості до певних об'єктів (предметів, явищ, видів діяльності), яке залежить від їхньої значущості та емоційної привабливості;

- ✓ *морально-політичні настановлення, ідеали, переконання (як компоненти світогляду людини);*
- ✓ *емоції та почуття (любов, ненависть тощо).*

Отже, можна говорити про те, що мотиви як предметне втілення потреб людини відіграють важливу роль в активізації її поведінки в усіх сферах життєдіяльності (професійні, сімейні, побутові). Вони є ключем до розуміння поведінки людини та можливостей впливу на неї. Важливе місце серед різних мотивів людини завжди займають *професійні мотиви*. Щоб детально проаналізувати роль різних мотивів працівників освітніх організацій у процесі управління, необхідно передусім визначити основні види потреб, які лежать в основі їхньої поведінки і діяльності, та розкрити їх значущість.

Одна з основних умов забезпечення мотивації працівників освітніх установ полягає в тому, що таку мотивацію може забезпечити лише той керівник, поведінка якого також умотивована.

Реалізація цієї умови досягається з допомогою таких основних правил:

1. Керівник освітньої установи має *чітко розуміти та свідомо посилювати мотиви*, покладенні в основу його керівництва освітньою організацією, тобто чітко визначити основні цілі своєї діяльності.

При цьому треба забезпечувати поєднання *інтровертної* та *екстравертної* мотивації. *Інтровертна* (внутрішня) мотивація зумовлюється безпосередньо змістом самої діяльності (інтересом до неї, почуттям радості та задоволення, які пов'язані з нею). *Екстравертна мотивація* залежить від позитивних факторів, пов'язаних з цією діяльністю (соціальне визнання, матеріальна винагорода).

Найоптимальнішим є поєднання обох мотивацій, або забезпечення так званої *полімотивації управлінської діяльності керівника*. У тих випадках, коли відбувається актуалізація лише одного типу мотивів (внутрішніх чи зовнішніх), результати діяльності не завжди будуть ефективними. Водночас важливим є вміння керівника визначати на кожному життєвому етапі пріоритетність своїх мотивів (який мотив сьогодні є найважливішим, а що може і почекати).

2. Керівник освітньої організації повинен *брати на себе відповідальність за роботу, яка виконується ним та його колективом, і за результат цієї*

роботи. Чим більше керівник почуває відповідальність за наслідки своїх дій, чим менше він перекладає її на інших, тим більш мотивовані його дії.

3. Керівник освітньої організації *повинен вміти цілеспрямовано регулювати свою поведінку.* Це означає, зокрема, що він повинен ставити реальні цілі перед собою та своїм колективом і докладати максимальних зусиль для їх досягнень, вміти використовувати вольові прийоми для подолання труднощів, які виникають при розв'язанні тих чи інших завдань, володіти різноманітними засобами самоконтролю. І запас цих прийомів має бути значно більшим, ніж у рядового працівника, оскільки керівник має забезпечувати результативність не лише власної діяльності, а і діяльності всього колективу.

3.2. Основні стратегії мотивації діяльності працівників освітніх організацій

Це дуже непростий за своєю сутністю та засобами досягнення психологічний процес. Він включає кілька основних умов, дотримання яких може сприяти вирішенню цього завдання.

Передусім необхідно врахувати, що існують *дві основні стратегії забезпечення мотивації працівників: негативна (контрпродуктивна) і позитивна (продуктивна).*

Негативна стратегія базується на використанні методів тиску, які діють на працівника „зовні” і змушують його в дисциплінарному порядку виконувати ті чи інші завдання. Використання такої стратегії зазвичай буває *доцільним у виняткових ситуаціях* – надто обмежений час для виконання завдання, випадки, що створюють загрозу людям, а також стосовно тих працівників, які виявляють повну безвідповідальність та байдужість до виконання своїх обов'язків. Але за всіх обставин така стратегія має *кілька суттєвих недоліків*, а саме:

- 1) необхідність чіткої, розгалуженої системи контролю за виконанням працівниками їхніх соціальних ролей (використання спеціальних засобів і методів контролю, впровадження штрафних санкцій тощо);

- 2) створення специфічного „агресивного” середовища в колективі та навколо самого керівника в результаті можливих агресивних виявів захисних реакцій;
- 3) постійна небезпека повернення працівника до „старого” способу дії, як тільки дія зовнішнього „тиску” припиняється, тобто фактично „вмирання” мотивації, яка по суті, насправді і не виникала.

Позитивна стратегія має протилежний зміст: вона виходить із внутрішньої сутності працівників (урахування їхніх потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, життєвих планів) і ґрунтується на досягненні певної згоди між мотивацією освітньої організації в цілому та мотивацією конкретних працівників. *Реалізація такої стратегії можлива за дотримання керівником кількох умов.*

1. Керівникові необхідно добре знати основні мотиви своїх працівників

(як загальні – на рівні всього освітнього колективу, так й індивідуальні, що стосуються кожного працівника зокрема). Для цього може використовувати прямі та опосередковані методи, які тісно пов'язані одним. До таких методів можна віднести:

- для виявлення „загальної” мотивації – проведення разом з психологічною службою різного роду анкетувань у колективі, інтерв'ю, „мозкових штурмів”, які стосуються найбільш значущих питань життєдіяльності колективу, найбільш актуальних на даному конкретному етапі проблем оптимізації його діяльності та розвитку; спостереження за колективом під час проведення зборів, нарад, фронтальних перевірок, заходів відпочинку;
- для виявлення „індивідуальної” мотивації – проведення бесіди під час приймання працівника на роботу, обговорення з ним результатів виконання певних завдань, проведення разом з психологом психодіагностичних досліджень для виявлення мотивації конкретного працівника, спостереження за ним під час проведення занять, виступів, участі в колективних діях.

Крім названого, важливу роль може відіграти такий психологічний прийом, як *можливість поставити себе на місце працівників*, „проектування” можливих

мотивів їхньої діяльності, виходячи з тих соціальних позицій, які вони займають у колективі, та особливостей виконання ними певних соціальних ролей.

2. Керівникові у ході виконання завдань, які стоять перед освітніми колективами, *необхідно визначити ті фактори*, які сприяють реалізації особистих потреб працівників у процесі досягнення загальних цілей освітньої організації, та створити *необхідні умови для їх реалізації* (або нейтралізації, коли особисті цілі явно суперечать загальним).

Якщо говорити про *задоволення фізіологічних потреб працівників*. То важливими факторами, які сприяють цьому є:

- забезпечення нормального заробітку працівників та своєчасна виплата заробітної плати;
- використання матеріальних засобів стимулювання (премії, додаткові відпустки, пільгові путівки) за високоефективне виконання завдань;
- створення умов для роботи за сумісництвом (за умови успішного виконання основної роботи).

Не варто забувати також і про те, що рівень заробітної плати є важливим фактором задоволення таких потреб особистості, як потреби у захисті та визнанні.

Взагалі *реалізація потреб у безпеці та захисті* забезпечується передусім гарантією соціальних прав працівників та формування у них почуття безпеки, соціального оптимізму та віри в завтрашній день. Цього можна досягти, використовуючи відповідні умови та методи керівництва:

- гарантувати стабільність роботи (укладання довгострокових контрактів);
- створити органи для врегулювання конфліктних ситуацій (профспілкові комітети, спеціальні комісії при раді навчального закладу);
- забезпечити працівників певними пільгами (продуктами харчування, промисловими товарами, путівками зі знижкою);
- передбачити надання допомоги окремим категоріям працівників (молодим працівникам, молодим подружнім парам, пенсіонерам);

- виявляти увагу та надавати матеріальну підтримку працівникам у разі екстраординарних обставин (хвороба, смерть близьких тощо) та ін.

Задоволення соціальних потреб працівників освітніх організацій досягається передусім можливістю нормального спілкування в колективі та встановленням у ньому позитивних міжособистісних стосунків. Це забезпечується створенням у процесі управління таких умов:

- можливістю постійного спілкування з компетентним керівником з усіх питань, які хвилюють працівників;
- організацією спільної діяльності та взаємодії всіх працівників при обговоренні важливих питань життєдіяльності освітньої установи, можливістю вільного вияву кожним своєї думки, позиції;
- забезпеченням нормальної проінформованості всіх, а не тільки окремих працівників;
- створення у колективі сприятливо-психологічного клімату, духу однієї команди;
- розумінням та підтримкою неформальних груп, що існують у колективі, коли їхня діяльність не суперечить загальним цілям організації;
- створенням умов для неформального спілкування (проведення вечорів відпочинку, святкування днів народжень, інших значущих для конкретних працівників та установи в цілому подій тощо);
- підтримкою соціальної активності працівників поза рамками конкретної організації.

Реалізація потреб у повазі передбачає врахування дії таких факторів, як наявність позитивних результатів у роботі та визнання її значущості.

Потреби у самовираженні можуть бути реалізовані також, коли керівник дає працівникам можливість для опрацювання якихось нових, оригінальних підходів до організації управлінського та навчально-виховного процесу.

Відтак ще однією з умов позитивної мотивації має бути постійна готовність керівника до опрацювання і прийняття компромісних рішень, які принаймні частково могли б задовольнити обидві сторони.

До *факторів-демотиваторів*, тобто факторів, які блокують дані потреби працівників освітніх організацій, належать такі:

- неясність та нечіткість завдань, які необхідно виконувати;
- перевантаженість (або недовантаженість) роботою;
- відсутність конкретних позитивних результатів;
- недостатня проінформованість співробітників;
- некомпетентний керівник;
- погані стосунки в колективі;
- надто сувора, несправедлива критика;
- невмотивована відмова у визнанні.

Урахування керівниками освітніх організацій усіх зазначених вище факторів та умов сприятиме забезпеченню позитивної мотивації для виконання працівниками освітніх організацій покладених на них завдань.

3.3. Стратегічні завдання Національного еколого-натуралістичного центру учнівської молоді

На сьогоднішній день місія НЕНЦ - *формування майбутньої наукової еліти в координатах ноосферного закладу*. Створення моделі ноосферного закладу передбачає побудову навчально-виховної роботи в рамках Болонського процесу, виховання учнів в контексті освіти сталого розвитку, формування практичного розуму школяра через принцип природовідповідності.

Реалізація обраної місії НЕНЦ передбачає вирішення певних завдань за двома напрямками:

Напрямок 1 – удосконалення системи надання освітніх послуг

Напрямок 2 – удосконалення професійних якостей персоналу

За першим напрямком ми маємо вирішити наступні завдання:

Завдання 1. Розвивати стратегічне лідерство для формування репутації потужного координуючого ноосферного закладу, лідера еколого-натуралістичного руху в Україні, виробника високоякісних освітніх послуг.

Завдання 2. Створити позашкільний синергетичний заклад з системою постійного навчання, здатний адаптуватися до вимог сьогодення та формувати високий професійний рівень педагогічних конкурентноспроможних працівників.

Завдання 3. Впровадити сучасні інформаційні, інтерактивні технології, що дозволить забезпечити широкий доступ до інформаційних ресурсів, вести активний інформаційний обмін, накопичувати нові знання, сформувати культуру співпраці і навчання.

Завдання 4. Адаптація програмного забезпечення гурткової роботи до вимог формування компетентнісної особистості.

Завдання 5. Забезпечити ефективну інтеграцію науки та позашкільної освіти на основі синергії між навчальним закладом та науково-дослідними установами.

За другим напрямом ми маємо вирішити наступні завдання:

Завдання 1. Запровадити постійно працюючу Школу педагогічної майстерності, педагогічні діалоги, що дозволить покращити навчання працівників, підвищити якість освітніх послуг.

Завдання 2. Створити систему якісного розвитку професійного кадрового потенціалу закладу шляхом безперервного навчання педагогічного персоналу.

Завдання 3. Удосконалити систему мотивації діяльності персоналу освітнього закладу як найважливішого фактору результативності роботи.

Завдання 4. Створити і впровадити механізм формування позитивної корпоративної культури закладу.

Завдання 5. Розробити систему раціонального використання трудових ресурсів закладу на принципах маркетингу персоналу.

Вважаємо, що така стратегія управління позашкільним навчальним закладом буде найбільш ефективна.

Випускники позашкільного перспективного закладу повинні відзначатися:

- високим рівнем професійної компетентності у галузі екології та біології, який відповідає державним і світовим стандартам освіти;
- практичними навичками ведення фенологічних спостережень, організацією та проведенням експериментально-дослідницької роботи;
- стратегічним мисленням та особистісними якостями, необхідними для прийняття та успішної реалізації ефективних управлінських рішень в умовах ринкових відносин.

ВИСНОВКИ

Отже, стратегічне управління дозволяє закладам освіти адекватно реагувати на виклики сьогодення. Всі освітні установи в умовах жорсткої конкуренції, швидкоплинній ситуації повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ в закладі, але й виробляти стратегію довгострокового виживання, яка б дозволяла їм встигати за змінами, що відбуваються в суспільстві.

Таким чином, в сучасних умовах розвитку ринкового середовища та зростаючої мінливості характеру системи освіти, виникає необхідність стратегічного підходу до управління, зокрема, до планування діяльності навчального закладу.

Успіх навчального закладу залежить від здатності передбачати та змінювати структуру навчання, виховання і управління, розробляти та впроваджувати в освіту нові форми, методи, правильно планувати виховну роботу, щоб досягти найбільшого ефекту і забезпечити існування навчального закладу в довгостроковій перспективі.

Стабільний довготривалий розвиток навчального закладу можливий лише за умови визначення чітких довгострокових цілей і розробки конкретних шляхів їх досягнення.

Позитивно впливає на ефективність діяльності уміння її планувати, правильно визначати порядок важливості і терміновості справ, послідовність виконання операцій, кількість прийнятих рішень. На ефективність роботи менеджера впливає уміння використовувати можливості підлеглих, знання їх, віра в співробітників, здібність відверто з ними розмовляти, постановка завдань замість безпосереднього керівництва.

В сучасних умовах – лідерство дасть нам змогу підняти людське бачення на рівень більш широкого світогляду, вивести ефективність діяльності людини на рівень більш високих стандартів, а також сформувані особистість здатну досягти великих результатів за допомогою своїх неординарних здібностей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Немцов В.Д., Довгань Л.Є.* Стратегічний менеджмент: Навч. Посібник. – К.: ЕксОб, 2001.
2. *Гріфін Р., Яцура В.* Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесневич. – Львів: БаК, 2001. – 624с.
3. *Демченко Ірина, Салабай Наталія.* Аналітичний звіт за підсумками базового соціологічного дослідження для проекту "Лідерство - запорука успіху" / ПРООН в Україні ; Уряд України ; СОЦІС- Ukraine. — К. : СОЦІС-Ukraine, 2003. — 53 с.
4. *Кредісов А. І. Панченко Є. Г., Кредісов В. А.* Менеджмент для керівників. – К.: "Знання" КОО, 1999. – 556с.
5. *Алексей Рыбкин.* Четыре грани системы мотивации – ювелирная работа для руководителя // Журнал „Менеджмент сегодня”, № 3, 2004. – С. 45 – 48.
6. *Балабанова Л.В., Сардак О.В.* Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: ВД „Професіонал”, 2006. – 512 с.
7. *Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В.* Психология управления. – Харьков: ООО „Фортуна-пресс”, 1998. – 464 с.
8. *Василенко В.О., Ткаченко Т.Г.* Стратегічне управління підприємством. Навч.посібник – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
9. *Верещагина Л.А., Карелина И.М.* Психология потребностей и мотивация персонала: Научное издание. – Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2002. – 152 с.
10. *Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М.* Менеджмент в організації: Навч.посіб. для студ. екон. спец. вузів. – К.: „Кондор”, 2004. – 598 с.
11. *Герасимчук В.Г.* Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
12. *Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М.* Мотивация и оценка персонала: Учеб. Пособие.- К.: МАУП, 2002.-248с.

13. *Дмитренко Г.А.* Стратегічний менеджмент. Цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: Навч. посібник. – К.: ІЗМН, 1996. – 140 с.
14. *Елена Ильченко.* Мотивация персонала. Практика внедрения мотивационной схемы // Журнал „Отдел кадров”, № 13, 2004. – С. 19 – 21.
15. *И. Варданян.* Мотивация начинается там, где заканчивается воздействие приказа // Журнал „Управление персоналом”, № 11, 2005. – С. 39 – 41.
16. *И. Варданян.* Новые тенденции к мотивации персонала // Журнал „Управление персоналом”, № 9 – 10, 2005. – С. 93 – 95.
17. *Карамушка Л.М.* Психологія управління. – К.: „Міленіум”, 2003. – 344 с.
18. *Карамушка Л.М.* Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.
19. *Коломінський Н.Л.* Психологія педагогічного менеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1996. – 176 с.
20. *Колпаков В.М., Дмитренко Г.А.* Стратегический кадровый менеджмент: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
21. *Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.* Управління персоналом: Навч. посібник. Видання друге, перероблене і доповнене. – К.: „Кондор”, 2005. – 308 с.
22. *Щокін Г.В.* Теорія і практика управління персоналом: Навчально-методичний посібник. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.