

характеризується досить високим рівнем складності відносин, невизначеності інформації про характеристики економічних об'єктів, динаміки процесів, що відбуваються. Розширюються масштаби соціально-економічної взаємодії, більш складними й розгалуженими стають економічні, фінансові, соціальні, інформаційні, технічні, організаційні зв'язки.

Відомо, що в сучасних умовах стрімко прискорюється темп суспільно-політичних процесів. Збільшення обсягів інформації, необхідної для використання в процесі прийняття управлінських рішень, зумовлює необхідність застосування нових методів і засобів їх опрацювання. Розвиток науки й техніки вимагає від органів державної влади інтеграції в процес управління якісно нових підходів до процесу прийняття управлінських рішень.

Управлінські рішення, прийняті органами державної влади, формуються в умовах жорстких обмежень, як природних, так і трудових, фінансових ресурсів. Перехід до ринкових відносин став причиною ускладнення економічних завдань в системі управління соціально-економічним розвитком.

Усі перелічені фактори, що характеризують соціально-економічне середовище розвитку регіону, висувають підвищені вимоги до якості управлінських рішень, оперативності їх прийняття й реалізації.

Література

1. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії методології, практики : монографія / В.Д. Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
2. Дегтяр А. Системний підхід до прийняття державно-управлінських рішень / А. Дегтяр // Вісн. Нац. ун-ту внутр. справ. – 2002. – Вип. 20. – С. 192–196.
3. Игнатъева А.В. Исследование систем управления : учеб. пособ. для вузов / А.В. Игнатъева, М.М. Максимцов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 160 с.
4. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений : учеб. пособие / Н.Л. Карданская. – М. : Рус. деловая лит., 1998. – 288 с.
5. Раппопорт Б. Оптимизация управленческих решений / Б. Раппопорт. – М. : Теис, 2001. – 364 с.
6. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учеб. для вузов / Э.А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 271 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998. – 272 с.
8. Цветков В.В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект) / В.В. Цветков. – Х. : Право, 1996. – 164 с.
9. Юдин Д.Б. Вычислительные системы теории принятия решений / Д.Б. Юдин. – М. : Наука, 1989. – 320 с.

УДК 338.43

ЗАВДАННЯ І ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ

Тягушева О.Г.

Класичний приватний університет

Annotation

At the article certainly task, principles of strategic management of the system of education. Certainly maintenance of the program of strategy of development of the system of education and criteria of evaluation of efficiency of its activity.

Анотація

У статті обґрунтовано завдання і принципи стратегічного управління регіональною системою освіти. Визначено зміст програми стратегії розвитку регіональної системи освіти та критерії оцінювання ефективності її діяльності.

Ключові слова

Завдання, принципи, управління освітою, стратегічне планування, оцінювання.

I. Вступ

Сьогодні істотно змінюються вимоги до змісту регіональної системи освіти, її завдань і функцій. На перше місце висуваються завдання управління розвитком освітньої системи. Це означає, що регіональне управління освітою всім ходом реформ має забезпечуватись її розвитком. Ця ситуація є своєрідним об'єктивним викликом, що вимагає від сучасних керівників глибокого й усебічного переосмислення реалій, що склалися, самовизначення в постійно змінюваних умовах, розроблення та реалізації рішень, що забезпечують доцільні зміни у внутрішній будові регіональної системи управління для її адаптації до нових зовнішніх обставин діяльності.

Проблеми державного управління системою освіти в Україні є постійним об'єктом наукових досліджень. Останнім часом цій проблемі присвячені праці таких науковців: М. Артюр, Л. Беззубко, С. Григанська, Г. Дмитренко, І. Драган, О. Заєць, В. Кір'ян, П. Кухарчук, П. Матвієнко, С. Мудра, В. Огаренко, Л. Соколова й ін. Проте деякі аспекти формування регіональної системи управління освітою досліджено недостатньо.

II. Постановка завдання

Мета статті – обґрунтувати основні завдання регіональної системи освіти, розробити принципи стратегічного управління нею.

III. Результати

Основними завданнями регіональної системи освіти є: реалізація державної політики у сфері освіти з урахуванням особливостей соціально-культурного середовища регіону; здійснення координаційної роботи в освітній діяльності з іншими державними, професійними і громадськими структурами; створення умов для реалізації різних видів освіти; здійснення підтримки отримання освіти в різних видах освітніх установ; участь у забезпеченні заходів щодо реалізації регіональних програм соціальної підтримки дітей; здійснення науково-методичного супроводу установ освіти; розвиток системи національної освіти; організація робіт з фінансово-економічного й матеріально-технічного забезпечення системи освіти; проведення діагностичного, статистичного й економічного аналізу діяльності освітніх установ; контроль за виконанням нормативно-правових актів з боку освітніх установ; розвиток допрофесійної освіти й організація профорієнтації в освітніх установах; реалізація кадрової політики у сфері освіти (атестація керівних і педагогічних працівників, підвищення кваліфікації, соціальна підтримка тощо); сприяння розвитку недержавних освітніх установ; аналіз і прогноз перспективних напрямів розвитку програм профільного навчання; розвиток і координація міжнародних, міжрегіональних і міжвідомчих зв'язків у межах компетенції.

Увага, яка останніми роками приділяється стратегічному управлінню в Україні, на нашу думку, більшою мірою є відгуком на питання про те, за допомогою якого методу і яким способом можна зробити розрахунки на майбутнє, проектувати бажаний майбутній стан на поточну ситуацію, будувати плани й досягати поставлених цілей.

Стратегічний підхід до діяльності організації, керівництва й управління в цілому, розроблення та реалізації управлінських моделей вказує на сучасне, ширше, релевантне розуміння управлінської діяльності. Стратегічний підхід дає можливість керівникам уникнути нав'язування якоїсь однієї мо-

делі управління, тобто використовувати методи, характерні для тоталітарної свідомості.

Стратегічне управління має стати основним джерелом розвитку освіти та базуватися на таких принципах:

1. Принцип інтеграції. Проект передбачає механізм подальшого розвитку регіональної освіти на основі інтеграції освітніх і забезпечувальних структур.

2. Принцип включеності. Стратегічно й технічно виправданим є принцип включеності кожної територіальної системи освіти в державну та регіональну системи освіти.

3. Принцип місцевої орієнтованості, який передбачає разом з державним і регіональним поділом нашої держави його територіальний устрій, який має орієнтувати освіту на соціально-економічні, культурно-історичні, природно-екологічні й інші специфічні особливості конкретної території.

4. Принцип місцевої інноватики підкреслює своєрідність розвитку міста, кожного району, якнайповніше використання регіональних інновацій, технологій, передового досвіду, педагогічних експериментів, специфічних кадрових можливостей, оптимальних управлінських рішень, оригінальних навчальних систем і програм тощо.

5. Принцип договірних відносин як між усіма суб'єктами регіональної освіти, так і з місцевими, регіональними й державними представництвами, адміністративними, соціальними, економічними, господарськими структурами – важливий принцип сучасних цивілізованих форм зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків регіональної системи освіти.

6. Принцип нормативного фінансування кожного учня через систему пайової участі місцевого й регіонального бюджетів дає змогу вирівнювати ресурсні можливості різних за господарською структурою районів регіону.

7. Принцип єдності освітнього простору. Регіональні навчальні базисні плани дають реальну можливість для різноманіття освітніх систем і одночасно реальну свободу педагогічним колективам, визначаючи лише межі допустимих інновацій, що забезпечують гуманістичне й демократичне реформування освіти; при цьому в ньому чітко простежуються державний і регіональний компоненти, що забезпечують його спадкоємність на обласному і всеукраїнському рівнях.

8. Принцип різнорівневого навчання передбачає наявність у регіональній структурі освіти типів і видів установ із чітко орієнтованою рольовою функцією на конкретні запити місцевого населення.

9. Принцип цілісності регіональної освіти означає її самостійність в освітньому й ресурсному забезпеченні. Регіональна освіта має чітко планувати свою кадрову та фі-

нансову політику й реалізувати її через взаємозв'язки із зовнішнім середовищем.

Грунтуючись на логіці системного підходу, розглянемо структуру проекту регіональної системи освіти. Описати управління функціонуванням регіональної системи освіти – означає послідовно охарактеризувати таке: її відносини із системою управління вищого порядку; завдання управління; об'єкти управління; функції управління; організаційну структуру управління; організаційні механізми управління.

Взаємодія із зовнішнім управлінським середовищем. Регіональні підсистеми управління освітою, з одного боку, є відносно відокремленою частиною системи управління освітою в регіоні (області), а з іншого – невід'ємною складовою районної освітньої системи.

У першому випадку рівень її відокремленості залежить від характеру відносин тих управлінських інститутів, що входять до її складу, з інститутами регіональної й державної систем управління. Розмежування повноважень і відповідальності, об'єктів і функцій між регіональним і районними рівнями управління здійснюється на основі чинного законодавства й визначається регіональними нормативними актами і двосторонніми угодами. Рішення в галузі освіти, що приймаються на державному й регіональному рівнях, є обмеженнями регіональних підсистем управління освітою [2].

Завдання регіонального управління освітою. Головне завдання регіональних органів управління освітою – забезпечення прав громадян на освіту.

Вирішення цього завдання вимагає виконання:

- в нових умовах функцій, які завжди виконуються органами управління освітою;
- нових функцій, пов'язаних з необхідністю задоволення додаткових освітніх послуг, забезпечення соціалізації тих, хто навчаються, спеціальної роботи із забезпечення зв'язку населення з територіальним життям.

У зв'язку з різними системами роботи регіональних освітніх підсистем виділяють дві відносно самостійні групи підзавдань.

Перше підзавдання управління функціонуванням полягає в тому, щоб забезпечити ефективне використання наявних внутрішніх можливостей регіональної системи освіти для підтримки досягнутого рівня освіти.

Друге підзавдання полягає в узгодженні виходів відповідних забезпечувальних процесів з нормативними потребами освітніх інститутів, у досягненні максимальної відповідності параметрів освітніх процесів нормативно-правовим актам і стандартам.

До об'єктів управління функціонуванням регіональної системи освіти належать певні

аспекти основних освітніх процесів і процеси забезпечення останніх. Важливо підкреслити, що освітні процеси входять в об'єкт регіонального управління не повністю, а відповідно до розмежування компетенції в цій галузі між трьома основними рівнями управління: регіональним, районним і рівнем самоврядування установ освіти. Регіональне управління встановлює доцільні обмеження на реалізацію освітніх процесів у рамках регіональної системи освіти й організовує контроль за відповідністю їх параметрів своїм і державним обмеженням. Районне управління саме може забезпечувати цей контроль.

Значно більше за обсягом місце в об'єктах регіонального стратегічного управління займають процеси забезпечення.

Управління зазначеними процесами здійснюються на всіх трьох рівнях. До об'єкта районного стратегічного управління входить частина цих процесів, визначена на основі двосторонніх угод – між районними й регіональними управліннями та адміністраціями обслуговуваних освітніх установ. Деякі з розглянутих процесів можуть частково здійснюватися за межами районних і навіть регіональної освітньої системи: наприклад, підготовка педагогічних кадрів, видання навчально-методичної літератури або виробництво шкільного обладнання. Подібні процеси не можуть прямо входити в об'єкт регіонального управління, але повинні розглядатися як об'єкти непрямого управління.

Вирішення стратегічних і тактичних завдань управління регіональною освітньою системою здійснюється шляхом реалізації сукупності *управлінських функцій*, що відображають необхідний для цього зміст діяльності регіонального управління освітою. Окрема функція управління освітою – це періодично повторювана, відносно відокремлена базова або окрема управлінська дія, що виділяється в системі діяльності з розроблення та контролю за реалізацією рішень, що коректують стан певного об'єкта управління і вносять у нього необхідні зміни. Визначення окремої функції управління має включати позначення управлінської дії і його об'єкт. Базовими діями при стратегічному управлінні будь-яким об'єктом є певні місії, цілі, вивчення середовища, аналіз поточних стратегій, стратегічне планування тощо.

Конкретний *склад функцій регіонального управління освітою* визначається відносинами суб'єктів управління конкретного рівня між собою і суб'єктами, що входять в регіональну систему управління, набором необхідних управлінських дій і об'єктів управління.

Реалізація базових функцій регіональної системи управління освітою становить повний управлінський цикл відносно конкретно-

Держава та регіони

го об'єкта управління, передбачає розподіл приватних управлінських дій як між різними інститутами управління, так і між підрозділами тієї чи іншої установи, аж до конкретних виконавців. *Організаційний механізм стратегічного управління* – це відносно відокремлена сукупність взаємопов'язаних управлінських дій, що виконуються підрозділами й посадовцями, що забезпечують ефективну реалізацію функції управління.

Створити раціональний організаційний механізм системи управління – значить відповісти на головне запитання стратегічного управління: як повинні реалізовуватися її функції, тобто визначити склад і логічну структуру дій, необхідних для реалізації кожної функції управління; технології виконання цих дій (методи й засоби); суб'єктів, відповідальних за реалізацію дій; установити й регламентувати зв'язки між діючими суб'єктами відповідно до логічної структури та технологій виконання управлінських дій. Одна й та сама функція управління може реалізуватися різними більш-менш ефективними організаційними механізмами.

Ми виділяємо три види критеріїв оцінювання ефективності стратегічного управління регіональною системою освіти:

1) цілі й завдання системи; 2) функціонування системи; 3) персонал системи. Відповідно до цього наводимо свій варіант критеріїв з урахуванням цієї типології.

1. Цільові критерії стратегічної ефективності функціонування регіональної системи освіти:

- планування й постановка цілей – рівень на якому система планує свої майбутні дії і бере участь у процесі чіткої постановки завдань;
- єдність мети – згода персоналу щодо системної мети характеризується мірою, якою всі установи її сприймають;
- засвоєння системних цілей – переконаність у правильності системних цілей кожного керівника установи освіти;
- реакція на суперечність системи – рівень відповідності реалізації мети й завдань системи тенденціям запиту місцевого населення на освітні послуги;
- доступність освітніх послуг – рівень доступності регіональної системи освіти (високий, середній, низький);
- результативність освіти – позитивна динаміка формальних показників ефективності роботи освітньої системи (за якістю освітніх послуг, що реалізуються, через атестацію освітніх установ).

2. Функціональні критерії ефективності роботи регіональної системи освіти:

- загальна ефективність як інтегральна оцінка, яка враховує вплив більшості критеріїв і встановлюється звичайним шляхом комбінування фактичних даних

про продуктивність або шляхом отримання загальних оцінок чи думок експертів;

- ефективність – кількість або обсяг освітніх послуг місцевому населенню, що надаються регіональною системою освіти, яка вимірюється на трьох рівнях: індивідуальному, груповому й загальноорганізаційному – шляхом використання фактичних даних або оцінок;
- якість – споживча цінність освітніх послуг регіональної системи освіти, що визначається переважно характером цих послуг і попитом на них;
- зростання – збільшення загальної ефективності регіональної системи освіти, що містить у собі порівняння поточного стану системи з її станом у минулому, а також прогноз на майбутнє;
- управління – розподіл ролей в управлінні системою для організації, координації й орієнтації спільної діяльності ресурсних і освітніх установ;
- гнучкість/адаптація – здатність регіональної системи освіти змінювати свої функціональні зв'язки відповідно до умов зовнішнього середовища, що змінюються;
- кадрові ресурси – комплексний критерій, який характеризує цінність працівників для системи окремо і в сукупності;
- навчання й удосконалення – рівень зусиль, які система докладає для підвищення кваліфікації свого персоналу;
- стабільність – збереження стійкості структури, функцій і ресурсів протягом тривалого часу, особливо в кризових ситуаціях;
- оцінки ззовні – оцінювання функціонування регіональної системи освіти і її структурних елементів опікунами, споживачами, виражена в лояльності, довірі до системи, а також підтримки її ресурсами, як матеріальними, так і моральними;
- інформація і зв'язок – повнота, своєчасність, точність аналізу й поширення в системі інформації, що має критично важливе значення для ефективного функціонування системи;
- використання навколишнього середовища – рівень, на якому система успішно взаємодіє з навколишнім середовищем і одержує з нього необхідну інформацію й ресурси.

3. Критерії якості персоналу регіональної системи освіти:

- оцінка “зсередины” – комплекс заходів оцінювання персоналу системи, до яких належать: зарплата, премії, нагороди тощо;
- задоволеність роботою – критерій, який має безліч окремих визначень, що зво-

- дяться до особистої задоволеності працівника результатами своєї праці;
- мотивація – зацікавленість працівника у своїй діяльності та функціонуванні системи в цілому;
 - соціальна атмосфера – групове явище, що включає неформальні зусилля, єдність мети, спільність зобов'язань і відчуття належності до колективу, внаслідок чого формується моральний клімат у системі в цілому;
 - конфліктність/згуртованість – згуртованість персоналу системи, який відкрито й узгоджено взаємодіє та координує свою спільну діяльність. На противагу цьому, про конфліктність можна говорити як про показник поганої організації й неефективності взаємодії;
 - плінність кадрів – відносна кількість випадків добровільного звільнення членів персоналу з роботи за певний проміжок часу;
 - участь в управлінні – рівень, на якому окремі представники персоналу системи регіональної освіти беруть участь у розробці й прийнятті управлінських рішень;
 - особові якості керівника установи – рівень умінь і здібностей, які виявляє керівник установи освіти при вирішенні проблем взаємодії з іншими установами та який сприяє досягненню мети системи в цілому;
 - професійні якості керівника установи – загальний рівень кваліфікації (категорія, розряд, стаж) і компетентності керівника, що виявляється в здатності установи вирішувати свої функціональні завдання;
 - спрямованість на справу – оцінювання можливості оперативної реакції персоналу регіональної системи освіти на управлінське доручення як зсередини, так і ззовні.

У розробленні представлених нами критеріїв ми виходили з того, щоб вони: по-перше, були діагностичними; по-друге, точними; по-третє, кількісно вимірюваними. Інакше виникає неможливість використання їх в управлінській практиці.

IV. Висновки

Виходячи з аналізу різних позицій у розумінні суті проблеми, практика стратегічного управління регіональної системи освіти визначається нами як процес прогностичних, цілеспрямованих, прогресивних і взаємопов'язаних змін у структурах, механізмах і методах управління регіональної системи освіти, пов'язаних зі створенням перспективних можливостей підвищення інноваційної активності системи, максимального використання ресурсів для підвищення якості осві-

ти, професійного зростання управлінського персоналу.

Розроблення змісту стратегічного управління регіональної системи освіти складається з таких операцій: дослідження освітнього потенціалу регіону; аналіз природи запроваджуваної моделі стратегічного управління; опис очікуваного стану регіональної системи освіти; обґрунтування пріоритетних проблем і стратегій розвитку; вибір масштабів і логіки інноваційних перетворень; оцінювання ресурсів (кадрових, науково-методичних, інформаційних, демографічних, фінансово-економічних); розроблення критерійної бази ефективності стратегічного управління регіональною системою освіти.

Література

1. Артюх М. Особливості сучасного оновлення управління діяльністю районного відділу освіти / М. Артюх // Освіта і управління. – 2006. – Т. 9. – № 2. – С. 55–58.
2. Беззубко Л.В. Державне управління та державне регулювання в системі вищої освіти України / Л.В. Беззубко, Л.С. Соколова // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2008. – № 3. – С. 9–13
3. Григанська С.В. Розробка заходів розвитку вищої освіти в Україні / С.В. Григанська // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2008. – № 2. – С. 50–54.
4. Драган І.О. Концепція управління освітою в Україні / І.О. Драган // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2007. – № 4. – С. 73–76.
5. Заєць О.В. Основні завдання управління освітою / О.В. Заєць // Вища освіта України. – 2008. – № 2. – С. 52–61.
6. Кір'ян В.А. Держава і освіта: сутність стратегічного управління на етапі трансформації / В.А. Кір'ян, Г.А. Дмитренко, С.М. Мудрая // Економіка та держава. – 2006. – № 4. – С. 67–70.
7. Кухарчук П. Державно-громадське управління системою професійно-технічної освіти як науково-практична проблема / П. Кухарчук // Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. – 2008. – № 1. – С. 192–202.
8. Матвієнко П.В. Оцінка ефективності державного управління системою освіти та науки в регіонах України / П.В. Матвієнко // Економіка та держава. – 2007. – № 7. – С. 56–62.
9. Огаренко В.М. Наукові аспекти управління освітою / В.М. Огаренко // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2008. – № 2. – С. 149–158.