

Режим доступа : <http://nsportal.ru/shkola/dopolnitelnoe-obrazovanie/> library/pazvanie-3.

6. Медушевский В. О закономерностях и средствах художественного воздействия музыки / В. Медушевский. – М. : Музыка, 1976. – 245 с.

7. Нейгауз Г. Г. Об искусстве фортепианной игры / Г. Г. Нейгауз. – М. : Музыка, 1961. – 319 с.

8. Немыкина И. Н. Методика проблемного обучения и ее роль в фортепианной подготовке учителя музыки / И. Н. Немыкина // Подготовка учителя музыки к профессиональной деятельности в школе. – Ярославль, 1985. – С. 130–138.

9. Ройтерштейн М. И. Музыкальный язык : учеб. пособие по курсу музыкального анализа для музыкально-педагогических факультетов педагогических вузов / М. И. Ройтерштейн. – М., 1974. – 133 с.

10. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С.Л.Рубинштейн [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://yanko.lib.ru/books/psycho/rubinshteynosnovu\\_obzhey\\_psc.pdf](http://yanko.lib.ru/books/psycho/rubinshteynosnovu_obzhey_psc.pdf).

11. Савшинский В. И. Работа пианиста над музыкальным произведением / В.И.Савшинский. – Л. : Музыка, 1964. – 187 с.

12. Ушинский К.Д. Человек как предмет воспитания / К. Д. Ушинский // пед. соч. : в 6-ти т. / сост. С. Ф. Егоров. – М. : Педагогика, 1990. – Т.1. – 639 с.

13. Ушинский К. Д. Избранные пед. сочинения : в 2-х т. / К. Д. Ушинский ; под ред. В. Я. Струминского. – М., 1953. – Т.1. – 639 с.

14. Цыпин Г. М. Психология музыкальной деятельности: проблемы, суждения, мнения : пособ. для учащихся / Г. М. Цыпин. – М. :Интерпракс, 1994. – 384 с.

15. Цыпин Г.М. Обучение игре на фортепиано : учебн. пособие для студентов педагогических институтов / Г. М. Цыпин. – М. : Просвещение. – 1984. – 176 с.

16. Цыпин Г.М. Развитие учащегося музыканта в процессе обучения игре на фортепиано / Г. М. Цыпин. – М. : МГПИ им. Ленина, 1975. – 106 с.

**УДК 37.014**

**О. В. Лебідь,**

кандидат педагогічних наук, доцент  
(Бердянський державний  
педагогічний університет)

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ОСВІТИ**

**Постановка проблеми.** У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки зазначається, що освіта належить до найважливіших напрямків державної політики України. Держава виходить з того, що освіта – це стратегічний ресурс соціально-економічного, культурного і духовного розвитку суспільства, поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення міжнародного авторитету й формування позитивного іміджу нашої держави, створення умов для

самореалізації кожної особистості. З огляду на визначені пріоритети найважливішим для держави є виховання людини інноваційного типу мислення та культури, проектування акмеологічного освітнього простору з урахуванням інноваційного розвитку освіти, запитів особистості, потреб суспільства і держави. Управляти цим розвитком можна лише з використанням механізмів стратегічного управління.

Специфічні особливості стратегічного управління полягають в тому, що замість контролю над виконанням обов'язків виникає принципово нова концепція управління, заснована на передбаченні можливих змін і майбутніх тенденцій, моніторингу та прогнозування зовнішніх умов з метою моделювання організаційних змін, що забезпечують оптимальне функціонування та сталий розвиток закладу освіти.

Для стратегічного управління в системі освіти потрібна наявність спеціального організаційно-управлінського механізму, що дозволяє виробляти структурні зміни, досліджувати зовнішні та внутрішні фактори, розробляти програми розвитку, забезпечувати наступність управлінських рішень.

Стратегічне управління на сучасному етапі функціонування закладів освіти є головним засобом збереження конкурентоспроможності й невід'ємною частиною їх розвитку. Такий вид управління визначає темпи зростання рівня освіченості всієї країни і перспективи суспільного розвитку. Сучасний етап розвитку управління закладом освіти об'єктивно викликає необхідність вирішення принципово нових проблем, в основу яких покладено пошук адекватних методів і способів досягнення та утримання конкурентних позицій, розробку стратегії й тактики забезпечення довгострокового успіху тощо.

**Аналіз досліджень і публікацій** показав, що різноманітним аспектам стратегічного управління організацією присвячені наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених: С. Алексєєва, Т. Безземельної, І. Бриль, О. Віханського, В. Виноградової, А. Гриньова, О. Гусєвої, О. Кандиби, Т. Кравченка, С. Оборської, В. Порохні, Л. Романюк, А. Сельського, З. Шершньової та інших. У дослідженнях В. Вознюка, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Т. Жорняк, К. Колеснікової, В. Колпакова, О. Мармази, В. Мельника, О. Родіонова, П. Третьякова, Л. Щоголевої висвітлено ключові питання стратегічного управління в системі освіти.

**Метою статті** є поглиблення теоретичного обґрунтування сутності стратегічного управління в системі освіти.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Стратегічне управління для багатьох закладів освіти є новим, незвичним, але таким, що набирає силу, явищем. Його важливість обумовлюється тим, що темпи змін зовнішнього середовища за швидкістю прояву часто випереджають відповідну реакцію закладу освіти, у зв'язку з чим зростає частота появи несподіваних, непередбачуваних труднощів. Стратегічне управління покликане розширити горизонти прогнозування, створити можливості своєчасної реакції закладу освіти на зміни зовнішнього середовища в освітній, науково-технічній, соціальній і політичній сферах [4, с. 44].

Стратегічне управління на сьогодні є предметом аналізу в таких галузях, як філософія, соціологія, політологія, менеджмент, педагогіка,

державне управління та економіка. Більшість учених при розумінні сутності стратегічного управління виходять із доцільності його розгляду як діяльності, процесу та системи. Тому звернення до наукової літератури з проблем стратегічного управління дозволяє систематизувати його визначення в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Визначення поняття “стратегічне управління” в науковій літературі**

Стратегічне управління розглядається як діяльність	Л. Шеховцова	Діяльність по розробці місії, важливих цілей організації та способів їх досягнення, які забезпечують її розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі шляхом зміни та самої організації та її зовнішнього середовища [12]
Стратегічне управління розглядається як процес	З. Шершньова	Процес, за допомогою якого керівники здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для їх досягнення, урахувуючи всі зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених планів, постійно розвиваючись і змінюючись [11].
	В. Харченко	Процес розробки стратегії управління підприємством з метою вдосконалення діяльності [8]
	А. Гриньов	Свідомий, цілеспрямований процес виконання суб'єктом управління своїх функцій, що передбачає перетворення себе, об'єкта, зовнішнього середовища згідно з їх новим бажаним і досяжним станом для вирішення актуальних потенційних проблем за оптимальних витрат усіх ресурсів внутрішнього середовища підприємства [3].
Стратегічне управління розглядається як система	В. Мельник	Сукупність прогнозів, рішень і дій щодо визначення й реалізації пріоритетних напрямів розвитку, що забезпечують досягнення місії та цілей закладів освіти [5].
	Д. Вовк, О. Кандиба	Система управління підприємством, котра ґрунтується на розробці та реалізації стратегії підприємства [2].

Ураховуючи вищезазначені визначення, ми можемо зробити висновок, що науковці в основу стратегічного управління покладають стратегію розвитку будь-якої організації, розроблену на тривалу перспективу, яка дозволяє їй за більш короткий проміжок часу адаптуватись та своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Саме тому проблема стратегічного управління є довгостроковою філософією управління закладом освіти.

Незважаючи на різні точки зору у визначенні стратегічного управління, акцент у них робиться на своєчасність рішень, прийнятих керівником закладу освіти, орієнтованими в майбутнє при задоволенні запитів зовнішнього середовища і спрямованими до спільної мети. Також можна з впевненістю стверджувати, що стратегічному управлінню відводиться дуже важливе місце в процесі функціонування закладу освіти при здійсненні обраної ним стратегії.

Стратегічне управління закладом освіти передбачає підвищення результативності освітньої діяльності в перспективі. Для досягнення позитивних результатів потрібно, по-перше, обрати ефективні підходи до управління, по-друге, досягти дієвості інформаційної системи, що

забезпечує управлінський процес, виступає основою для прийняття управлінських рішень.

Визначаючи місце та роль стратегічного управління в діяльності закладів освіти, доцільно звернути увагу на його основні завдання, які були розроблені Р. Бортейчуком [1], а саме: оптимізація функціонального потенціалу структурних підрозділів; створення потужного тактичного ресурсу забезпечення процесу прийняття управлінських рішень; оптимізація системи делегування повноважень; результативність цілей та задач; покращення показників ефективності формування перспективних напрямів діяльності. Отже, стратегічне управління має “забезпечити саморозвиток, високу мобільність та гнучкість системи, яка б самостійно усувала проблеми, які виникають у процесі управлінської діяльності” [10].

Для розуміння сутності стратегічного управління закладом освіти необхідно охарактеризувати його переваги (за В. Мельник [5]): зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються в зовнішньому оточенні; можливість вивчати й урахувувати об'єктивні (зовнішні й внутрішні) фактори, що формують зміни в діяльності навчального закладу; можливість отримати необхідні позиції для прийняття керівниками стратегічних і тактичних рішень; можливість зробити навчальний заклад більш керованим, оскільки за наявності стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань і показників діяльності; можливість встановлення більш гнучкої системи стимулювання педагогічного персоналу та його адаптованості до змін; забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи координування, контролю й аналізу.

Урахування переваг керівником закладу освіти дозволить йому досягти кращих результатів, контролювати управлінські дії на всіх рівнях, сприятиме недопущенню розвитку кризових явищ у процесі функціонування закладу, розпізнавання і своєчасне реагування на зміни, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Стратегічне управління має ряд особливостей [11], які зводяться до таких: стратегічне управління є сукупністю якісних характеристик закладу освіти, що стосуються його майбутнього стану, але не дають детального опису; стратегічне управління не зводиться до набору конкретних правил, процедур і схем і являє собою певну філософію чи ідеологію; при управлінні не можна допускати жодних помилок, оскільки це призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

Як додаткові ознаки стратегічного управління можна виділити такі: гнучке реагування на імпульси зовнішнього оточення; здійснення своєчасних змін у навчальному закладі; опора на людський потенціал; орієнтація на споживача; довгострокові перспективи за рахунок конкурентних переваг; розгляд усіх даних, а не окремих складових; забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти в перспективі.

Стратегічне управління слід розглянути у вигляді наступних кроків: 1) аналіз середовища (зовнішнього та внутрішнього), 2) визначення організаційних напрямків, що полягає у визначенні місії (для чого існує заклад освіти) та цілей – вимірних показників для відстеження росту,

3) формування стратегії [9].

Ураховуючи етапи стратегічного управління, треба звернутися до сутності поняття “стратегія”. Стрижнем стратегічного управління виступає система стратегій. Стратегія – це генеральна програма дій та розподілу пріоритетів і ресурсів навчального закладу для досягнення загальних довгострокових цілей, тобто засіб досягнення цілей. Метою стратегії є визначення основних завдань і напрямів діяльності навчального закладу в межах освітньої політики [5].

Отже, стратегію треба розглядати як загальний комплексний план розвитку закладу освіти, що забезпечує здійснення місії і досягнення стратегічних цілей. Стратегія формується, виходячи із стратегічних цілей, вона пропонує основні методи їх досягнення таким чином, щоб заклад освіти обрав єдиний напрямок дій. Таким чином, стратегія визначає межі можливих дій та прийнятих управлінських рішень залежно від конкретних умов педагогічної діяльності.

Виходячи з викладеного, стратегія закладу освіти – це генеральна програма його розвитку, яка визначає пріоритети стратегічних завдань, методи залучення і розподілу ресурсів і послідовність кроків для досягнення стратегічних цілей. Головне завдання в стратегії полягає в тому, щоб перевести організацію з її нинішнього стану в бажаний керівництвом майбутній стан.

Визначення стратегій – це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування закладу освіти. Можна стверджувати, що стратегічне управління в системі освіти повинне бути спрямоване на створення умов для досягнення оптимальної відповідності між потенційними можливостями закладу освіти та вимогами зовнішнього середовища.

Удосконалення стратегічного управління в системі освіти можливе лише тоді, коли навчальний заклад стратегічно орієнтований. Стратегічно орієнтований навчальний заклад – це такий заклад, у якому працівники мають стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, поточна й повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [6].

Однак, на думку Ю. Лапігіна [7], стратегічне управління не позбавлене деяких недоліків, які завжди наявні при моделюванні процесів реального світу. Воно не дає детальної картини майбутнього, а є лише якісним описом бажаного стану закладу освіти; не дозволяє повністю формалізувати процес управління, оскільки органічним поєднанням інтуїції та місцевства керівників; вимагає коригування стратегії при виникненні змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі закладу освіти; важливість можливих помилок при виборі невірної стратегії; розробка стратегічного плану не гарантує позитивний результат, оскільки багато чого залежить від упровадження необхідних змін у самому закладі.

Отже, стратегічне управління дозволяє розробити засоби і методи, які сприяють досягненню поставлених цілей з урахуванням умов, сформованих у зовнішньому і внутрішньому середовищі закладу освіти.

**Висновки і перспективи подальших пошуків у напрямі дослідження.** Стратегічне управління в системі освіти дозволяє досягти таких результатів: сприяти досягненню поставлених цілей, сформувати позитивний імідж закладу освіти, утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність закладу в нестабільних умовах, забезпечити комплексний, системний погляд на заклад освіти та його зовнішнє оточення, полегшити прийняття стратегічних рішень на основі використання спеціальних понять, методів і підходів до збору та обробки інформації, допомагати впоратися зі змінами та провести зміни, дати можливість передбачити тенденції розвитку закладу освіти, робити стратегічний вибір і реалізовувати стратегію. Таким чином, завданням стратегічного управління є реалізація цілей закладу освіти з урахуванням наявного потенціалу і вимог навколишнього середовища для досягнення стійкої конкурентної позиції.

Оскільки наші подальші дослідження спрямовані на вивчення питань, пов'язаних з і стратегічним управлінням в системі освіти, необхідно дослідити стратегію розвитку закладу освіти в сучасних умовах, розкрити сутність категорій і принципів стратегічного управління закладом освіти.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Бортейчук Р. Оптимізаційна роль стратегічного управління у діяльності органів державної влади України / Р. Ю. Бортейчук // Демократичне врядування. – 2013. – Вип. 11. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeVr\\_2013\\_11\\_12.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeVr_2013_11_12.pdf)
2. Вовк Д. М. Необхідність удосконалення стратегічного управління на промислових підприємствах в сучасних умовах / Д. М. Вовк, О. Л. Кандиба // Відповідальна економіка. – 2012. – Вип. 4. – С. 107–110.
3. Гриньов А. В. Стратегічне управління в системі маркетинг менеджменту підприємств машинобудівного комплексу / А. В. Гриньов // Вісник Національного технічного університету “ХПІ”. Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 46. – С. 92–96.
4. Колесов О. С. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання / О. С. Колесов, А. В. Вацьківська // Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія : Економічні науки. – 2012. – Вип. 2 (64). – С. 43–49.
5. Мельник В. К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу / В. К. Мельник // Теорія і методика управління освітою. – 2010. – № 3.
6. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці КНТУ. – Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 210 – 218.
7. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 236 с.
8. Харченко В. А. Стратегічне управління підприємством / В. А. Харченко, О. О. Бодякіна // Матер. І Міжнар. наук.-теорет. конф. молодих вчених і студ. “Менеджмент та маркетинг : сучасні глобальні

виклики” (Донецьк, 16-17 трав. 2013 р.). – Т.1. Менеджмент. – Донецьк : ДВНЗ “ДонНТУ”, 2013. – С. 302–303.

9. Цьохла С. Ю. Щодо розбудови системи стратегічного управління на підприємстві / С. Ю. Цьохла, В. Ю. Гриценко // Менеджмент підприємницької діяльності: матер. десятої науч.-практ. конф. студентів, аспірантів і докторантів. – Симферополь: ДІАІГМ, 2012. – С. 194–196.

10. Чайлд Дж. Управленческа стратегія, нова техніка і процес праці. Нова технологія і організаційні структури / Дж. Чайлд. – М.: Економіка, 2003. – 467 с.

11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

12. Шеховцева Л. С. Стратегічний менеджмент: учеб. посіб. / Л. С. Шеховцева. – Калининград: Изд-во КГУ, 2001. – 371 с.

**УДК 378.147**

**Л. О. Лісіна,**  
доктор педагогічних наук, професор  
(Бердянський державний  
педагогічний університет)

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ПІДГОТОВКИ МАГІСТРАНТІВ ДО ПРОЕКТУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ**

**Постановка проблеми.** Сьогодення об'єктивно вимагає переведення освітнього процесу на технологічний рівень, активізації пошуку інноваційних технологій навчання, спрямованих не тільки на одержання визначеної сукупності знань і вмінь, але й на розвиток і саморозвиток учнів. Головним недоліком практики, що склалася за багато років, М. Поташник називає “звичку до прямого запозичення “готових” методичних розробок уроків” [8, с. 14]. Ми згодні з цим висловлюванням науковця, адже готова розробка не враховує рівня навченості, навчальних можливостей, інтересів, схильностей, запитів конкретних учнів, навчального середовища і спрямованість особистості вчителя. Відомий український дидакт В. Бондар зазначає, що “освітні і навчально-виховні функції навчального процесу можуть бути реалізовані не можливостями уроку, цілісної системи навчання, а достатньою компетентністю вчителя, його творчим підходом до виконання своїх обов'язків” [1, с. 119]. М. Поташник вважає, що звичка до прямого запозичення готових методичних розробок паралізує власну творчість навіть учителя з великим творчим потенціалом [8, с. 15]. Розвиває і доповнює цю ідею С. Гончаренко: “Творчість учителя буде плідною лише тоді, коли він буде досконало володіти сучасними технологіями” [2, с. 92]. Через всі матеріали великого К. Ушинського проходить провідна ідея щодо того, що можна передати думку, яка виведена з досвіду, але не сам досвід [10; с.122-217, с. 223-232]. Тому, погоджуючись з відомими науковцями, ми вважаємо, що природним повинно стати те, що вчитель не тільки досконало володіє технологіями, але й залежно від мети уроку