

**Results.** *The article analyzes the experience of forming the readiness of the future head of a comprehensive educational institution for strategic management in higher educational institutions of Ukraine, examines the curricula for preparing masters of the specialty 073 «Management», specialization «Management of educational institution». The list of disciplines, which are taught at the «Management of educational institution» magistracy, is indicated.*

**Originaly.** *The data presented in the article indicate the need to modernize the content of the professional training of the future head of a comprehensive educational institution in the conditions of the Master's program «Management of educational institution» in order to form their readiness for strategic management.*

**Conclusion.** *It is proved that in the development of educational and professional programs it is necessary to take into account the academic disciplines of strategic orientation, for example, «Strategic management in the field of education»; to include in the list of topics of professional management disciplines topics that reveal various aspects of strategic management of a comprehensive educational institution, thereby providing inter-subject communication; to list the tasks of professional training of the future head of a comprehensive educational institution include – the formation of his readiness for strategic management.*

**Key words:** *readiness; strategic management; head of a comprehensive educational institution; professional training; magistracy; educational-professional program; management of an educational institution; higher educational institutions of Ukraine.*

Одержано редакцією 15.01.2018  
Прийнято до публікації 19.01.2018

УДК 37.07:374](045)

**МОСЯКОВА Ірина Юліївна,**  
директор Центру творчості дітей та юнацтва  
«Шевченківець» (м. Київ), керівник Київського  
відділення міжнародної асоціації позашкільної  
освіти, Україна  
**e-mail:** solomatina.22.06@gmail.com

### **СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ»**

**Анотація.** *Розглянуто різні підходи вчених до визначення поняття «стратегія». Основну увагу приділено застосуванню таких стратегій, як корпоративні, бізнесові, функціональні та задачні. Визначено критерії вибору стратегії, її основні характеристики. Схарактеризовано освітній простір навчального закладу позашкільної освіти, для розвитку якого необхідно вибирати стратегії зростання (при визначенні цілей розвитку), стабілізації (визначаються цілі стабільності) та скорочення (цілі виживання є визначено). Представлено порівняльний опис стратегії кайзер і стратегії хошин канри .*

**Ключові слова:** *заклад позашкільної освіти; стратегія; типи стратегій; критерії вибору; розвиток; освітній простір; стратегія хошин канри; стратегія кайзер.*

**Постановка проблеми.** *Очікування суспільства, що стоять нині перед освітою, спрямовані на перехід освітньої системи на новий тип гуманістично-інноваційної освіти, її конкурентоспроможність у європейському і світовому освітніх просторах, формування покоління молоді, яка матиме необхідні знання, навички і компетентності для інтеграції в суспільство на різних рівнях, буде захищеною та мобільною на ринку праці, завжди робитиме особистий духовно-світоглядний вибір і буде здатною до навчання впродовж життя.*

У сучасних умовах інновацій в освіті, постійного оновлення інформаційного простору, постійних змін у соціумі, економіці, техніці, інформаційних технологіях актуальним є завдання постійного розвитку позашкільної освіти як відкритої системи в соціальному середовищі. Тому, ми вбачаємо виходом із проблем, які виникають під час змін, розроблення стратегії розвитку закладу позашкільної освіти (далі – ЗПО), що забезпечить створення умов для отримання бажаних результатів усіх ланок його діяльності, рефлексії цих результатів і подальшого розвитку, ураховуючи постійні зміни, усунення їх руйнівного впливу і забезпечення конкурентоздатності ЗПО. Завдання, що постають на шляху розвитку ЗПО в умовах таких змін, передбачають правильний вибір стратегії цього розвитку, а звідси – стратегічного управління його розвитком через призму «суб'єкт – об'єктних» відносин, де суб'єктами співпраці є адміністрація, психолог, педагоги, вихованці та їхні батьки, а об'єктом виступає постійний розвиток ЗПО в умовах цієї співпраці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дана проблема вивчається В. Масловим, Г. Єльніковою, Л. Даниленко, Л. Калініною, В. Колпаковим, Л. Карамушкою, Г. Дмитренко, Т. Шамовою, П. Третьяковим, В. Мельник, О. Мармазою, О. Виханським, О. Пометун та іншими українськими і російськими вченими в галузі освіти і стратегічного менеджменту.

**Метою** статті є конкретизація сутності і структури поняття «стратегія розвитку закладу позашкільної освіти».

**Виклад основного матеріалу.** У дослідженні ми виходимо з того, що на початку ХХІ століття звичайними умовами життя людства є раптові, неперервні, непередбачувані та невизначені зміни. Тому нині головною проблемою є навчитися орієнтуватися в таких умовах і управляти ними. Необхідним є свідоме управління змінами на ґрунті наукового механізму передбачення, регулювання, пристосування до мінливих зовнішніх умов функціонування ЗПО.

У залежності від рольової ситуації, яку займає в управлінні ЗПО кожен суб'єкт, змінюються також специфічний зміст і значення кожної з функцій. При переводі всіх суб'єктів освітнього процесу в режим самоуправління кожен поетапно оволодіває елементами самоаналізу і цілепокладання, самопрогнозування, самоконтролю, самооцінювання і самокорекції.

У даному контексті управління змінами в закладі позашкільної освіти, який розвивається, передбачає пошук відповідей на запитання: У якому стані знаходиться нині заклад позашкільної освіти? Які результати роботи для нього є дійсно важливими? Який заклад позашкільної освіти хоче створити колектив, що в ньому працює? Що чекає заклад позашкільної освіти в майбутньому як соціальний інститут? Яким чином можна визначити шляхи розвитку закладу позашкільної освіти і як розв'язувати проблеми, що виникають у процесі змін?

Відтак, досягнення успіху в діяльності позашкільного навчального закладу залежить від якості управління, а ефективне вирішення стратегічних і тактичних завдань потребує врахування глобальних змін, що відбуваються в усіх сферах життя та суспільства.

За визначенням Г. Мінцберга [17], стратегія – це «5 Р»:

- 1) «plan (план) – свідомо вибрана послідовність дій;
- 2) ploy (хитрість) – «маневр» (з метою «обійти» конкурента);
- 3) position (позиція) – місцезнаходження в середовищі;
- 4) perspective (світогляд) – особистий спосіб світосприйняття;
- 5) pference (перевага) – забезпечення конкурентної переваги».

З наведених визначень можна побачити, що стратегія – це довгостроковий якісно вибраний напрям розвитку організації, який інтегрує місію, цілі організації, норми і дії

в єдине ціле, визначає ресурсне забезпечення організації з урахуванням її внутрішніх переваг і недоліків, очікуваних змін і пов'язаних із ними дій конкурентів.

Ми погоджуємося з визначенням Л. Калініної, що стратегія – «це довгостроковий напрям розвитку...» закладу позашкільної освіти, «...який інтегрує місію, цілі, норми та дії в єдине ціле, потребує відповідного ресурсного забезпечення і стратегічного планування діяльності колективу з урахуванням як внутрішніх можливостей і переваг, так і недоліків, ризиків. Стратегія характеризується довгостроковістю і впровадженням новачій у діяльність організації. За допомогою стратегій забезпечуються нововведення і зміни в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, координації функціонування організації, передбачення майбутніх змін у діяльності» [2, с. 78]. У зв'язку з цим, стратегію можна визначити як комплексний план досягнення місії та стратегічної, тактичної й оперативної цілей, адже «цілі – це результати, а стратегія визначає їх досягнення [там само]. Тобто, стратегія – це конкретизація місії, місії та мотивація людей до ефективної діяльності задля їх досягнення.

Обираючи стратегію, необхідно враховувати критерії [10]: стратегія та її складники повинні мати узгоджені цілі, завдання і політику; стратегія здатна концентрувати засоби і зусилля на головних питаннях, що були розпізнанні під час її формулювання; стратегія має бути придатною для реалізації і повинна застосовувати вміння та засоби, якими володіє організація, враховувати зовнішні умови її існування.

Передбачаючи стратегію розвитку ЗПО, слід також звернутися до сутності цього поняття, спираючись на останні наукові дослідження. Насамперед, «стратегія розвитку закладу позашкільної освіти» – це передбачення місії його існування як її генеральної мети. У науковому дослідженні Л. Калініної, що проведене в межах міжнародного Українського-Голландського проекту (2002-2004 рр.), результати якого репрезентовано в посібнику «Освітній менеджмент», аналізуються і виділяються основні цілі стратегії розвитку закладу освіти, що базуються на стратегічному управлінні цим розвитком. Тому, насамперед, це – місія діяльності ЗПО; як генеральна мета вона пов'язується з «передбаченням» розвитку, «філософією» його існування, а з другої сторони – це стратегічні, оперативні й тактичні цілі. У стратегічно орієнтованій організації всі учасники спільної діяльності мають «сформоване стратегічне мислення», тому розробляється і впроваджується інтегрована система стратегічних планів, поточна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних цілей [2, с. 74–75].

Стратегія розвитку ЗПО визначається: компетентністю щодо освітнього ринку, ринку праці, конкурентів, інноваційних, інформаційних, освітніх технологій і освітнього менеджменту; науково обґрунтованою і структурованою системою цілей; «раціональністю, цільовою спрямованістю розподілу людських, енергетичних, інформаційних, технологічних, фінансових, технічних ресурсів»; «розподілом відповідальності та визначенням термінів проведення стратегічних дій»; «рівнем сформованості стратегічного мислення»; «запровадженням або розробленням ефективних методик формування стратегій»; «здатністю здійснювати організаційний розвиток»; «можливістю ідентифікувати організацію з зовнішнім середовищем».

Процес розроблення стратегії, як відзначає Л. Калініна, включає аналіз усіх напрямів діяльності закладу освіти – соціуму, зовнішніх і внутрішніх умов існування й діяльності, визначення інтересів цієї діяльності та ринку освітніх послуг, пошуку альтернативних шляхів розвитку, обґрунтування обраної стратегії, визначення дії реалізації стратегії, рефлексивне оцінювання обраної стратегії [2].

За В. Колпаковим і Д. Дмитренко, стратегія – це норма (ціль, програма, план) і метод організації системної діяльності людей для досягнення визначених стратегічних цілей. Організація способів і окремих прийомів досягнення конкретних цілей є

методом. Вона визначається метою закладу освіти і виступає ланкою в зв'язку: принципи управління – цілі – стратегії – методи – прийоми [6].

Говорячи про стратегію розвитку ЗПО в умовах реформаційних змін, слід окремо визначити чинники існування освітнього простору. Освітній простір – це результат конструктивної інтегруючої діяльності. В освітньому просторі здійснюється взаємодія освітніх середовищ і форм існування освітнього співтовариства як соціокультурного і соціопсихологічного феномену [46]. При цьому слід ураховувати характеристики освітнього простору: багатофункціональність, тобто відповідність різноманітним цілям, можливість розв'язання різного рівня й типу завдань, здійснення різноманітних видів освітньої діяльності; многопрофільність, тобто надання широкого спектра освітніх послуг, диференційованих за ознаками різних видів змісту (у тому числі, технологій освіти); адаптивність і мінливість, тобто високий ступінь освітньої толерантності, швидке реагування на мінливу ситуацію.

У контексті менеджменту освіти освітній простір – це, насамперед:

- можливість реалізації на всьому просторі сучасної освіти за рядом загальних параметрів, заснованих на гармонійній і вільній комбінації загальнолюдських цінностей, сучасних досягнень глобальної світової культури, з однієї сторони, і національно-культурних, а також територіально-культурних традицій – з другої;
- ряд принципів і пріоритетів освітньої політики, що юридично мають характер, обов'язковий для всіх суб'єктів освіти;
- варіативна комбінація освітніх парадигм і практик (цілей, змісту, технологій, організаційних моделей), освітніх «інституцій» (освітніх програм, проектів, комплексів, систем різних рівнів, асоціацій, мереж), а також різних способів взаємодії суб'єктів освіти (педагогів і вихованців, родин, мікросоціальних груп, цивільних колективів і професійно-педагогічних співтовариств).

Освітній простір – це спеціальним образом організована сукупність освітніх систем, що функціонує протягом певного періоду на території з різноманітним національним складом і середовищем проживання. Це абстрактне поняття, що припускає сукупність матеріальних інформаційних об'єктів (освітніх об'єктів) і суб'єктів освіти, з якими відбуваються освіта і розвиток особистості цієї взаємодії (спілкування, діалогу) логічного складу [13].

Стратегія також розглядається як взаємозалежний комплекс дій із метою зміцнення життєздатності закладу освіти, забезпечення якісного рівня надання освітніх послуг, розвитку закладу освіти в умовах економічних змін і відповідно забезпечення його конкурентоздатності. З вибором стратегії розвитку пов'язане створення планів проведення досліджень і розробок, а також інших форм інноваційної діяльності ЗПО.

Стратегія розвитку ЗПО, насамперед, відноситься до стратегічного управління, оскільки є одним із базових дефіцитів цього виду менеджменту. ЗПО розглядаємо як відкриту соціально-педагогічну систему, а стратегію його розвитку, – за В. Масловим, як складник управління і регулювання взаємовідносин у цьому закладі з навколишнім середовищем, що спирається на: чітку диференціацію джерел цілісності ЗПО як системи; систематичне і всебічне дослідження процесів, що відбуваються в середовищі; своєчасну організацію адекватного реагування на вплив середовища, нормальну адаптацію до нових умов; усунення неконтрольованих руйнівних змін в організаційній будові ЗПО; через удосконалення і зміцнення загальної структури всіх внутрішніх структур забезпечення самостійної відносно незалежності ЗПО як системи від середовища, підтримку в ній переваги внутрішніх зв'язків над зовнішніми; створення спільної команди однодумців [4].

Нам імпонує методологічна позиція Л. Калініної щодо сутності стратегічного управління як такого виду управління організацією, за якого: людський потенціал

сприймається як основа і цінність організації; діяльність організації орієнтована на задоволення запитів споживачів і замовників освіти; забезпечується гнучка реакція на зміни зовнішнього середовища і внутрішнього середовища організації; в організації проводяться своєчасні зміни; організація має змогу відповідати на виклики зовнішнього середовища; можна домагатися конкурентних переваг; забезпечується можливість успішної діяльності в довгостроковій перспективі; гарантується виконання сформульованої або вибраної місії, а також досягнення поставлених цілей. Узагальнюючи, відзначимо, що «стратегічне управління ... покликане забезпечити її розвиток у майбутньому, а не тільки її функціонування» [21, с. 68].

Стратегія розвитку навчального закладу в умовах змін залежить від здатності до стратегічного менеджменту. Г. Дмитренко розглядає стратегію управління в двох аспектах: управління з урахуванням взаємодії з оточуючим середовищем, що забезпечує життєдіяльність закладу через адаптацію у середовищі та відповідну виробку цілей розвитку, та управління персоналом, яке передбачає досягнення спільної діяльності колективу [23].

Під стратегічною здатністю розуміється здатність закладу розробляти і реалізовувати стратегії, які дозволяють досягти конкурентної переваги. Інакше кажучи, це – здатність вибирати найбільш відповідне бачення, формулювати реалістичні наміри, точно співвідносити ресурси з можливостями, уміло розробляти і реалізовувати стратегічні плани. Така здатність заснована на глибокому розумінні конкурентного зовнішнього середовища, ресурсної бази і потенціалу, а також цінностей, завдяки яким зацікавлені сторони визначають цілі закладу. Це, у свою чергу, забезпечує стратегічне бачення, повноцінний і неперервний розвиток знань, ясність загального призначення, а також стійкість і узгодженість спрямованості й границь діяльності закладу з метою його довготривалого функціонування та успіху [7].

Натомість В. Колпаков [6] у стратегії розвитку передбачає, насамперед: визначення перспективних напрямів і траєкторію руху закладу в часі й просторі; організацію форм, технологій, методів, способів і прийомів діяльності людей; динамічну модель системної діяльності людей, що враховує вплив чинників зовнішнього середовища і внутрішнього клімату; відокремлену функцію управління.

У наукових розвідках О. Мармази [8] основними елементами, що пов'язують стратегію з реальною діяльністю ЗПО щодо її впровадження, є такі: місія закладу як організації – головний чинник ідеології її формування, функціонування й розвитку; політика діяльності закладу – система поглядів, правил і адекватних рішень; тактика – комплекс рішень про розподіл ресурсів і вибір засобів діяльності.

Інші вчені (Т. Шамова, П. Третьяков, М. Капустін) підкреслюють основні стратегічні вміння керівника, тобто планово-прогностичні, – здатність до планування й передбачення кінцевого результату, знання загальної характеристики соціуму закладу освіти; прогнозування всіх видів ресурсів (SWOT – аналіз: *strengths* – сильні сторони, *weaknesses* – слабкі сторони, *opportunities* – можливості, *threats* – погрози); прогнозування та облік реальної можливості закладу освіти в мікрорайоні, планування наступного працевлаштування та зв'язків, організація дозвілля.

У праці В. Колпакова і Г. Дмитренко [5, с. 421–422] визначається ідея побудови стратегії, де всі сплановані заходи щодо реалізації цілей узагальнюються на основі побудованого «дерева цілей» і розподілення цілей на функціональному рівні (функціональні цілі закладу). Одна стратегічна мета організації діяльності «зростає» з цілей функціонального рівня (стратегія А), де також сплановано комплекс заходів для досягнення цілей цього рівня (стратегія Б). Якщо стратегія А – це бачення мети персоналом, то стратегія Б побудована у відповідності з баченням стратегії управління на всіх ланках.

Для сучасного етапу розвитку освіти характерне застосування таких стратегій:

- 1) *корпоративної* – розглядає питання вибору способу досягнення результатів у певній сфері діяльності, що характерно для ранньої стадії існування інноваційної організації;
- 2) *ділової* (конкурентної) – спрямована на успішне суперництво з конкурентами в тій сфері діяльності, у якій організація вже оперує;
- 3) *функціональної* – коли приймаюся рішення про вибір тих або тих підходів при реалізації окремих функцій менеджменту, наприклад, маркетингова стратегія, стратегічний контролінг, стратегія розвитку персоналу і т.п.;
- 4) *задачної* – ухвалюються рішення про вибір тих або тих підходів при реалізації окремих завдань.

Тому для вибору стратегії розвитку ЗПО слід урахувувати останні три стратегії.

На кожному з рівнів для досягнення бажаного результату можна використовувати такі типи стратегій: 1) зростання (при визначенні цілей розвитку); 2) стабілізації (визначаються цілі стабільності); 3) згортання (визначаються цілі виживання).

Головною метою діяльності ЗПО як закладу освіти постійного розвитку в умовах змін є, звісно, не будь-які зміни, а ті, що ведуть до покращення результатів, досягнення яких ми прагнемо. Існує так звана стратегія кайзен – це саме концепція забезпечення постійних покращень, і хоча це стосується підвищення якості послуг, звичайно, покращення виходять далеко за ці рамки. Кайзен – концепція, яка розвивається в Японії після Другої світової війни і вважається ключем до успіху. Стратегія кайзен спрямована на покращення в усіх аспектах діяльності закладу. Основною операційною одиницею в рамках кайзен є група (команда). Вдале формування команд – управлінської, творчих лабораторій, творчих динамічних команд, технічного персоналу – підвищує якість спільної діяльності, забезпечує розвиток закладу в усіх напрямках через стимулювання пошуку творчих розв'язань проблем, що пов'язані з покращеннями. Кайзен – це не разова ініціатива, а постійна організаційна культура, що активно спрямована, насамперед, на процеси покращень. Підтримуючи цю культуру, кайзен покладається на формування чесної, відкритої й довірливої поведінки. Така культура, насамперед, стимулює виявлення проблем і труднощів для того, щоб їх можна було дозволити [8].

Культура кайзен – це також культура навчання, при якій усе, що ми робимо, оцінюється так, що можна встановити покращення. Вона спонукає групи (команди) зупинитися й подумати над тим, як вони працюють спільно, а також наскільки виправдовуються їхні очікування. Вона спонукає задуматися над запитаннями: Що вийшло добре? Що не вийшло? Чому ми навчилися?

Культура кайзен здатна внести величезний вклад. Головний внесок полягає в потребі в невеликих покращеннях, які в цілому враховуються в рамках системного майбутнього.

При визначенні стратегії слід згадати про процес розроблення стратегії та її перетворення в оперативні дії, відомий як «хошин канри» (*hoshin kanri*). Такий процес відноситься до найбільш успішних систем інтеграції обраних стратегій. Його сильною стороною є здатність зорієнтувати всю організацію за допомогою комбінованого процесу «стратегія – планування». Даний процес сам по собі налаштований на забезпечення змін в організації. Класичне «управління по цілям» (*management by objective*) припускає, що стратегія, яка розробляється, через різні ланки передається далі. Стратегія хошин канри перетворює кожний операційний підрозділ у стратегічне гніздо, наділене власними правами. Це означає, що такий підрозділ, а в ЗПО це – команда, повинен сформулювати власну мету, своє бачення майбутнього і цінності, на які воно буде спиратися. Здійснення стратегії припускає, що вся організація, тобто, –

ЗПО, – рухається єдиним фронтом, однак здатність гнучко реагувати на зміни, що постійно відбуваються, забезпечується наданням можливості прийняття рішень. Саме так працює у ЗПО делегування повноважень від управління до творчих лабораторій або творчих об'єднань. На кожному рівні загальну стратегію трансформують у ряд оперативних цілей, які узгоджуються з цілями кожної підсистеми або ланки. Отже, якщо кайзен – це покращення, то хошин канри – це прорив. Така стратегія приносить суттєву користь, оскільки дозволяє відслідковувати за двома різноманітними змінами: довготривалі системні зміни, які спрямовані на розвиток процесів, та крупні одноразові ініціативи [8]. Обидва типи змін важливі для стратегії організації, якщо враховувати, що йдеться про різні види діяльності (табл. 1.):

Таблиця 1.

Узагальнена матриця стратегій кайзен і хошин канри

<b>Стратегія</b>	<b>Кайзен</b>	<b>Хошин</b>
Перекладається як	«... добрі зміни»	«навігація, компас»
Мета	Постійне покращення якості, освітніх послуг і процесів діяльності в усіх напрямках	Прорив через інновації, ризик
Джерело	Системна особливість організації закладу освіти	Диктується стратегічними міркуваннями
Метод здійснення	Невеликі кроки	Одноразовий початок, дещо набуто
Об'єкти	Існуючі освітні послуги, організація освітнього процесу Існуючі системи і процеси управлінської, педагогічної, психологічної діяльності	Нові технології, методи, засоби навчання Нові (унікальні) системи – інформаційне забезпечення відповідно до сучасних змін
Результат	Закріплення на існуючому ринку освітніх послуг – конкурентоздатність серед закладів освіти. Конкурентні переваги через додаткові години на вивчення предметів, факультативи.	Вихід на нові ринки. Конкурентні переваги завдяки виходу на новий ринок освітніх послуг – конкурентоздатність серед закладів освіти нового типу або нові освітні послуги
Передумови	Увага до деталей. Аналіз глибинних причин. Розв'язання проблем. Міжфункціональний підхід. Забезпечення погодження	Новаторське мислення. Готовність до реорганізації та ризику. Швидкість дії

На здатності до стратегічного управління розвитком закладу освіти ґрунтується педагогічний менеджмент. Педагогічний менеджмент – це комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітнім процесом, що спрямований на підвищення його ефективності та якості, особлива галузь менеджменту, яка має свою специфіку і властиві тільки їй закономірності. Ця специфіка полягає в особливостях предмета, продукту, знаряддя й результатів праці менеджера освітнього процесу. Предметом праці менеджера освітнього процесу є діяльність суб'єкта управління. Продуктом його праці є інформація про освітній процес, навчально-виробнича діяльність вихованців на заняттях. Знаряддям праці виступає слово, мова, а результатом праці менеджера освіти є рівень грамотності (навченості), вихованості й розвитку об'єкта педагогічного менеджменту [11].

Діяльність суб'єкта (об'єкта) управління з формування й регулювання певної структури організаційних взаємодій за допомогою сукупності способів, засобів і впливів, що необхідні для ефективного досягнення цілей через передбачення результатів, досліджена П. Третяковим у розробленні технології управління за результатами.

Стратегічний розвиток ЗПО – це здійснення його руху до майбутнього з внесенням змін відповідно до перетворення середовища, у якому знаходиться заклад. Стратегічний розвиток ЗПО – це процес його адаптації до змін середовища в руслі стратегічної мети. Здійснити такий розвиток можливо за рахунок уведення в діяльність адміністрації адаптивного управління, яке узгоджує різноспрямовані впливи на позашкільну систему [4].

Теоретично процес формулювання стратегії складається з таких кроків:

1. Визначення місії.
2. Установлення цілей.
3. Проведення сканування внутрішнього і зовнішнього середовища для виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і погроз (Swot-аналіз).
4. Аналіз поточних стратегій для визначення їх релевантності (relevance – ступінь відповідності отриманого результату бажаному) у світлі оцінювання внутрішньої й зовнішньої ситуацій [55]. Він може включати аналіз розриву, який спрямований на визначення ступеня впливу зовнішніх чинників на величезний розрив між бажаним станом кожної ланки діяльності ЗПО і тим, якого він може досягти. Проведення додаткового аналізу ресурсного потенціалу для відповіді на запитання: «Чи володіємо ми в цей момент достатніми людськими й фінансовими ресурсами або можливістю без ускладнень досягти необхідні для нас ресурси в майбутньому?» У даному аспекті ресурсами у ЗПО ми передбачаємо педагогічні (необхідний фах, кваліфікаційний рівень), психологічні, матеріально-технічні, інформаційні, які необхідні для створення умови постійного розвитку ЗПО в умовах змін.
5. Виявлення особливих якісних можливостей (здатності до оптимізації процесів) закладу через висвітлення результатів попереднього аналізу і моніторингу.
6. Формулювання ключових стратегічних питань, що впливають із попереднього аналізу.
7. Розроблення організаційної й функціональної стратегій, що спрямовані на досягнення цілей ЗПО і забезпечення конкурентних переваг, з визначенням кожного окремого ключового стратегічного спрямування.
8. Підготовка стратегічних планів для реалізації стратегії.
9. Реалізація стратегії.
10. Моніторинг і контроль над ходом виконання прийнятих стратегій або розроблення нових за необхідністю [29].

Стратегія – це складний і потенційно потужний інструмент, за допомогою якого заклад освіти може успішно орієнтуватися в мінливому зовнішньому середовищі й досягати актуальних і середньострокових цілей розвитку. У застосуванні підходів стратегічного розвитку й управління у ЗПО принципним завданням є розроблення такого підходу до стратегії розвитку ЗПО як освітньої системи, при якому базові цінності особистості дитини та ідеологія гуманізму стають гармонійно інтегрованими і захищеними в мобільній конструкції розвитку закладу в умовах ринкової реальності.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Стратегії в освіті та стратегічне лідерство – етимологічно близькі явища. Стратегічне лідерство – це здатність системи управління вносити зміни в організаційний процес, для створення та відтворення положення ЗПО як лідера серед інших. Ця здатність містить у собі бачення



майбутнього, сприйняття змін, уміння впливати на людей, ефективне управління ресурсами. При цьому лідерство як феномен (особисті якості директора ЗПО) і лідерство як система управління (освітній менеджмент) органічно сполучаються і доповнюють один одного. Внутрішнім чинником просування стратегічного лідерства в умовах такої закритої системи, як ЗПО, виступає управлінська команда. Управлінська команда складається з членів колективу, які функціонально забезпечують управління розвитком змісту позашкільної освіти і самого ЗПО, включає директора, його заступників із навчально-виховної та адміністративно-господарчої частини, психолога, керівників творчих лабораторій і творчих об'єднань, дитячого самоуправління й ради закладу. Управлінська команда об'єднує в пошуку, виробленні і реалізації оптимальних стратегічних рішень лідерів, функціонально, професійно, компетентісно й особистісно орієнтованих на реалізацію завдань стратегічного розвитку, забезпечує компетентісний розвиток лідерів та по мірі виконання завдань розвитку ЗПО залучає педагогічний колектив до процесу стратегічного розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Гриньов В. Ф. Інноваційний менеджмент / В. Ф. Гриньов. – Київ : МАУП, 2001. – 152 с.
2. Освітній менеджмент : навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушка. – Київ : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
3. Єльнікова Г. Організація та розбудова громадсько активної школи як осередку розвитку громади : навчально-методичний посібник / Г. Єльнікова, Л. Даниленко, Т. Сорочан, Н. Клокар, Н. Софій, М. Ворон / за заг. ред. Г. Єльнікової. – Київ : Всеукраїнський фонд «Крок за кроком», 2007. – 281 с.
4. Карамушка Л. М. Самоактуалізація менеджерів у професійно-управлінській діяльності (на матеріалі діяльності комерційних організацій) / Л. М. Карамушка, М. Г. Ткалич. – Київ – Запоріжжя : Просвіта, 2009. – 260 с.
5. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – Киев : МАУП, 2005. – 752 с.
6. Амстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Майкл Армстронг. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
7. Коленсо Майкл. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен. Эволюция и революция в организации / Майкл Коленсо. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 175 с.
8. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : Дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Харків : Основа, 2007. – 446 с.
9. Мельник В. К. Наукові основи управління організацією (рекомендовані матеріали) / В. К. Мельник. – Київ : АПК (УМО, факультет менеджменту та психології), 2008.
10. Ситников Д. В. Организационно-управленческие основы развития школы : учебное пособие / Д. В. Ситников, М. И. Ситникова. – Белгород : Изд-во Белгородского областного научно-методического центра содержания образования, 1999. – 160 с.
11. Шамова Т. И. Управление образовательным процессом в адаптивной школе / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко. – Москва : Центр «Педагогический поиск», 2001. – 384 с.
12. Иванищева В. Ж. Методологические подходы к управлению качеством образования в школе / В. Ж. Иванищева // Педагогическое образование. – 2009. – № 1. – С. 22–28.
13. Иванова Л. А. Проблема систематизации научной терминологии педагогики (на примере медиаобразовательных систем) / Л. А. Иванова, И. В. Григорьев // Мир науки, культуры, образования (республика Алтай). – 2009. – № 2. – С. 14.
14. Ambrecht, F. M. etc. (2001). Knowledge Management in Research and Development. RTM, Vol. 44, № 4.
15. Markides, C. (1998). Strategic Innovation in Established Companies. Sloan Man. Rev., Vol. 39, № 3
16. PESTLE. Retrieved from <http://www.ubc-environment.net/index.php/main:terminology/?language=ru>
17. Mintzberg, H. (1987). Five Ps for Strategy. California Management Review. The Strategy Process, Prentice Hall, Englewood Cliffs, No J.

#### References

1. Hrin'ov, V. F. (2001). *Innovation management*. Kyiv: MAUP (in Ukr.)
2. *Educational management: a manual* / ed. by Danilenko, L., & Karamushka, L. (2003). Kyiv: School world (in Ukr.)
3. Yelnikova, H., Danilenko, L., Sorochan, T., Klokar, N., Sofyi, N., & Voron, M. (2007). *Organization and development of a community active school as a community development center: teaching manual*. Kyiv: All-Ukrainian Foundation «Step by Step» (in Ukr.)

4. Karamushka, L. M., & Tkalich, M. H. (2009). *Self-actualization of managers in professional management activities* (based on the activities of commercial organizations). Kyiv – Zaporizhye: Prosvita (in Ukr.)
5. Kolpakov, V. M., & Dmitrenko, H. A. (2005). *Strategic HR Management*. Kyev: MAUP (in Russ.)
6. Amstronh, M. (2002). *Strategic Human Resource Management*. Moscow: INFRA–M (in Russ.)
7. Kolenso, M. (2002). *The strategy of kaizen for successful organizational changes. Evolution and revolution in organization*. Moscow: INFRA–M (in Russ.)
8. Marmaza, O. I. (2007). *Management in education: Road map of the manager*. Kharkiv: Osnova (in Ukr.)
9. Mel'nik, V. K. (2008). *Scientific fundamentals of organization management* (recommended materials). Kyiv (in Ukr.)
10. Sitnikov, D. V., & Sitnikova, M. I. (1999). *Organizational and managerial bases for the development of the school: textbook*. Belgorod: Publishing house of the Belgorod regional scientific-methodical center of the maintenance of formation (in Russ.)
11. Shamova, T. I., Davodenko, T. M. (2001). *Management of the educational process in the adaptive school*. Moscow: Center for Pedagogical Search (in Russ.)
12. Ivanishcheva, V. J. (2009). Methodological approaches to the management of the quality of education in school. *Pedagogicheskoye obrazovaniye (Teacher Education)*, 1, 22–28 (in Russ.)
13. Ivanova, L. A., Hrihor'ev, I. V. (2009). The problem of systematization of the scientific terminology of pedagogy (on the example of media education systems). *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya (The world of science, culture, education (the Republic of Altai))*, 2, 14 (in Russ.)
14. Armbrrecht, F. M. etc. (2001). Knowledge Management in Research and Development. *RTM*, Vol. 44, № 4.
15. Markides, C. (1998). Strategic Innovation in Established Companies. *Sloan Man. Rev.*, Vol. 39, № 3
16. PESTLE. Retrieved from <http://www.ubc-environment.net/index.php/main:terminology/?language=ru>
17. Mintzberg, H. (1987). Five Ps for Strategy. *California Management Review*. TheStrategy Process, Prentice Hall, Englewood Cliffs, No J.

**Abstract.** *MOS'AKOVA Irina Yuliyvna. The essence and structure of the concept of «Development strategy of the institution of extracurricular education».*

**Introduction.** *In today's conditions of innovation in education, constant updating of information space, constant changes in society, economics, technology, information technologies, the task of continuous development of out-of-school education as an open system in a social environment is relevant. Therefore, we see the way out of the problems that arise during the change, the development of an out-of-school education development strategy, which will ensure that conditions are created for the desired results of all sections of its activities, reflection of these results and further development, taking into account constant changes, eliminating their destructive influence and ensuring competitiveness.*

*The purpose of the article is to specify the essence and structure of the concept of «strategy for the development of the institution of extracurricular education»*

**Results.** *Different approaches of scientists to the definition of «strategy» are considered. The focus is on the use of strategies such as corporate, business, functional, and task-oriented.*

*The criteria for choosing a strategy, its main characteristics are determined. Particular attention is paid to the educational space of the institution of extracurricular education, for the development of which it is necessary to choose growth strategies (when defining development goals), stabilization (goals of stability are determined) and curtailment (the goals of survival are determined). A comparative description of the strategy of the kaisen and the hoshin kanri is presented.*

**Conclusions.** *Strategies in education and strategic leadership are etymologically similar phenomena. Strategic Leadership is the ability of the management system to make changes to the organizational process, to create and reproduce the situation of LPA as a leader among others.*

**Key words:** *institution of out-of-school education; strategy; types of strategies; selection criteria; development; educational space; hoshin kanri strategy; strategy kaisen.*

*Одержано редакцією 24.01.2018  
Прийнято до публікації 01.02.2018*

**ВІСНИК  
ЧЕРКАСЬКОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ**

Серія педагогічні науки  
№ 3. 2018

Відповідальний за випуск:  
*Шпак В. П.*

Відповідальний секретар:  
*Михальчук О. О.*

Комп'ютерне верстання:  
*Любченко Л. Г.*

Підписано до друку 28.02.2018.

Формат 84x108/16. Папір офсет. Друк офсет. Гарнітура Times New Roman.

Умовн. друк. арк. 14,8. Обл. вид. арк. 14,9.

Замовлення № 146. Тираж 300 прим.

**Бізнес-інноваційний центр**

**Черкаського національного університету ім. Богдана Хмельницького**

18000, Україна, м. Черкаси, бульвар Шевченка, 205.

тел.: (0472) 33-69-05

Свідоцтво про внесення до державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК №3427 від 17.03.2009 р.