

Кізіль М. А.,  
кандидат філологічних наук, помічник адвоката

## ЗАКЛАД СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

### THE INSTITUTION OF SECONDARY EDUCATION AS AN OBJECT OF MANAGEMENT

У статті висвітлюються теоретичні аспекти управління закладом загальної освіти як інституційним утворенням і адміністративно-корпоративною структурою. Розглядаються підходи до розуміння поняття «організація» в теорії менеджменту. Встановлюються компоненти і сутнісні властивості організації як соціального феномену. Зазначається, що компоненти і властивості організації обумовлюють форми її існування – як інституції і як адміністративно-корпоративної структури. Наголошується, що заклад середньої освіти як інституція відповідає за своєчасну та адекватну підготовку людей до повноцінного функціонування в суспільстві та має низку ознак. Розкриваються функції закладу середньої освіти як інституції та завдання, які вона може виконувати. Визначаються ознаки закладу загальної середньої освіти як адміністративно-корпоративної структури. Виділяються підсистеми управління закладом загальної середньої освіти як адміністративно-корпоративної структури та надається їм характеристика. Означуються основні наукові напрями і підходи до управління закладом середньої освіти. Встановлюються складові внутрішнього і зовнішнього середовища закладу середньої освіти як адміністративно-корпоративної структури. Наводиться графічна модель школи як організації. Розглядаються загальні та специфічні принципи управління закладом загальної середньої освіти. Встановлюється факт поширення демократичного способу управління розвитком закладів загальної середньої освіти. Обґрунтовується формування стратегічних альянсів як ефективного соціально-політичного методу в менеджменті освіти.

**Ключові слова:** *освіта, заклад середньої освіти, менеджмент, система управління, стратегічний альянс.*

The article highlights the theoretical aspects of managing a general education institution as an institutional entity and an administrative-corporate structure. Approaches to understanding the concept of "organization" in management theory are considered. The components and essential properties of the organization as a social phenomenon are established. It is noted that the components and properties of the organization determine the forms of its existence as an institution and as an administrative-corporate structure. It is emphasized that the institution of secondary education as an institution is responsible for the timely and adequate preparation of people for full functioning in society and has a number of features. The functions of the secondary education institution as an institution and the tasks it can perform are revealed. The characteristics of the institution of general secondary education as an administrative and corporate structure are determined. The management subsystems of the general secondary education institution as an administrative-corporate structure are distinguished and their characteristics are given. The main scientific directions and approaches to the management of a secondary education institution are defined. The components of the internal and external environment of the secondary education institution as an administrative and corporate structure are established. A graphic model of the school as an organization is presented. General and specific principles of general secondary education institution management are considered. The fact of the spread of the democratic way of managing the development of General Secondary Education Institutions is established. The formation of strategic alliances as an effective socio-political method of management in education is substantiated.

**Key words:** *education, institution of secondary education, management, management system, strategic alliance.*

**Вступ.** Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні передбачено закріплення за територіальними громадами повноважень в сфері управління закладами середньої, дошкільної та позашкільної освіти [11], що створює передумови для широкої модернізації управління закладами загальної середньої освіти. Також Урядом України ухвалено Кон-

цепцію реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 р., метою якої є забезпечення проведення докорінної та системної реформи загальної середньої освіти. В цій Концепції окреслено напрями реформування загальної освіти, а саме: створення нової структури школи, що дасть змогу засвоїти новий зміст освіти і набути ключових

компетентностей, необхідних для успішної самореалізації особистості, децентралізація та ефективне управління загальною середньою освітою, що сприятиме реальній автономії школи; створення сучасного освітнього середовища, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, вчителів і батьків [10]. Це, в свою чергу, обумовлює актуальність потреби в теоретичному обґрунтуванні системи управління закладом середньої освіти на основі сучасних досягнень теорії менеджменту, а також теоретичного осмислення природи закладу загальної середньої освіти як об'єкту управління.

**Аналіз публікацій.** Низка українських науковців активно вивчає стан та перспективи управління закладами середньої освіти. До прикладу, О. Гречаник і М. Шинкевич розглядають шляхи удосконалення інформатизації управління закладом загальної середньої освіти [7], Н. Лалак і К. Чекач висвітлюють сучасний погляд на управління закладом загальної середньої освіти, розкривають теоретичний аспект процесу управління сучасними закладами загальної середньої освіти [12], О. Мармаза комплексно розробляє основи менеджменту освітньої організації [6], І. Соколова і О. Проценко характеризують теорію і практику освітнього менеджменту [21], В. Русавська, Л. Батченко та Л. Гончар розкривають проблемні аспекти менеджменту і менеджмент – освіти [21]. Водночас, попри значні наукові доробки, необхідно з'ясувати особливості природи закладу середньої освіти як об'єкту управління.

**Мета дослідження.** Метою статті є з'ясування природи закладу загальної середньої освіти як об'єкту управління та обґрунтування методів управління ним на основі сучасних досягнень теорії менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** Проведення докорінної реформи середньої освіти передбачає формування закладу середньої освіти нового типу, який би був здатним ефективно функціонувати в умовах посилення конкуренції на національному освітньому ринку. До того ж, скорочення фінансування закладів середньої освіти з боку органів місцевого самоврядування та держави, надання закладам автономії та академічної свободи дозволяє розглядати

заклад середньої освіти як соціально-економічну організацію, яка може самовдосконалюватися, саморозвиватися та формувати власну ідею – місію.

В сучасному Новому тлумачному словнику української мови поняття «організація» визначається як «об'єднання людей, суспільних груп, держав на базі спільності інтересів, мети, програми дій і т. ін.; дія, зі значенням організувати; особливості будови чого – небудь; структура [19].

Для того, щоб визначити сутність закладу загальної середньої освіти як соціально – економічної організації та об'єкту управління, перш за все необхідно визначити зміст поняття «організація».

Поняття «організація» в теорії менеджменту розуміється багатоаспектно. Так, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають організацію як «групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнень загальної мети або цілей [17]. На думку Ч. Барнада, організація – це такий вид кооперації людей, який відрізняється від інших соціальних груп свідомістю, передбачуваністю і цілеспрямованістю [2]. Відповідно до поглядів П. Блау і У. Скотта, організація – це груп людей, які мають специфічну формалізовану структуру [24]. А. Етціоні відстоює позицію, відповідно до якої організації – це соціальні об'єднання (або людські групи), що свідомо конструюються і реконструюються для досягнення специфічних цілей [26]. У вітчизняній теорії менеджменту терміном «організація» найчастіше позначають соціальне утворення, об'єднання групи людей на основі спільної діяльності, систематично орієнтованої для досягнення спільної мети [23].

Наявні в теорії менеджменту конструктивні і дискрептивні визначення поняття «організація» надають можливість окреслити структуру та властивості досліджуваного феномену. У відповідності до вказаних визначень, основними компонентами будь-якої організації є: 1) цілі і завдання, для вирішення яких організація створюється і існує; 2) люди, які входять в дану організацію; 3) система управління, яка формує, мобілізує і приводить в рух потенціал організації для досягнення поставлених перед нею цілей. Сутнісними властивостями

організації постають: свідомість (добровільність об'єднання людей в організацію, розуміння ними організаційних цілей і цінностей, відповідність організаційних цілей індивідуальним); передбачуваність, що забезпечується регламентацією, розподілом функцій і завдань, ієрархією структурних елементів, координацією (управлінням, адмініструванням); наявність лідерства у керівництва; розвинута система формальних і неформальних комунікацій; впорядкованість (формалізація, регламентація, стандартизація) діяльності; структурна будова організації (структура, ієрархія, комунікації).

Ці компоненти і властивості організації обумовлюють форми її існування – як інституції і як адміністративно-корпоративної структури.

Як інституція заклад загальної середньої освіти відповідає за своєчасну та адекватну підготовку людей до повноцінного функціонування в суспільстві. До ознак освітньої інституції належать: соціально значущі функції навчання і виховання, які підпорядковані суспільним потребам; становище освіти в суспільстві; наявність групи осіб, які професійно забезпечують функціонування освіти, певний статус цих осіб у суспільстві; регулятори функціонування закладів освіти і суб'єктів освітньої діяльності (законодавчі і нормативні акти про освіту, кваліфікаційні характеристики, контрольні установи та ін.); спеціальні методи освітньої діяльності: навчання, виховання; свідомо поставлені цілі; планомірна, систематична реалізація процесу свідомої соціалізації; певний зміст освіти (наявність навчальних програм і планів, відповідне дозування матеріалу); ефективність освітньої діяльності у формуванні багатьох психічних рис людини, розвитку їх мислення; використання освіти як механізму запобігання соціально небажаним видам поведінки; зорієнтованість освітньої діяльності на майбутнє, за ангажованість на формування передумов реалізації цього майбутнього [22].

Сутність закладу загальної середньої освіти як інституції полягає передусім в його соціальних функціях. За Е. Дюркгеймом, кожен соціальний інститут виконує певні функції, провідними аспектами яких є: закріплення і відтворення суспільних відносин; забезпечення стійкості соціальної структури суспільства;

регулювання відносин між членами суспільства шляхом вироблення визначених зразків, еталонів, моделей; забезпечення стандартизованої і передбачуваної поведінки; забезпечення згуртованості, взаємозалежності та взаємовідповідності членів суспільства; упорядкування системи взаємодії членів суспільства [8].

Сучасний західний соціолог Р. Будон основну функцію інституту освіти пов'язує з функцією соціалізації [3]. З. Бжезинський, на основі геостратегічного підходу, розглядав інститут освіти як систему різного роду підсистем, що специфічно беруть участь у функціонуванні інституту освіти: родина, установи культури, засоби масових комунікацій, виробничо-господарські та інші організації. Центральним елементом механізму інституту освіти він називає школу, позначаючи її як базис у всій сукупності цих організацій. Саме в школі і через школу освіта виконує свою відповідальну функцію перед суспільством і особистістю [6].

Вцілому властивості, специфіка, межі закладу загальної середньої освіти реалізуються у кількох функціях: функції професіоналізації; функції взаємодії освіти із соціальною структурою суспільства; виховної функції; функції загальноосвітньої підготовки [22].

Крім того, заклад загальної середньої освіти як інституція, реалізуючи принцип дитиноцентризму [10], може розв'язувати такі завдання: гармонізувати стосунки людини з природою через засвоєння сучасної наукової картини світу; стимулювати інтелектуальний розвиток і збагачення мислення, творчість через засвоєння сучасних методів і засобів наукового пізнання; керуючись тим, що людина живе в суспільстві, домогтися її успішної соціалізації через занурення в наявну культуру, зокрема й технологічну, в комп'ютерезоване середовище; враховуючи, що сучасна людина живе в умовах насиченого й активного інформаційного середовища, навчити її жити в його потоці, створити умови для неперервної освіти; зважаючи на інтегративні тенденції розвитку науки й техніки та потребу в новому рівні наукової грамотності, створити умови для здобуття широкої базової освіти, яка дасть змогу доволі швидко переходити до суспільних галузей професійної діяльності [14]. Як результат, випускник нової української школи – це: цілісна всебічно

розвинена особистість, здатна до критичного мислення; патріот з активною позицією, який діє згідно з морально-етичними принципами, здатний приймати відповідальні рішення, поважає гідність і права людини; інноватор, здатний змінювати навколишній світ, розвивати економіку за принципами сталого розвитку, конкурувати на ринку праці, навчатися впродовж життя [10].

Останнім часом дослідники трансформаційних процесів в освіті наголошують на тенденції трансформації організаційної моделі внаслідок процесу переходу від моделі «класичної освітньої інституції» до закладу освіти, який надає «освітнянські послуги» (підприємницьку модель). Це пояснюється посиленням ринкового впливу, адже орієнтована на ринок освіта має такі переваги: можливість більш адекватно й швидко реагувати на потреби громадськості (клієнтів); спроможність розробки механізмів ринку, які підвищують ефективність, адаптивність й креативність; здатність забезпечувати багатоджерельність та багатоканальність джерел фінансування (витрати держави як єдиного джерела) перекладаються на батьків і учнів, які стають основними «вкладниками»; реалізація самоврядування; специфічність довготривалої освітньої послуги сприяють співробітництву і встановленню довіри серед партнерів [15].

Очевидно, децентралізація в Україні, дає підстави для підсилення колегіальності, корпоративності в управлінні закладами середньої освіти.

Як адміністративно-корпоративна структура, заклад загальної середньої освіти має певні особливості. Теорія менеджменту передбачає виділення його основних ознак, принципів функціонування, складових внутрішнього і зовнішнього середовищ, способів управління розвитком.

Заклад загальної середньої освіти як адміністративно-корпоративну структуру характеризують ознаки, які властиві будь-якій соціально-економічній організації, а саме: множина осіб або суборганізацій; загальна мета діяльності, яка відома всім причетним до неї; певна структура і порядок взаємодії між її складовими та співробітниками; поділ праці; загальні, взаємоузгоджені прагнення, спрямовані на досягнення визначених цілей; ієрархія; свідомо координатія (планування) внутрішньої і зовнішньої діяльності; замінність персоналу (організація не зникає, якщо хтось піде, а інший вступить до неї) [23].

Оскільки заклад загальної середньої освіти це система, то в її складі існує дві підсистеми: керуюча і керована, тобто суб'єкт управління і об'єкт управління (рис. 1).

Керуюча підсистема (суб'єкт управління) в організації – це особа або група осіб, які ставлять цілі перед об'єктом управління, деталізують їх у формі завдань, доводять до об'єкта управління і контролюють їх виконання [23].

У закладі загальної середньої освіти у якості суб'єкта управління виступають органи колегіального управління (конференція, рада закладу

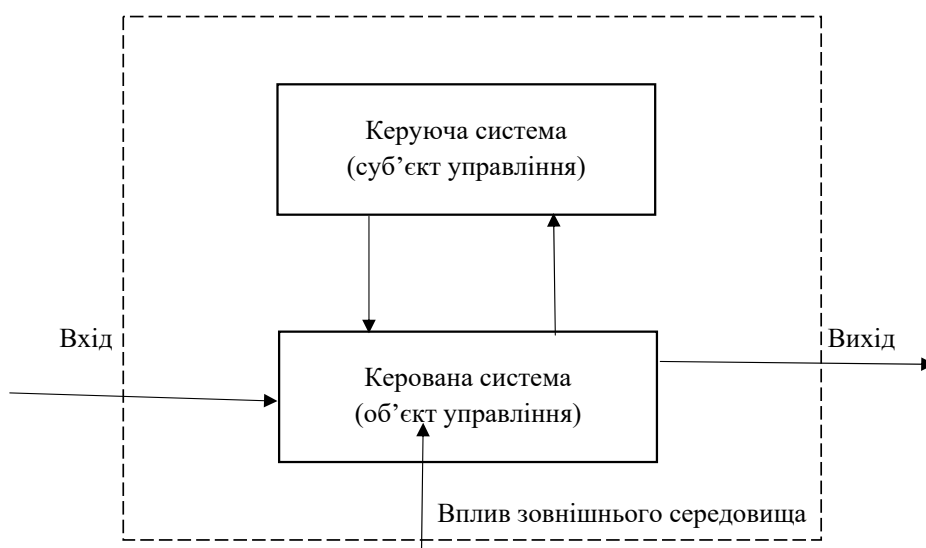


Рис. 1. Взаємодія суб'єкта та об'єкта управління

освіти, педагогічна рада, нарада при директорі, його заступниках); адміністрація закладу загальної середньої освіти (директор, його заступники з навчальної, наукової, виховної, методичної, господарської роботи); органи громадського самоврядування (учнів (учнівське самоврядування), учителів (профком, методична рада), батьків (батьківський комітет).

Діяльність суб'єкта управління закладом загальної середньої освіти дає змогу враховувати потреби учасників навчально-виховного процесу та оптимізувати функціонування закладу в цілому. Наявність розгалуженої структури управлінських органів у закладі загальної середньої освіти вимагає організації їх взаємодії, координації роботи всіх підрозділів.

До специфічних особливостей управління в закладі загальної середньої освіти можна віднести такі: підвищена відповідальність за свої дії, за діяльність вчителів, за стан навчально-виховного процесу в цілому, за техніку безпеки, за прийняття рішень і т. д. Велика кількість напрямів та видів діяльності та неможливість оволодіти всіма досконало (педагогіка, психологія,

управління, економіка тощо); домінування комунікативної функції з огляду на те, що управління закладом освіти здійснюється через взаємодію з іншими учасниками навчально-виховного процесу; різний рівень зацікавленості керівника, педагогів, учнів, батьків у результатах діяльності; різні мотиви діяльності; різні ступені зрілості учасників навчально-виховного процесу; творчий характер управлінської діяльності, зумовлений ситуаціями, які вносять елементи новизни у звичну діяльність керівника; висока нервово-психічна напруга, постійний стан неспокою, що є наслідком персональної відповідальності за все, що відбувається в школі.

Функція управління закладом загальної середньої освіти націлена на організацію пізнавальної діяльності дитини. З початку виникнення освітніх інститутів в суспільстві цей процес мав стихійний характер, а з часом позначилися риси організованості й упорядкованості, що засновані на наукових теоріях і підходах. Становлення і розвиток управління закладами освіти Немова Н. В. [18] представила таким чином (табл. 1).

Таблиця 1

Становлення і розвиток підходів до управління закладами освіти

Роки	Автори досліджень та найбільш значимі роботи в сфері управління школою	Основні наукові напрями, підходи	Ідеї, що визначають характер управління школою
До 1917 р.	К.Д. Ушинський, Н.Ф. Бунаков, А.Н. Корф, Н.І. Пирогов	Педагогіка школи	Вимоги до організаційно-педагогічних умов, які повинні були забезпечити ефективність протікання навчально-виховного процесу.
2030 рр. XX ст.	Н.Н. Йорданський, М.О. Веселов, Д.С. Логінов	Школознавство	Побудова нової школи. Основа управління школою – нормативні акти міністерства та інших органів управління освітою.
50–70 рр. XX ст.	А.Н. Волковський, М.П. Малишев, Е.І. Петровський	Школознавство, контороль і керівництво	Організація шкільного всеобучу, бюджету школи, інспектування шкіл, діло виробництва, санітарно-гігієнічних вимог, оформлення шкільних кабінетів та інші організаційно-педагогічні питання.
70–80 рр. XX ст.	Є.С. Березняк, Ю.В. Васильєв, Ю.А. Конаржевський, М.І. Кондаков, Е.Г. Костяшкін, Т.І. Шамова, М.М. Поташник	Педагогічне управління	Системний підхід в управлінні; управління як сукупність функцій аналізу: планування, організації, контролю і регулювання, а також як процес розробки, прийняття, і реалізації управлінських рішень на основі дослідження навчально-виховного процесу.
90 рр. і по теперішній час	Т.П. Афанасьєв, Ю.С. Алферов, І.В. Єлісєєва, В.І. Зверєва, А.Є. Капто, В.С. Лазарєв, М.М. Поштаник	Наукове управління школою як внутрішньо шкільний менеджмент	Системний, ситуаційний і процесний підходи в управлінні. Використання досягнень наукового менеджменту, головним чином школи поведінкових наук і людських відносин, а також теорії управління інноваційними процесами і стратегічного планування розвитку організацій поруч з традиційними, сформованими раніше уявленнями про внутрішньо шкільне управління як діяльності по управлінню навчально-виховним процесом в школі.

На систему управління закладом загальної середньої освіти впливає внутрішнє і зовнішнє середовище, оскільки на її входи подається інформація про трудові, матеріальні, фінансові, екологічні та інші ресурси. Основними факторами, що обумовлюють та забезпечують розвиток управління в освіті є: екзогенні фактори (зовнішнього середовища) і ендогенні фактори (внутрішнього середовища).

До екзогенних факторів відносяться:

- науково-технічний прогрес;
- зміни соціально-економічного стану в країні;
- характер та особливості управління державою та суспільством на різних історичних стадіях розвитку країни;
- зміни у ставленні та вимогах держави і суспільства до школи;
- розвиток психолого-педагогічної науки, теорії управління та інших суміжних наук;
- тенденція входження керівників освітніх закладів до загального менеджерського складу;
- соціально-політичні фактори;
- світовий контекст розвитку освіти, розширення міжнародної активності, зв'язків;
- ринкові фактори тощо.

До ендогенних (внутрішніх) факторів відносяться:

- зміна освітньої парадигми;
- розвиток школи як соціально-педагогічної системи;
- тенденції щодо моделювання навчально-виховних закладів, розширення їх мережі;

– «тиск знизу», що позначається у незадоволеності учасників навчально-виховного процесу існуючою системою шкільного управління;

– зростаючі вимоги до особистості керівника освітнього закладу, рівня його функціональної компетентності;

– оновлення змісту освіти та технологій навчання;

– децентралізація, зміни у фінансуванні освіти та засобах регулювання закладів тощо [13].

Кожна система управління здійснює вплив на навколишнє середовище, подаючи на свої виходи інформацію про продукт функціонування системи (послуги), а також про діяльність організації загалом (культура, соціальні процеси). Виходи системи управління – елементи системи управління, через які інформація як продукт її функціонування надходить у навколишнє середовище [23].

Дослідники ефективності управління школою К.Б. Евергард і Г.Морріс розробили графічну модель, що ілюструє елементи, з яких складається школа як організація у її взаємозв'язках (рис. 2) [25].

Найважливішими елементами графічної моделі школи є:

– процеси навчання і виховання, разом з матеріальним забезпеченням (класи, майстерні, оснащення школи, спортивні зали тощо);

– структура, тобто внутрішня організація школи, поділ на класи, кількість класів, ієрархія керівництва, розклад занять, різноманітні «ради і комітети»;

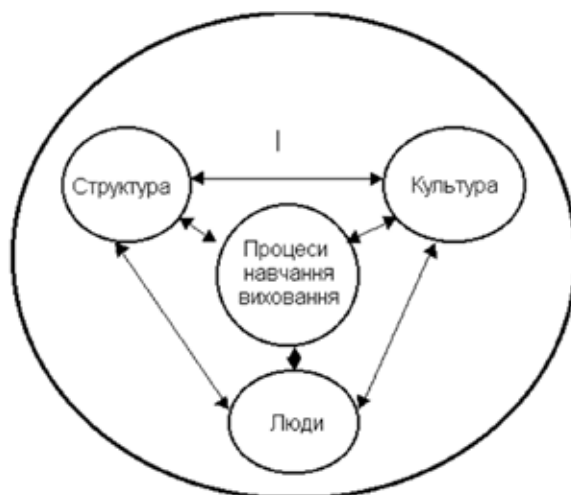


Рис. 2. Графічна модель школи як організації

– культура, як сукупність визнаних у школі норм і цінностей, стандарти досягнень, стосунки між людьми, клімат, звичаї і традиції, неписані норми поведінки;

– люди в школі як організації – це учні, їх батьки, керівництво школи і вчителі, допоміжний і адміністративний персонал, їх знання, досвід, уміння, мораль.

Особливістю результатів діяльності освітніх організацій полягає в наступному: вони пов'язані із розвитком особистості; відстрочені у часі (не можна побачити їх дію у повній мірі зразу); не мають чіткого зворотного зв'язку; не мають чітких параметрів виміру; мають високий процент суб'єктивізму під час оцінювання.

Будь-яке управління являє собою систему, яка у своєму формуванні, функціонуванні і розвитку спирається на загальні та специфічні принципи.

До загальних принципів управління відносять: компетентність, гуманність, ортоботичність, інноваційність, прагматизм, вони відображають основні тенденції і закономірності розвитку освітньої організації; до специфічних – етичні цінності, корпоративна культура, ціннісний погляд на людину, особисті стимули в роботі, заохочення різних поглядів, єдиний статус усіх працівників, орієнтація на якість, колегіальне прийняття рішень, заохочення, які відображають особливості управлінської технології організації [5].

Система управління закладом загальної середньої освіти є різновидом соціальної системи, яка об'єднує людей на підставі спільних цілей діяльності та інтересів. Її ознаками є: конкретна загальна мета всієї сукупності елементів системивиховання та навчання підростаючого покоління; підпорядкування завдань кожного елементу загальній меті системи; усвідомлення і узгодження кожним елементом системи своїх задач для досягнення спільної загальної мети; виконання кожним елементом функцій, які витікають із загальної мети системи; взаємодія між елементами системи в процесі узгодження та досягнення спільної мети; наявність органу управління системою; обов'язковість зв'язків системи між оточуючими системами та системами вищого порядку [16].

Системі управління закладом загальної середньої освіти як і системі будь-якої адміні-

стративно-корпоративного об'єднання притаманні такі особливості: цілісність – внутрішня єдність компонентів, які її складають; сумісність з іншими системами; стабільність – стійкість зворотних зв'язків; адаптивність – реакція на зовнішнє середовище; здатність до самовдосконалення [23].

Керована підсистема (об'єкт управління) організації – це сукупність соціальних, економічних і технічних ресурсів виробництва, тобто соціотехноеконімічна система [23].

У закладі загальної середньої освіти у якості основного об'єкта управління виступають педагоги, інший персонал, учні, їх батьки. Ці об'єкти є складними та багатоаспектними, так як відрізняються за такими параметрами, як: вік, соціальний статус, гендерний аспект, дитячий колектив. Об'єком управління є особи від 6 до 6070 років. Це вимагає знати та враховувати в роботі вікові особливості людей різних вікових груп. Керівникові необхідно знаходити спільну мову в роботі і з особами різного соціального статусу представниками так званої еліти і з безробітними, з бізнесменами та сантехніками, з матерямиодиначками та багатодітними сім'ями тощо. Це потребує глибоких психологічних знань, витримки, тактовності. Гендерний аспект виявляється в особливостях роботи в здебільшого в жіночих педагогічних колективах. Жіночі колективи досить складні для керівникачоловіка та керівникажінки. Необхідно враховувати особливості жіночої психіки, поведінки. Складним є виконання багатьох традиційно чоловічих видів робіт за допомогою невеликої кількості чоловіків – педагогів. Особливістю роботи в дитячому колективі є те, що необхідно враховувати не сформованість дитячої психіки, підвищену чутливість, емоційність, відсутність стійких етичнодуховних основ розвитку у дітей, підвищену довіру до дорослих.

З 90-х років ХХ століття в Україні поширюється ідея демократичного способу управління розвитком закладів середньої освіти.

Мається на увазі, що в процесі реформування освітнього середовища наріжним каменем повинна бути демократія у взаєминах між керівником і членами колективу, між педагогами та дітьми, а також між закладами освіти і батьками. Як показує практика, демокра-

тизація освіти це одна із вирішальних умов, що забезпечують зміни суспільства та його подальшого розвитку [13].

Демократичне управління в своїй основі має ціннісно – нормативну систему відносин, засновану на визнанні гідності, партнерства, діалогу; передбачає співуправління, співдіяльність; співтворчість. Демократизація управління в освіті передбачає:

1. Роздержавлення закладу освіти, зруйнування монополії держави на освіту.

2. Децентралізація управління освітою передбачає чітке розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління. Це сприятиме скасуванню бюрократичної адміністративно – командної машини, яка лише оцінювала. Це дасть змогу регіонам враховувати свої умови і відійти від унітарного освітнього простору.

3. Самостійність освітніх закладів у виборі стратегії свого розвитку [13].

Важливим інструментом сучасного менеджменту є стратегічне управління. Сьогодні в теорії менеджменту існує три підходи до розуміння змісту поняття «стратегія». Перший підхід ґрунтується на розумінні стратегії як засобу досягнення цілей організації. Б. Карлоф визначив стратегію як узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [9]. Другий підхід заснований на розгляді стратегії як набору правил прийняття рішень [1]. При визначенні стратегії застосовується також комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, а й програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників та персоналу, зміцнення конкурентних позицій підприємства [4].

Стратегічне управління в освіті це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти. Стратегія управління реалізується через програму розвитку, яка і забезпечує досягнення місії та цілей навчального закладу [12]. Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції закладу освіти на зміни

зовнішнього середовища в освітній, науково – технічній, соціальній і політичній сферах. Воно дозволяє розробити засоби і методи, які сприяють досягненню поставлених цілей з урахуванням умов, сформованих у зовнішньому і внутрішньому середовищі закладу освіти [12].

В умовах децентралізації влади і закріплення за територіальними громадами повноважень в сфері управління закладами середньої, дошкільної та позашкільної освіти домінуючою тенденцією в управлінні закладом освіти набувають стратегічні альянси як соціально – політичний метод менеджменту в освіті. Стратегічний альянс це співробітництво декількох організацій, формування коаліції, що базується на спільних стратегічних цілях, на взаємних потребах, вигодах [12].

Таким чином, формування стратегічних альянсів на сьогодні є ефективним методом реалізації цілей закладу загальної середньої освіти з урахуванням наявного потенціалу і вимог навколишнього середовища для досягнення стійкої конкурентної позиції. В умовах розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади на різних рівнях адміністративно – територіального устрою за принципом субсидіарності та децентралізації, а також наділення органів місцевого самоврядування базового рівня повноваженнями в сфері управління закладами середньої освіти саме стратегічні альянси є найбільш оптимальною управлінською формою партнерства держави, органів місцевого самоврядування, закладу середньої освіти та батьків учнів. Її широке впровадження дозволить досягнути мети нової школи – різнобічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, яка усвідомлює себе громадянином України, здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, трудової діяльності та громадянської активності.

**Висновки.** Нами з'ясовано, до дослідження опорного закладу загальної середньої освіти як інституційного утворення і адміністративно – корпоративної структури необхідно підходити з позиції сучасної теорії менеджменту. В науковій літературі існують різні підходи до



розуміння сутності феномену організації. Узагальнивши їх, організацію можливо визначити як сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; об'єднання людей, що спільно реалізовує деяку програму або мету і діє на основі певних процедур і правил; внутрішня впорядкованість, узгодженість більш – менш диференційованих і автономних частин цілого, обумовлена його будовою. В Україні як один із типів організацій функціонують освітні організації, а одним із їх різновидів, є заклади загальної середньої освіти.

Зклад загальної середньої освіти як інституція виконує низку функцій, а саме: функцію професіоналізації; функцію взаємодії освіти із соціальною структурою суспільства; виховну функцію; функцію загальноосвітньої підготовки.

Зклад загальної середньої освіти як адміністративно – корпоративна структура має

свої: місію, цілі, завдання, організаційну побудову. В своїй сутності вона являє собою систему, яка складається із двох підсистем: керуючої і керованої. При цьому провідна роль у забезпеченні ефективного функціонування опорного закладу освіти належить керуючій підсистемі (системі управління). Її діяльність дає змогу враховувати потреби учасників навчально – виховного процесу, підлаштовувати діяльність закладу освіти під ці потреби та забезпечувати його адаптацію під мінливе зовнішнє середовище. Формування стратегічних альянсів на сьогодні є перспективним методом реалізації цілей закладу загальної середньої освіти з урахуванням наявного потенціалу і вимог навколишнього середовища для досягнення стійкої конкурентної позиції, а також ефективною формою партнерства між всіма суб'єктами управління освітньою організацією.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Барнад Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М.: Социум, ИРИСЭН, 2009. 333 с.
3. Будон Р. Место беспорядка: Критика теорий социального изменения. М.: Радуга, 1998. 242 с.
4. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навчально – методичний посібник. – Чернівці: Рута, 2006. 248 с.
5. Гамаюнов В. Становлення дидактичного менеджменту в системі управління освітою. Освіта і управління. 2002. Т. 5. №2. 87–91.
6. Геостратегическая структура видения борьбы между США и СССР. Л.: Науч. Литература. 1986. 146 с.
7. Гречаник О., Шинкевич М. Удосконалення інформатизації управління закладом загальної середньої освіти. Inter Conf, (90). 57–62. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.7-8.12.2021.004>
8. Дюркгейм Э. Социология образования. М.: ИНТОР, 1996. 340 с.
9. Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991. 239 с.
10. Концепція Нова українська школа. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249613934>
11. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
12. Лалак Н., Чекан К. Сучасний погляд на управління закладами загальної середньої освіти. Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука». 2018. Випуск 2 (25). 125–129.
13. Леснікова Ю.В. Теорія та практика сучасного менеджменту в освіті: програма спецкурсу та інформаційні матеріали. Черкаси, 2011. 52 с.
14. Линовицька О. Соціальне призначення освіти: теоретико – методологічний контекст. Вища освіта України. 2011. №4. 10–16.
15. Медведєв І.А. Університет як об'єкт державного управління. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2010. №8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=170>
16. Мармаза О. Класифікація основних функцій керівника сучасної школи. Освіта і управління. 1998. Т. 2. №1. 34–42.
17. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. М.: Дело ЛТД, 1994. 702 с.
18. Немова Н.В. Эволюция научных взглядов на научное управление как основы для определения содержания управленческого образования руководителей школ. Инновационные проекты и программы в образовании. 2010. №5. 17–21.

19. Новий тлумачний словник української мови. Т. 2. Київ: «Аконт». 926 с.
20. Освітній менеджмент: теорія і практика: зб. наук. праць/ За заг. ред. І.В. Соколової, О.Б. Проценко. – Маріуполь: МДУ, 2013. 216 с.
21. Русавська В.А., Батченко Л.В., Гончар Л.О. Практичні аспекти менеджменту соціокультурної діяльності. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. Т. 1., №1, 2018р. 78–97.
22. Соціологія: підручник. За ред. В. Г. Городяненка. –К. Академія, 2008. 542 с.
23. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник.К. : Академвидав, 2007. 576 с.
25. Blau P., Scott W. Formal Organizations. L. 1976. – 126 p.
26. Everard K. B, Morris G. Effective School Management. – London, 1999. – 146 s.
27. Etzioni A. The Comparative Analysis of Complex Organizationz / A. Etzioni N.Y., 1975. – 612 p.