

**Перспектива дослідження.** У дослідженні специфіки застосування міжпредметних зв'язків в освітньому процесі спеціального закладу загальної середньої освіти.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Вайнруб Е. М., Плешкановская Г. М. Оптимизация работоспособности учащихся вспомогательной школы : учеб.-метод. пос. К. : Радянська школа, 1989. 96 с.
2. Грабаров А. Н. Очерки по олигофренопедагогике. М. : Учпедгиз, 1961. 196 с.
3. Дульнев Г. М. Труд как средство компенсации при аномалии умственного развития ребенка. М. : АПН РСФСР, 1958. 67 с.
4. Еременко И. Г. Олигофренопедагогика. К. : Вища школа, 1985. 328 с.
5. Жигорева М. В., Ситдикова Н. Д., Дроздова Л. Ю. Опыт реализации интегрированного подхода к обучению и воспитанию детей с ограниченными возможностями развития. *Коррекционная педагогика*. 2007. № 6. С.6 –14.
6. Замский Х. С. История олигофренопедагогики. М. : Просвещение, 1974. 392 с.
7. Ремех Т. О. Реалізація міжпредметних зв'язків у шкільних підручниках із правознавства. *Проблеми сучасного підручника*. 2014. Вип.14. С. 211–218.

**Ткач Антоніна Антонівна**

директор КЗ «Світловодська спеціальна школа  
Кіровоградської обласної ради»

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ**

*У статті висвітлено концептуальні засади стратегічного управління навчальним закладом. Здійснено теоретичний огляд науково-педагогічної літератури з питання визначення концептуальних засад управління навчальним закладом для дітей із порушеннями зору. Розглянуто питання щодо висвітлення концептуальних засад управління навчальним закладом з історії і до сучасності. Окреслено зміст стратегічного управління навчальним закладом та розглянуто умови забезпечення ефективності управління розвитком навчального закладу.*

*Ключові слова: концептуальна засада, управління, навчальний заклад, учні з особливими освітніми потребами, ефективний.*

**Tkach Antonina Antonovna**

director of KZ "Svitlovodska special school of Kirovograd regional council »

### **CONCEPTUAL PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION**

*The article highlights the conceptual principles of strategic management of the educational institution. The theoretical review of scientific and pedagogical literature on the definition of conceptual principles of management of educational institution for children with visual impairment is carried out. The issues regarding the coverage of the conceptual principles of management*

*of the educational institution in history and to the present The content of strategic management of the educational institution is outlined and the conditions for ensuring the effectiveness of management of the educational institution are considered.*

*Keywords: conceptual principles, management, educational institution, students with special educational needs, effective.*

**Постановка проблеми:** Сучасний стан модернізації спеціальної освіти в Україні характеризується об'єднанням наукових пошуків і зусиль, посиленою увагою до поглибленого вивчення особливостей загального, психічного розвитку дітей з особливими освітніми потребами з метою забезпечення індивідуальної траєкторії розвитку кожної дитини з урахуванням її психофізичних особливостей, можливостей, задатків, інтересів тощо. Це вимагає від спеціалістів усіх галузей супроводу дітей, пошуку нових ідей, методологій і технологій ефективної допомоги, підтримки та максимально можливого розвитку дитини з особливими освітніми потребами для її успішного соціального й особистісного становлення, що вимагає змін у освітній парадигмі в цілому.

З огляду на це, зростає потреба у розробці цілеспрямованих дій держави для створення оптимальних умов інтеграції в систему освітнього простору осіб з особливими освітніми потребами. Реалізація основних положень нормативно-правового забезпечення, упровадження інклюзивної освіти в Україні потребує певних зусиль перебудови в управлінні навчальними закладами всіх типів, зокрема і системи спеціальних закладів загальної середньої освіти для дітей з порушеннями зору.

**Актуальність:** На сучасному етапі актуальним постало питання загальної теорії управління, які набули висвітлення в ряді наукових досліджень М. Альберт, В. Афанасьєва, А. Блінова, Б. Гаєвського, Г. Дмитренко, М. Мескон, Ф. Хедоурі, Г. Щокіна та ін.

Питанням організаційно-педагогічних основ управління, оптимізації управління навчальними закладами, управлінської діяльності керівників загальноосвітніх закладів, різних аспектів управління присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених: Г. Єльнікової, Ю. Конаржевського, В. Лазарева, В. Пікельної, М. Поташніка, Т. Шамової; принципи та діагностика управління, функції і ролі керівника, управління персоналом розкриті у дослідженнях В. Безпалько, В. Бондаря, Ю. Конаржевського, В. Лазарева, В. Маслова, М. Поташника, Т. Шамової; питання стратегічного управління: Л. Даниленко, Ю. Конаржевського, О. Мармази; теоретичні засади програмно-цільового та

проектно-цільового управління навчальними закладами: В. Лазарева, Я. Осадчого, М. Поташніка.

Дослідження вчених Н. Байкіної, В. Бондаря, Т. Вісковатової, І. Ляхової, Б. Сермеєва, В. Синьова, В. Тарасун, О. Хохліної, М. Ярмаченка та інших підтверджують, що ефективно навчання і виховання дітей з особливими освітніми потребами є можливим тоді, коли створені спеціальні умови, сприятливі для корекції, компенсації їх розвитку та вдосконалення можливостей, необхідних для подальшої трудової діяльності особистості та її самостійного життя.

Основні підходи до вирішення питань інтеграції осіб із особливими освітніми потребами у загальноосвітній простір висвітлено у ряді нормативних документів України, що регулюють систему відносин у галузі «Освіта».

Однак, незважаючи на зростання інтересу науковці, практиків до питання організації і здійснення навчання дітей із особливими освітніми потребами в умовах інклюзії, аналіз наукової літератури свідчить, що проблема розвитку спеціальних навчальних закладів як конкурентоспроможних і актуальних у загальноосвітньому просторі не знайшла належного відбиття у педагогічній, спеціальній, методичній літературі.

**Мета статті** – проаналізувати концептуальні засади стратегічного управління навчальним закладом.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день виживання й розвиток будь-якого навчального закладу як і будь-якої організації, в довгостроковій перспективі залежить від уміння керівництва своєчасно передбачити зміни на ринку й відповідно адаптувати свою діяльність, змінюючи асортимент послуг, форми обслуговування, організаційну структуру. Визначення перспектив, довгострокових цілей, шляхів та організації колективу щодо їхнього досягнення складають сутність стратегічного управління. Стратегічне управління складна діяльність, яка є складовою частиною стратегічного менеджменту.

Різні підходи до перегляду стратегічних альтернатив на корпоративному рівні розглядали А. Томпсон і А. Стрікленд, наукові основи розвитку управління загальноосвітньою середньою освітою –Г. Єльнікова. На думку дослідників менеджменту (Г. Дмитренко, Г. Кіндрацької, І. Писаревського, В. Сладкевича), стратегічний менеджмент виник у відповідь на зростання складних, динамічних, невизначених процесів змін зовнішнього середовища і охоплює всі аспекти діяльності підприємств у ньому [1; 2; 5; 6].

Теорія стратегічного планування і управління, як відмічає І. Писаревський, була започаткована і розвинута американськими дослідниками бізнесу, консультаційними фірмами і ввійшла до складу методів внутрішньо-фірмового планування всіх процвітаючих підприємств світу [5, с. 4].

Питання еволюції стратегічного менеджменту викликало інтерес різних дослідників і розглядалось з різних позицій. Так, І. Ансофф виділяв три етапи розвитку стратегічного управління згідно змін, що відбувались у виробництві починаючи з кінця ХІХ століття, А. Васильєв, В. Писаревський у історичному контексті виокремили чотири етапи розвитку стратегічного управління: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування і стратегічний менеджмент, О. Мармаза, З. Шершньова, С. Оборська розглядають еволюцію стратегічного менеджменту як логічний ланцюг: поточне планування та бюджетування – довгострокове планування – стратегічне планування – стратегічне управління, який відображається у періодах: початок ХХ століття, 50-ті роки ХХ століття, 60-ті роки ХХ століття, 70-ті роки ХХ століття, кінець ХХ – початок ХХІ століття.

Ключове поняття стратегічного менеджменту – «стратегія». У перекладі з грецької – «мистецтво розгортання війська в битві» чи «мистецтво генерала». На думку В. Сладкевича, мистецтво стратегії ґрунтується на уявленні про нього як одного із процесів управління організацією і має такі ознаки: вона проходить у своєму розвитку два етапи (розробки та впровадження); складається з рішень, для прийняття яких потрібно проаналізувати ресурси та сформувані загальні цілі й можливі варіанти їх досягнення, але не беручи до уваги обмеження, що виникають на етапі реалізації; стосується переважно зовнішнього середовища діяльності організації [6, с. 5].

Дослідники стратегічного менеджменту розглядали стратегію, як динамічний процес, в якому немає нічого остаточного, – всі раніше зроблені дії є об'єктами внесення виправлень в тих випадках, коли змінюються умови навколишнього середовища або виникають нові ідеї.

У дослідженнях О. Мармази поняття «стратегія» визначається як визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей (А. Чендлер).; набір правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності (І. Ансофф); комплекс принципів організації (М. Джон, М. Брайсон) [4, с. 328].

На думку ряду дослідників стратегія розглядається як програма, план, генеральний курс об'єкту управління по досягненню ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності (Р. Фатхутдінов); визначення основних довгострокових цілей господарюючого об'єкта, курсу дій та розподілу ресурсів для досягнення цих цілей (Є. Величко, С. Прилипко, В. Савчук).

Будь яка стратегія, зазначає І. Писаревський, повинна чітко співвідноситися з цілями підприємства і базуватися на тих ресурсах, якими володіє або в змозі залучити підприємство. Ключову роль при розробці стратегії відіграє зовнішнє середовище підприємства, ступіть його динамічності й мінливості. Таке трактування дозволяє більш детально підійти до питання класифікації стратегій підприємства [5, с. 27].

Стратегічне управління – це рішення та дії, спрямовані на визначення та впровадження стратегії, що сприяє такій взаємодії між організацією та зовнішнім оточенням, за якої організація є конкурентоспроможною, а також створює можливості для досягнення організаційних цілей [3, с. 9].

Стратегічне управління в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямків розвитку закладу освіти. Стратегія реалізується через програму розвитку, яка і забезпечує досягнення місії та цілей навчального закладу [4, с. 329].

На думку дослідників, процес стратегічного управління складається з різної кількості стадій. Одні з науковців (В. Сладкевич, І. Писаревський) вважають, що з двох взаємопов'язаних фаз: формулювання стратегії та її реалізації.

Спираючись на дослідження В. Сладкевича, можна дійти висновку, що стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів: 1) аналіз середовища; 2) визначення місії та цілей організації; 3) добір стратегії; 4) виконання стратегії; 5) оцінювання та контроль виконання стратегії [6, с. 9].

Отже, об'єктом стратегічного управління закладом є відкрита, складна, динамічна організація, яка розвивається і змінює параметри станів у часі й просторі, зазнає зовнішніх впливів з боку середовища і здійснює вплив на нього за принципом зворотного зв'язку [3, с. 10].

Зміст стратегічного управління навчальним закладом, зокрема для дітей із порушеннями зору, полягає у вивченні теоретико-методичних основ і аспектів формування місії, стратегій організації як відкритої, динамічної, соціально-

педагогічної системи. Метою стратегічного управління, констатує Л. Левченко, є визначення місії, цілей, бачення її стратегії: розробка системи планів, проектів і програм розвитку як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів на поліпшення діяльності організації та її окремих складових: забезпечення виконання завдань, конкурентоспроможності організації, її тривалого функціонування [3, с. 10-11].

На думку науковців (Н. Петрова, І. Писаревський, О. Тищенко) формулювання стратегії та її інструментарій виступають ядром управління і ознакою його якості.

Формулювання стратегій, як визначають З. Шершньова, С. Оборська, розглядається як один із суттєвих компонентів системи стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та «стратегічного набору». Враховуючи, що стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формулювання стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління [7, с. 245].

Для забезпечення ефективності управління розвитком навчального закладу у нових умовах, від керівництва школи і педагогічного колективу вимагається дотримуватись певних умов:

1. Для того, щоб використати існуючі можливості для розвитку закладу освіти, їх треба знати. Із цією метою проводиться моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища; виявлення і описання проблемної ситуації; формулювання проблеми, оцінка її важливості і причин виникнення. У тому випадку, коли поінформованість про можливості нововведень низька, то і ефективність управління буде на низькому рівні.

2. Управління має забезпечити повноту визначення актуальних проблем навчального закладу. При цьому необхідно, щоб проблеми виділялись і оцінювались не тільки виходячи з існуючих у даний момент вимог і умов, але й виходячи з прогнозованих змін. У протилежному випадку, існує велика ймовірність того, що розуміння суб'єктом управління актуальних проблем у багатьох випадках буде неадекватним.

3. Залежність ефективного управління від якості постановки мети. У даному випадку важливі дві характеристики: раціональність вибору загальної, часткової мети; інтегрованість завдань.

Визначення мети, що максимально відповідає можливостям розв'язання актуальних проблем розвитку навчального закладу, означає, що будь-які інші цілі дадуть менший ефект (з точки зору підвищення рейтингу закладу). Здійснення нововведення, що покращують в якихось ланках навчально-виховний процес, підвищують імідж навчального закладу, зовсім не обов'язково приведуть до покращення кінцевих результатів роботи школи.

4. Зацікавленість педагогічного колективу в освоєнні нововведень і контрольованість інноваційних процесів. Умова зацікавленості не виконується тоді, коли: відсутня матеріальна зацікавленість вчителів; на низькому рівні розроблені методи впровадження інновацій; не підготовані керівні кадри.

5. Випереджальне виявлення загрози для кінцевих результатів шляхом виявлення збоїв на проміжних контрольних точках [4].

**Висновки.** Отже, з метою забезпечення ефективного управління розвитком навчального закладу, внутрішньошкільне управління має забезпечити: високу поінформованість про потенційні можливості нововведень; повноту визначення актуальних проблем; раціональність вибору загальної і часткової мети; реальність планів досягнення цього розвитку; зацікавленість колективу в активному освоєнні новацій і удосконалення своєї діяльності; контрольованість інноваційних процесів.

**Перспектива дослідження.** У продовженні практичного дослідження втілення концептуальних засад управління навчальним закладом на прикладі Світловодської спеціальної школи Кіровоградської обласної ради.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу : навч. пос. К. : ІЗМН, 1996. 140 с.
2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 366 с.
3. Левченко Л. С. Стратегічний менеджмент навчального закладу : навч.-метод. пос. Суми : Видавництво СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2011. 141 с.
4. Мармаза О. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Х. : Видав. група «Основа», 2007. 446 с.
5. Писаревський І. М. Стратегічний менеджмент : підр. / ред. Аляб'єв. Х. : ХНАМГ, 2009. 287 с.
6. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.
7. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. пос. К. : КНЕУ, 1999. 384 с.