

УДК: 351.851:373.5(477)

Олеся Андріївна ДЕМ'ЯНИШИНА

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, Україна, e-mail: demianyshyna.o@udpu.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9820-8878>

Любов Володимирівна ЛУКАШЕНКО

аспірантка кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, Україна, e-mail: lubalukashenko@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7130-8892>

**УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

Дем'янишина, О. А., Лукашенко, Л. В. Управління загальною середньою освітою України в умовах децентралізації. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2022. № 3-4 (82-83). С. 30–40.

***Анотація** У статті досліджено особливості управління закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації. Проаналізовано різницю між централізованим і децентралізованим управлінням закладами загальної середньої освіти. Окреслено стратегічні завдання та пріоритетні напрямки державного управління модернізацією загальної середньої освіти з огляду на євроінтеграцію України. Метою статті є вивчення окремих аспектів управління закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації та адміністративної реформи. Встановлено, що реформа освіти має важливе стратегічне значення у створенні її якісного, демократичного, сучасного менеджменту. Зазначено, що участь місцевої влади та керівників освітніх установ в прийнятті рішень щодо розподілу бюджетних коштів, має підвищити доступ до якісної освіти, навіть у віддалених населених пунктах України. Наголошено, що в умовах децентралізації рішення про закриття малокомплектних та створення опорних шкіл мають прийматися громадами, виходячи з їх фінансових можливостей та потреб. Доведено, що фінансовий аспект децентралізації освіти є одним з основних, адже не всі громади наразі є спроможними. Зазначається, що головною метою менеджменту освіти є скорочення витрат на їх утримання поряд із покращенням якості освітніх послуг. Визначено основні шляхи реформування системи управління школою в умовах глобалізації, а також нові завдання відповідно до змін, що внесені до Закону України «Про освіту». На основі проведеного дослідження доведено, що попри позитивні зміни, які останнім часом намітилися у загальній середній освіті у зв'язку з децентралізацією, існує чимало ризиків недозадоволення запланованих цілей, серед яких варто відокремити: низьку фінансову спроможність територіальних громад, конфлікти щодо закриття малокомплектних шкіл, дефіцит професіоналів з прогресивним досвідом управління закладами освіти, які повною мірою реалізували б нові повноваження щодо управління освітнім процесом. Запропоновано змінити підходи до управління педагогічним колективом школи, підвищити фінансування, удосконалити механізм державного регулювання модернізаційними процесами, викликаними децентралізацією.*

Ключові слова: управління; менеджмент; децентралізація; адміністративна реформа; територіальні громади; фінансування; керівник; школа.

Olesya DEMYANYSHINA

*PhD in Economics, Associate Professor of Finance, Accounting and Economic Security
Department, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Ukraine,
e-mail: demianyshyna.o@udpu.edu.ua,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9820-8878>*

Luybov LUKASHENKO

*Postgraduate Student of Marketing, Management and Business Administration
Department, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University,
Ukraine, e-mail: lubalukashenko@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7130-8892>*

**MANAGEMENT OF GENERAL SECONDARY EDUCATION OF
UKRAINE IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION**

Demyanyshina, O., Lukashenko, L. (2022). Management of general secondary education of Ukraine in the conditions of decentralization [Upravlinnia zahalnoiu serednioiu osvitoiu Ukrainy v umovakh detsentralizatsii], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 3-4 (82-83), pp. 30–40.

Abstract. *The article investigates the peculiarities of general secondary education institutions management in conditions of decentralization. The difference between centralized and decentralized management of general secondary education institutions is analyzed. The strategic tasks and priority directions of the state management of general secondary education modernization in view of the European integration of Ukraine are outlined. The purpose of article is to study individual aspects of general secondary education institutions management in the conditions of decentralization and administrative reform. It was established that the reform of education has an important strategic value in creating its high-quality, democratic, modern management. It is noted that the participation of local authorities and leaders of educational establishments in decision-making regarding the distribution of budget funds should increase access to quality education, even in remote settlements of Ukraine. It was emphasized that in the conditions of decentralization, decisions about closing small-capacity schools and creating of supporting schools should be accepted by communities, coming from their financial possibilities and necessities. It has been proven that the financial aspect of education decentralization is one of basic, because not all communities are currently capable. It is noted that the main goal of education management is the costs cutting of their maintenance along with improving the quality of educational services. The main ways of school management system reforming in the conditions of globalization, as well as new tasks in accordance with the changes made to the Law of Ukraine «On Education» are determined. On the basis of conducted research, it has been proven that despite the positive changes that have recently emerged in general secondary education, in connection with decentralization, there are many risks of not achieving the planned goals, among which it is worth distinguishing: low financial capacity of territorial communities, conflicts regarding the closure of small-capacity schools, a shortage of professionals with progressive experience in managing educational institutions, who would fully implement the new powers regarding the management of educational process. It is proposed to change the approaches to the management of the school's pedagogical team, to increase funding, to improve the mechanism of state regulation by modernization processes caused by decentralization.*

Keywords: *administration; management; decentralization; administrative reform; territorial communities; financing; manager; school.*

JEL classification: I210; I280

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(82-83\).2022.30-40](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(82-83).2022.30-40)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Освіта є однією з найважливіших складових суспільства, яка повинна швидко реагувати на розвиток науки і техніки, а також економічної сфери та впливати на всі процеси життя, оскільки готує фахівців, розвиває особистість, формує життєві погляди. Євроінтеграційні процеси, які відбуваються в Україні, суттєво впливають на всі сфери життєдіяльності, зумовлюючи зміни в національному законодавстві. Діяльність управлінських освітніх структур є неможливою без системних змін. У процесі адміністративної реформи, яка наразі триває в Україні, загострилася проблема децентралізації управління освітою. Реформаційні процеси системи управління загальною середньою освітою актуалізують пошук нових раціональних моделей освітнього менеджменту, який забезпечить розвиток закладу освіти та підвищить його конкурентоздатність.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Питання управління закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації та адміністративної реформи досліджувала низка вітчизняних вчених, зокрема: С. Лондар [1, с. 37–53] висвітлює актуальні питання реформування освіти, І. Беззуб [2], Є. Березняк [3, с. 91–95], Н. Бодак [4], І. Засторожнікова [5, с. 59–65], Л. Юрчук [6, с. 276–283] окреслюють тенденції децентралізації управління освітою в Україні. Н. Бодак [4] аналізує сучасний стан та перспективи розвитку адміністративно-правових засад організації місцевої влади та її вплив на організацію освітнього процесу. Однак, як зазначають автори, так і не відбулося забезпечення рівного доступу до якісної освіти всіх громадян. Аналізуючи наявні дослідження, вважаємо, що тема управління загальною середньою освітою в умовах децентралізації та адміністративної реформи потребує подальшого глибокого вивчення та вдосконалення, оскільки це пов'язано з постійними змінами у законодавстві та економічною кризою країни, яка виникла у результаті військових дій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Одною з основних проблем сьогодення є підготовка мобільних професіоналів високого рівня, фахівців конкурентоспроможних на ринку праці. Для цього необхідно створити такі умови, які б сприяли максимальному розкриттю талантів та творчого потенціалу майбутніх працівників, тобто перейти на якісно новий рівень освіти, який буде відповідати міжнародним стандартам. Вирішення цієї проблеми призведе до розвитку та оновлення всіх сфер соціального та духовного життя суспільства.

Важливою умовою створення сучасної української школи є якісний освітній менеджмент. Пріоритетне завдання реформи освіти – створити середовище для компетентного управління загальною середньою освітою.

У контексті місії децентралізації загальної середньої освіти важливим фактором управління закладами освіти є дієва співпраця школи, влади і громади. Така співпраця забезпечить процес формування та розвитку демократії в Україні.

Наразі в Україні проходить процес децентралізації та одним із найскладніших завдань є створення механізму управління ним.

Постановка завдання. Метою статті є вивчення основних аспектів управління системою загальної середньої освіти в Україні в сучасних умовах децентралізації. Відповідно до зазначеної мети мають бути вирішені наступні

завдання: окреслити шляхи реформування сфери загальної середньої освіти, розкрити сутність пріоритетних напрямків державного управління модернізацією школи, проаналізувати стан правового регулювання середньої освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Освіта в умовах децентралізації та адміністративної реформи є однією з ключових ланок, адже вона ставить учня у центрі уваги, дбає про його розвиток, шукає шляхи мотивації до якісного навчання до кропіткої, натхненної праці впродовж всього періоду навчання, закладає міцні підвалини для подальшого розвитку особистості [1, с. 37]. Хоч освіта і потребує найбільше коштів місцевих бюджетів, вона забезпечує робочими місцями значну кількість мешканців, та стосується усіх громадян певної територіальної громади. Здавна відома істина, що освіта – це інвестиція в майбутнє, кожен бажає щоб його дитина не змарнувала, а розвинула свої таланти, самореалізувалася, стала успішною і щасливою в майбутньому житті.

Модернізація управління освітою передбачає: оптимізацію державних органів управління, децентралізацію управління, перерозподіл повноважень [2].

Впродовж останніх років ключовою зміною в освіті, яка пов'язана з децентралізацією, є створення мережі опорних шкіл у громадах по всій Україні. Постановами Кабінету Міністрів України визначено пріоритетність використання субвенцій такими навчальними закладами. Вважається, що саме опорні школи надають можливість отримувати якісні освітні послуги великій кількості здобувачів освіти, які в школах з низькою наповненістю не отримали б через погане матеріально-технічне забезпечення.

Відповідно до статті 32 базового Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» виконавчі органи сільських, селищних, міських рад наділені власними повноваженнями у сфері освіти, зокрема:

- управління закладами освіти, які належать територіальним громадам або передані їм, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення;
- забезпечення здобуття повної загальної середньої освіти, створення необхідних умов для виховання дітей, молоді, розвитку їхніх здібностей, трудового навчання, професійної орієнтації, продуктивної праці учнів, сприяння діяльності дошкільних та позашкільних навчально-виховних закладів;
- забезпечення в межах наданих повноважень доступності та безоплатності освіти на відповідній території;
- забезпечення, відповідно до закону, розвитку всіх видів освіти, розвитку та вдосконалення мережі освітніх закладів усіх форм власності [7].

Відповідно до статті 66 Закону України «Про освіту», районні, міські ради та ОТГ:

- відповідають за реалізацію державної політики у сфері освіти та забезпечення якості освіти на відповідній території, забезпечення доступності дошкільної, початкової та базової середньої освіти, позашкільної освіти;
- планують та забезпечують розвиток мережі закладів дошкільної, початкової та базової середньої освіти, позашкільної освіти;
- гарантують доступність дошкільної та середньої освіти для всіх громадян, які проживають на відповідній території;
- забезпечують та фінансують підвезення учнів і педагогічних працівників до закладів початкової та базової середньої освіти;
- створюють рівні умови розвитку закладів освіти всіх форм власності;
- здійснюють інші повноваження у сфері освіти, передбачені законом [8].

Змінами до Бюджетного кодексу України з 2016 року органам місцевого самоврядування базового рівня додатково передано повноваження з утримання закладів загальної середньої освіти.

Таким чином, законодавством для органів місцевого самоврядування визначено значний перелік повноважень і функцій щодо самостійного прийняття рішень, у такий спосіб, під власну відповідальність та із залученням усіх наявних ресурсів, забезпечити надання якісної та доступної базової середньої освіти на відповідній території, згідно із затвердженими державними освітніми стандартами.

Низка питань і проблем у сфері загальної середньої освіти потребують вирішення на місцевому рівні, зокрема:

- нерівномірна наповнюваність шкіл і класів;
- велика кількість громіздкої шкільної інфраструктури з малою наповнюваністю учнів і, водночас, наявність переповнених шкіл;
- викладання предметів за шкільними програмами не фаховими педагогами, зокрема, у сільській місцевості;
- застаріла та енергозатратна архітектура шкільних будівель, технічне зношення інфраструктури;
- великі витрати на утримання шкіл із малою наповнюваністю учнів;
- невідповідність системи позашкільної роботи сучасним запитам здобувачам освіти й не охоплення нею всіх здобувачів освіти, які проживають на цій території;
- відсутність доступу до шкільної освіти для всіх здобувачів, особливо в сільській місцевості [9].

Все вище перераховане може бути вирішене посадовими особами органів місцевого самоврядування, проте інколи вони не мають відповідних навичок і знань щодо реалізації наданих законом повноважень. Такі посадові особи потребують додаткових навичок, умінь, знань, що допоможуть сформувати мережу освітніх закладів, спроможних забезпечити надання якісної освіти.

Основними завданнями формування та функціонування конкуренто-спроможної мережі закладів загальної середньої освіти є:

- забезпечення доступності якісної освіти для всіх громадян незалежно від національності, статі, соціального походження та майнового стану, ставлення до релігії, місця проживання і стану здоров'я;
- забезпечення системності та безперервності надання освітніх послуг;
- ефективне використання кадрових, інфраструктурних, фінансових, матеріально-технічних ресурсів [10].

Реформа освіти в умовах децентралізації змінила підхід до управління закладами освіти. Демократична модель приходить на зміну раніше поширеній авторитарній моделі. Менеджери освітньої системи повинні підтримувати заклади загальної середньої освіти, бути їхніми партнерами.

Наразі система управління закладами загальної середньої освіти має три рівні:

- національний рівень (Міністерство освіти і науки України, міністерства та відомства України);
- регіональний рівень (управління освіти областей України);
- районний рівень (органи місцевих державних адміністрацій, районні відділи освіти) [11].

У Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті передбачено створення цілісної системи управління, якій властиві мобільність, гнучкість, демократизм, здатність до самоорганізації, тісна співпраця органів державного управління з освітніми закладами всіх рівнів, навчально-виховних закладів, наукових установ та громадського самоврядування [10].

Управління загальною середньою освітою передбачає цілеспрямований і планомірний вплив на колектив, окремих працівників та учнів з метою організації та координації їхньої діяльності, правильного здійснення навчально-виховного процесу, підвищення його ефективності [5].

Сучасні умови, в яких функціонують навчальні заклади України, вимагають нових підходів до організації їхньої діяльності, більш гнучкого та ефективного управління, професійного та швидкого реагування на виникаючі проблеми. Керівник сучасного навчального закладу повинен володіти сучасними новітніми механізмами управління та постійно вдосконалювати свої навички, що дасть змогу підвищувати ефективність роботи.

Загальноосвітні школи, їх функціонування та розвиток, залежать від сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, зокрема, це особливості соціально-економічного, політичного і культурного розвитку країни, а також зосереджених в системі освіти матеріально-фінансових, кадрових ресурсів, від культурного простору, в якому формуються особистість.

Розвиток суспільства зумовлюється відповідними особливостями управління внутрішньо шкільною політикою. Наразі до таких особливостей належать:

– Зміна підходів при оцінці діяльності закладу загальної середньої освіти. Передбачає створення школою власної системи діагностування та оцінки її діяльності, тобто орієнтація на оцінку не лише результатів навчання здобувачів освіти та розвитку їх особистості, але й оцінка результатів діяльності окремо кожного педагога.

– Демократизм управління. Створення сприятливих умов для реалізації мети та місії навчального закладу. Пріоритетним стає вирішення питань внутрішньо шкільного управління та методики проведення нарад, педрад, аналізу проведення уроків.

– Кадрова політика школи. Поява у школі соціальних педагогів, психологів, вимагає прийняття нових управлінських рішень з метою створення позитивного психологічного клімату в колективі, атмосфери взаємоповаги, взаємодопомоги, довіри, підтримки, атмосфери творчого пошуку, зацікавленості роботою.

– Варіативність управління передбачає використання різних моделей, систем, підходів до управлінської діяльності, самостійне визначення спрямованості розвитку, коригування мети діяльності школи, самостійне обрання варіантів навчального плану, планування позаурочної діяльності здобувачів освіти.

– Зміна методів управління. Їх показником є перехід від прямого впливу на методи, що пов'язані з ефективністю роботи навчального закладу, до розмаїття форм, змісту, методів та прийомів. Це передбачає самостійний вибір методів організації роботи, технологій планування діяльності відповідно до мети та завдань колективу.

– Зміна методологічних засад управління. Пріоритетом стає системний підхід, моделювання цілісних педагогічних та управлінських структур, розробка технології швидкого розвитку [7].

Вище перераховані особливості стимулюють використання форм діалогової взаємодії, впровадження способів самоорганізації, децентралізації управління школою.

На сучасному етапі управління загальною середньою школою має державно-громадський характер, який ґрунтується на тісній співпраці державних органів і органів громадського самоврядування. Децентралізація передбачає демократизацію управління, що визначає істотне розширення прав педагогічних працівників та колективу, відмову від жорсткої централізації і регламентації всіх сторін життя навчального закладу, подальший розвиток колегіальності керівників, формування принципів звітності і виборності керівника, зміну адміністративно-командних методів управління методами і формами демократичного обговорення та прийняття рішень прийнятних для всього колективу.

Демократизація управління сучасною школою можлива лише за наявності оптимальної структури внутрішнього управління. Децентралізація дає управлінську свободу та посилює відповідальність за прийняті рішення. Необхідність у демократизації виникає тоді, коли керівник систематично використовує тиск, критику, примус, самотійно приймає рішення, постійно проявляє авторитарність.

Авторитарність змушує членів педагогічного колективу виконувати функції об'єктів впливу, а не суб'єктів діяльності. Співробітники не виявляють самостійності, їх думка при прийнятті рішень не враховується, в їхній діяльності переважають виконавчі функції. Члени колективу почуваються незахищеними, вони не мають свободи вибору, особливістю їх роботи є суворя регламентація всіх сторін життя навчального закладу, обмеження прав педагогів і колективу.

Одним з основних способів впливу на членів колективу є покарання, керівник-автократ формулює свої вимоги у директивній формі, контролює все особисто, використовує негативні стимули: покарання, погрози, попередження, застереження, все це викладає серед підлеглих почуття занепокоєння, страху, тривоги, зневаги до керівника. Невербальні засоби спілкування авторитарного керівника (вираз обличчя, мова, поза, жести, міміка, інтонація) підкреслюють домінуючий стан.

Жорстка централізація управління призвела до виникнення необхідності перебудови системи управління від авторитарних до демократичних засад.

Однією з основ демократизації управління закладом загальної середньої освіти є перехід директора на демократичний стиль керівництва, який ґрунтується на особистому і діловому авторитеті та передбачає використання своєї влади без апеляції до неї. При плануванні діяльності навчального закладу керівник спирається на активну участь підлеглих, робить все можливе для розвитку їх ділової ініціативи, у спілкуванні з членами колективу проявляє контактність, тактовність, оптимізм, терплячість, повагу, розуміння, підтримку.

Демократичний стиль управління ґрунтується на повазі до працівників, прояві високих етичних норм поведінки, створенням умов для особистісного та професійного розвитку. Головним способом впливу є заохочення, підтримка, мотивація, допомога. Демократичний керівник підтримує зі співробітниками та здобувачами освіти довірчі стосунки, його поведінка проста, відкрита, в контролі не проявляє упередженості. Провадження такого стилю можливе за наявності в керівника низки особистісних позитивних якостей, таких як високий інтелектуальний рівень, організаторські, комунікативні здібності. Цей стиль керівництва ефективний тим, що забезпечує більшу кількість правильних рішень,

вищу активність співробітників, їхню задоволеність своєю роботою, сприятливий психологічний клімат в колективі, згуртованість учителів, високі результати навчально-виховного процесу. Керівник-демократ усвідомлює значення колегіальних органів та активно сприяє їх становленню, зміцнює їх авторитет. Такий керівник терплячий до критики, вдумливо веде діалог, створює умови для розвитку творчого потенціалу колективу, не протиставляє себе колективу.

У педагогічному колективі, об'єднаному демократичним керівником, панує атмосфера сприятливого мікроклімату, а члени колективу прагнуть до того, щоб моральні норми ставали внутрішнім переконанням, а не обов'язком. У такому колективі поєднується дисципліна з свободою діяльності, підпорядкування з творчою активністю. Педагог почувається впевнено та максимально використовує свій творчий потенціал лише в атмосфері взаєморозуміння, поваги та довіри. Вплив доброзичливої колективної взаємодії сприяє позитивним змінам духовного світу педагога, формуванню правильного розуміння соціального обов'язку, об'єктивній самооцінці вчинків з позиції інтересів громадськості.

Демократичний керівник формує кадрову політику загальноосвітнього закладу враховуючи освіту, компетентність, кваліфікацію, готовність працювати в команді, творчий потенціал кожного педагога. Проте, для успішної роботи цього недостатньо, директор повинен зважати на складність колективу, неоднорідність процесів, які відбуваються в ньому, він повинен знати психологічні особливості, специфіку поведінки та мотивації їхньої діяльності, соціальні позиції, роль кожного педагога в колективі, уміти діагностувати психологічні характеристики колективу, прогнозувати розвиток психологічного клімату в колективі, який очолюють [3, с. 97].

Успіх загальноосвітнього закладу забезпечується лише цілеспрямованим колективом одностороннім, в якому першочерговим є індивідуальність, творчі здібності, інтереси та уподобання кожного фахівця. При розробці проєктів кожен член колективу відчуває себе його невід'ємною часткою та відчуває внутрішню особисту відповідальність за його успіх. Такі педагогічні колективи завжди досягають високих результатів та займають призові місця в різноманітних конкурсах.

Керівник сучасного модернізованого навчального закладу створює сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, що значною мірою впливає на успішність управлінської діяльності, на самопочуття кожного працівника, на успіх у навчанні здобувачів освіти. Від сприятливого соціально-психологічного залежить не лише ефективність діяльності та поведінка, але й взагалі психологічне здоров'я працівників. Це особливо важливо враховувати керівникам загальноосвітніх навчальних закладів, адже соціально-психологічний клімат педагогічного колективу впливає на учнів, їх психічне здоров'я, поведінку, ставлення до навчання та успіхи у навчальній діяльності.

Таким чином, життєво важливим напрямом діяльності керівника закладу ЗСО в сучасних умовах децентралізації є створення позитивного соціально-психологічного клімату, оскільки це необхідно не лише з точки зору оптимізації управлінської праці, але й з точки зору формування позитивного впливу на педагогічний колектив як умову саморозвитку, самоактуалізації особистості керівника, педагогічного працівника, здобувача освіти [4].

Нажаль від керівника навчального закладу залежить не все у створенні позитивного соціально-психологічного клімату. Фінансова складова для кожного працівника є дуже важливою, це є основним стимулом та мотивом у трудовій

діяльності, від цієї складової прямо залежить продуктивність праці, адже будь-яка людина за свою працю бажає мати гідну винагороду. Проте досі професія педагога не є престижною, окрім того молодим спеціалістам, на відміну від досвідчених, не нараховують доплати за стаж та категорію. Тому, потрібна державна підтримка для забезпечення підвищення інтересу молодих фахівців до роботи у закладах освіти, особливо в сільській місцевості.

Вважаємо, що не можна залишати поза увагою низький рівень оплати праці освітян, безумовно, цю проблему не може вирішити керівник на рівні конкретного навчального закладу, вона потребує системної роботи усіх державних інституцій. Стимулятором впровадження децентралізованого управління закладами загальної середньої освіти стали вимоги суспільства та науково технічного прогресу на якісну конкурентоздатну освіту. Ці вимоги можуть бути досягнуті лише завдяки втіленню нових управлінських технологій.

Отже, в сучасних умовах децентралізації особливої уваги набуває управління, яке імплементується в освітні системи. Процес децентралізації значно залежить від керівника навчального закладу, він зобов'язаний брати на себе відповідальність організаційно-розпорядницьку та делегувати виконання повноважень досвідченим фахівцям.

В умовах децентралізації на керівників закладів освіти покладається багато функцій, нових завдань, пов'язаних із розвитком навчального закладу відповідно до норм міжнародних стандартів щодо якості освіти, викликаними вимогами ринку праці. Все це потребує від керівника навчального закладу нових підходів та механізмів управління.

Досліджуючи процес управління закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації, важливо звернути увагу на чинники, які позначаються на результатах та підтверджують позитивну динаміку, враховуючи розвиток комунікацій та сформований досвід зарубіжних країн та можливості територіальної громади.

Важливе місце в системі управління навчальними закладами в умовах децентралізації відводиться громадському самоврядуванню та розвитку форм державно-громадського управління. У новому Законі України «Про освіту» зазначено що громадське самоврядування у сфері освіти – це право учасників освітнього процесу та громадських об'єднань, інших інститутів громадянського суспільства, установчими документами яких передбачена діяльність у сфері освіти та/або соціального захисту осіб з особливими потребами, вирішувати питання у сфері освіти як безпосередньо, так і через органи громадського самоврядування, брати участь в управлінні закладом освіти, місцевими й державними справами у сфері освіти з питань, що належать до їх компетенції [8].

Висновки і перспективи подальших розробок. Необхідність реформування загальної середньої освіти обумовлена євроінтеграційними процесами, часом та новими вимогами суспільства. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що децентралізація покликана забезпечити якісно новий рівень освіти, такий, що буде відповідати сучасним запитам науки, суспільства та потребам економіки. Освіта має бути доступною незалежно від місця проживання, соціального походження, віросповідання, національності, якісною, відповідати вимогам міжнародних стандартів. Проблеми децентралізованого управління на сучасному етапі надзвичайно актуальні та активно вивчаються і досліджуються науковцями та практиками.

Нажаль, питання управління закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації та адміністративної реформи є недостатньо вивченими та потребують більш досконалого дослідження та впровадження в практику прогресивними керівниками. Враховуючи все викладене вище, можна дійти висновку, що управління закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації може здійснюватись за умов раціонального, узгодженого розподілу управлінських функцій для досягнення стратегічної управлінської мети.

Незважаючи на певні позитивні кроки, які намітилися в процесі децентралізації освіти, існує чимало проблем та ризиків в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами, зокрема політичні, низька фінансова спроможність громад, недостатнє фінансування з боку держави, конфлікти громад щодо закриття шкіл, дефіцит професіоналів з досвідом роботи щодо управління навчальними закладами. Новий Закон «Про освіту» заклав підвалини для створення сучасної школи, окреслив основні напрямки реформування освіти, проте чимало положень потребують конкретизації та вдосконалення відповідно до вимог сьогодення.

Перспективи подальших досліджень передбачають обґрунтування механізмів підвищення ефективності управління закладами загальної середньої освіти в умовах економічної нестабільності.

Література

1. *Актуальні питання реформування освіти в Україні* : монографія / за ред. С.Л. Лондара. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2018. 246 с.
2. Беззуб І. Реформа середньої освіти в Україні : виклики та нововведення. *Громадська думка про правотворення*. 2020. № 4 (189). С. 3–14.
3. Березняк Є. С. *Реалізація принципу демократизації в управлінській діяльності директора школи* : метод. посіб. для керівників шкіл. Київ : ІСДО, 1996. 117 с.
4. Бодак Н. В. *Адміністративно-правові засади організації місцевої влади : сучасний стан та перспективи розвитку* : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право». Ужгород, 2017. 18 с. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/en/infocentre/get/15447> (дата звернення: 01.09.2022).
5. Застрожнікова І. В. Принципи децентралізації в управлінні освітою. *Науковий вісник : Державне управління*. 2019. № 1 (2). С. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.32689/2618-0065-2019-2/1-59-65>.
6. Юрчук Л. Тенденції децентралізації управління освітою в Україні. *Вісник Національної академії державного управління*. 2009. Вип. 4. С. 276–283.
7. *Про місцеве самоврядування в Україні* : Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 30.08.2022).
8. *Про освіту* : Закон України № 2145-ХІІІ від 05.09.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 14.02.2022).
9. *Про затвердження Положення про загальноосвітній навчальний заклад* : Постанова Кабінету Міністрів України № 778 від 27.08.2010 р., зі змінами № 576-2017-п від 09.08.2017 р. URL: <https://drive.google.com/file/d/1CFvqEzAcgCIJyiRQHSM8FMu81YagFH7t/view> (дата звернення: 05.09.2022).
10. *Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року* : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 988-р від 14.12.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-р#Text> (дата звернення: 08.09.2022).
11. *Про повну загальну середню освіту* : Закон України № 463-ІХ від 16.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 08.09.2022).

References

1. Londar, L. (ed.) (2018). *Actual issues of education reforming in Ukraine*: monograph [Aktualni pytannia reformuvannia osvity v Ukraini: monohrafiia; za red. L. Londara], DNU «Instytut osvithnoi analityky», Kyiv, 246 s. [in Ukrainian]
2. Bezzub, I. (2020). Secondary education reform in Ukraine: challenges and innovations [Reforma serednioi osvity v Ukraini: vyklyky ta novovvedennia], *Hromadska dumka pro pravotvorennia*, No. 4 (189), s. 3–14 [in Ukrainian]
3. Berezhnyak, Ye. S. (1996). *Implementation of democratization principle in the managerial activity of the school director* [Realizatsiia pryntsyphu demokratyzatsii v upravlinskii diialnosti dyrektora shkoly], ISDO, Kyiv, 117 s. [in Ukrainian]
4. Bodak, N. V. (2017). *Administrative and legal principles of local government organization: current state and prospects for development*: dissertation abstract [Administratyvno-pravovi zasady orhanizatsii mistsevoi vlady: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku: avtoreferat dysertatsii kand. yuryd. nauk], Uzhhorod, 18 s. Retrieved from: <https://www.uzhnu.edu.ua/en/infocentre/get/15447> [in Ukrainian]
5. Zastrozhnikova, I. V. (2019). Principles of decentralization in education management [Pryntsypy detsentralizatsii v upravlinni osvitoiu], *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, No. 1 (2), s. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.32689/2618-0065-2019-2/1-59-65> [in Ukrainian]
6. Yurchuk, L. (2009). Decentralization tendencies of education management in Ukraine [Tendentsii detsentralizatsii upravlinnia osvitoiu v Ukraini], *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia*, Vyp. 4, s. 276–283 [in Ukrainian]
7. *On local self-government in Ukraine*: Law of Ukraine, No. 280/97-VR, 21.05.1997 [Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy, No. 280/97-VR, 21.05.1997]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> [in Ukrainian]
8. *On education*: Law of Ukraine, No. 2145-XIII, 05.09.2017 [Pro osvitu: Zakon Ukrainy, No. 2145-XIII, 05.09.2017]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian]
9. *On the approval of the Regulation on a general educational institution*: Law of Ukraine, No. 778, 27.08.2010, with modifications No. 576-2017-п, 09.08.2017 [Pro zatverdzhennia Polozhennia pro zahalnoosvitnii navchalnyi zaklad: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy, 778, 27.08.2010, zi zminamy No. 576-2017-p, 09.08.2017]. Retrieved from: <https://drive.google.com/file/d/1CFvqEzAcgCIJyiRQHSM8FMu81YagFH7r/view> [in Ukrainian]
10. *On approval of the Concept for the state policy implementation in the field of general secondary education reform «New Ukrainian School» for the period up to 2029*: Law of Ukraine, No. 988-p, 14.12.2016 [Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia zahalnoi serednoi osvity «Nova Ukrainska shkola» na period do 2029 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy, No. 988-p, 14.12.2016]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-p#Text> [in Ukrainian]
11. *On general secondary education*: Law of Ukraine, No. 463-IX, 16.01.2020 [Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy, No. 463-IX, 16.01.2020]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> [in Ukrainian]