

**Originality.** *The originality of the research consists in the generalization of the approaches of Azerbaijani, Russian, and German scientists to the problem of communicative competence as an integral part of cultural and regional competence in the identification of different approaches to teaching geography; In the description of the «model of culture and regional studies» of the country of the studied language; In the definition of the concept of «cultural and regional competence» and its structural elements (relevant knowledge, skills and abilities).*

**Conclusion.** *We analyzed the works of Azerbaijani, Russian and German scientists in the course of work on the article and came to the conclusion that for the second year of the language university with the aim of forming students of the KSK, it is necessary: professionally directed exercises; Cultural and regional comparison of Azerbaijan and Germany. It is also necessary to introduce texts into the textbooks - information about the mentality of the inhabitants of the country of the studied language, to introduce exercises aimed at the formation of all elements of the KSK.*

**Keywords:** *competence; culture; regional geography; communication; process; direction; foreign languages; method of teaching; pragmatics.*

*Одержано редакцією 16.09.2016  
Прийнято до публікації 30.09.2016*

**УДК 681.5:239.122**

**ГРЕБЕНИК Тетяна Вікторівна,**  
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри  
економіки і управління, Конотопський інститут  
Сумського державного університету, Україна

### **МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

**Анотація.** *Акцентовано увагу на тому, що моделювання стратегічного управління розвитком вищої в практиці освітньої галузі є об'єктивною необхідністю. Висвітлено процес моделювання стратегічного управління розвитком вищого навчального закладу. Розглянуто основні елементи окресленого процесу та особливості впровадження його в діяльність ВНЗ. Зазначено, що головне завдання щодо забезпечення ефективності управлінського процесу вирішується на рівні окремо взятого навчального закладу і полягає у виокремленні тих параметрів внутрішнього середовища, які будуть вдосконалюватися в ході зазначеного процесу й забезпечать досягнення визначених цілей.*

**Ключові слова:** *вищий навчальний заклад; розвиток навчального закладу; стратегія; планування; стратегічне планування; управління; стратегічне управління; стратегічне бачення розвитку ВНЗ; моделювання.*

**Постановка проблеми.** «Державна політика в галузі освіти – це складова частина (підсистема) загальнодержавної політики, що включає сукупність певної системи цілей, завдань, принципів, програм і основних напрямів діяльності органів управління освітою, що спрямовані на організацію науково-методичного й упроваджувального супроводу стратегій розвитку системи освіти. Державна політика в галузі освіти і державне управління освітою взаємопов'язані» [1, с. 82]. Упродовж останніх років реформування освіти в Україні тривають наукові дискусії щодо функціонування вищої школи в цілому та управління нею зокрема. «Освіта – це один із найоптимальніших і найінтенсивніших способів входження людини у світ науки і культури» [2, с. 15]. У дослідженні управління в освітній галузі відкритими залишаються питання стратегічного управління саме розвитком вищого навчального закладу. Вітчизняні установи освітньої галузі за відсутності стратегічного бачення розвитку вищого навчального закладу (ВНЗ), системності управління й запровадження інновацій утрачають конкурентні переваги.

Нині «спектр пропозицій освітніх послуг розширюється, виши конкурують один з одним та все більше залежать у фінансовій спроможності від диверсифікації як запропонованих освітніх продуктів, так і освітніх послуг. Незважаючи на недостатню готовність менеджерів освітньої галузі сприймати освіту як бізнес, нині розробляються плани стратегічного розвитку закладів освіти як траєкторія можливого «виживання» закладу в час серйозних освітніх реформ» [3, с. 49]. Наведені погляди роблять безумовно суттєвим висновок, що економічний добробут вищого навчального закладу нині залежить від темпів його інноваційного розвитку, від готовності керівного складу до стратегічного управління даним процесом. Адже «головною метою менеджменту є досягнення високої ефективності діяльності освітньої організації, становлення її як конкурентоспроможної установи. У зв'язку з цим керівнику необхідно передбачати майбутнє, усвідомлювати перспективу розвитку освітньої установи» [2, с. 2].

Під тиском глобальних змін і кризових явищ підвищується науково-практичний інтерес до проблеми стратегічного управління інноваційним розвитком вишу, що вимагає, у першу чергу, моделювання стратегічного управління розвитком вищого навчального закладу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні засади теорії стратегічного управління є предметом дослідження ряду науковців: І. Ансоффа, О. Віханського, О. Дашевської, П. Друкера, Т. Канчавелі, М. Мескона, С. Натрошвілі, Б. Холода, М. Шифріна, та ін. Окремі питання, що присвячені проблемі стратегічного управління освітнім закладом, викладені в роботах Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Л. Карамушки, О. Пометун, Н. Островерхової, В. Маслова, М. Поташника та ін. Проте розроблення проблеми стратегічного управління вищим навчальним закладом недостатньо досліджене.

**Мета і завдання статті** – розкрити значущість проблеми стратегічного управління розвитком сучасного вишу, розглянути процес моделювання стратегічного управління розвитком вищого навчального закладу та обґрунтувати доцільність застосування стратегічного управління в сучасних умовах освітньої галузі.

**Виклад основного матеріалу.** «Сучасний розвиток економіки України, як і багатьох країн, що здійснили перехід до нової моделі соціально-економічної системи, відзначається небувалою швидкістю змін. Ринкові перетворення та структурні трансформації економіки цілком закономірно викликають переорієнтацію економічних запитів суб'єктів господарювання і змінюють структуру попиту на працю. Україна, прагнучи віднайти й зайняти своє місце в європейському освітньому просторі, особливо, після підписання Болонської декларації, постала перед проблемою зміни як інституціональних форм надання освітніх послуг, так і самих підходів до організації вищої освіти» [9, с.179].

Практика освітнього менеджменту ставить перед науковцями даної галузі завдання щодо готовності управлінських кадрів вищого навчального закладу до вимог динамічного ринку освітніх послуг. «У процесі розроблення стратегічних рішень і реалізації стратегії економічного розвитку вищого навчального закладу на основі використання конкурентних переваг доцільно розглядати вищий навчальний заклад як специфічну «освітню корпорацію», яка надає освітні послуги відповідно до державних стандартів, а також інші послуги відповідно до статуту» [6, с.1]. При цьому слід відмітити, що діяльність вищих навчальних закладів має бути спрямована на підвищення якості освіти й задоволення потреб замовників, посилення відповідальності за ефективність керівної діяльності всіх ланок управлінської вертикалі, забезпечення ефективної системи підвищення кваліфікації персоналу та його мотивації, забезпечення фінансової спроможності закладу.

У зв'язку з цим С. Натрошвілі виокремлює ряд особливостей вищого навчального закладу як суб'єкту ринку освітніх послуг, а саме: «По-перше, вищий навчальний заклад надає освітні послуги споживачам на основі різних програм фінансування (одні

навчаються за рахунок бюджетних коштів, інші – за рахунок грантів, треті – за рахунок власних коштів, четверті – за рахунок юридичних осіб). Зважаючи на це, вищий навчальний заклад змушений продукувати послуги, які продаються різним споживачам за різною ціною. По-друге, вищий навчальний заклад – це установа з усталеними традиціями та певною репутацією, це установа не тільки комерційна, але й духовна, суспільна. По-третє, держава регулює освітню діяльність, оскільки відчуває свою відповідальність перед суспільством за професійну підготовку майбутніх фахівців, а тому вищі навчальні заклади мають виступати – провідниками державної освітньої політики» [6, с. 45]. Заслугує високої оцінки те, що автор акцентує увагу саме на тих особливостях вищого навчального закладу, які, на нашу думку, мають бути враховані в організації стратегічного управління його розвитком, що є необхідною умовою забезпечення всіх напрямів його діяльності.

Є, звісно, певна специфіка в організації діяльності вищого навчального закладу та в результативності його діяльності, але ми маємо розуміти, що інвестиції в освіту – це інвестиції в успішне майбутнє держави. У зв'язку з цим необхідно підкреслити, що «головною метою менеджменту є досягнення високої ефективності діяльності освітньої організації, становлення її як конкурентоспроможної установи» [2, с. 239]. Сказане вище дозволяє розглядати розвиток вищого навчального закладу в п'яти аспектах, а саме: організаційно-управлінському, фінансово-економічному, матеріально-технічному, науково-освітньому, соціально-мотиваційному.

Загальновідомо, що управління – це система відносин і явищ даного процесу в природі й суспільстві. Стратегічне управління – діяльність, що спрямована на розвиток організації як системи в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Стратегічне управління розвитком навчального закладу розглядатимемо як інструмент управління зазначеним процесом в умовах ринку за наявності постійних змін зовнішнього середовища.

У рамках реалізації стратегічного управління забезпечується орієнтація вищого навчального закладу на попит ринку і запити замовників освітніх послуг, підвищення ефективності функціонування закладу за умови зменшення витрат, коригування цілей у відповідності до вимог суспільства, обґрунтований добір персоналу та його ефективна діяльність. Варто зазначити, що М. Мескон визначає етапи стратегічного управління, а саме: вибір місії; визначення цілей; з'ясування сильних і слабких сторін; формулювання стратегії; її реалізація; управління й планування, реалізація та контроль реалізації стратегічного плану; оцінювання стратегії [7].

Ретельне вивчення результатів дослідження стратегічного управління як підприємствами, так і вищими навчальними закладами дає змогу стверджувати, що науковці пріоритетну перевагу надають саме місії. Загальновідомо, що місія – це призначення. Однак, слід відмітити, що на думку Б. Холода і О. Дашевської, «місія – це констатація досягнутого рівня розвитку та відповідності сучасним запитам суспільства, місія не розкриває напрямів розвитку та діяльності ВНЗ, бізнес-планів; місія сучасних українських ВНЗ – це повторення засад і загальних рекомендацій державної політики у вищій освіті» [8, с. 6]. Автори справедливо вказують на те, що місія вищих навчальних закладів за сучасних умов чітко визначена у Законі «Про вищу освіту», а саме у статті 3 «Державна політика у сфері вищої освіти».

Державна політика у сфері вищої освіти ґрунтується на таких принципах: сприяння сталому розвитку суспільства і створення умов для освіти протягом життя; доступності вищої освіти; міжнародної інтеграції та інтеграції системи вищої освіти України в Європейській простір вищої освіти за умови збереження й розвитку досягнень і прогресивних традицій національної вищої школи [9]. У зв'язку з цим при моделюванні стратегічного управління вищим навчальним закладом підкреслюємо важливість виокремлення саме «стратегічного бачення розвитку ВНЗ», а не «місії вищого навчального закладу».

Рядом науковців (І. Ансофф, О. Віханський, О. Дашевська, Ф. Девід, Р. Лінч, С. Попов, Д. Томпсон, Б. Холод та ін.) досліджено складники стратегічного управління. Узагальнюючи їхні думки, до компонентів даного процесу в освітній галузі нами віднесено: стратегічне бачення розвитку ВНЗ, цілі, аналіз сильних і слабких сторін, вибір оптимальної стратегії, реалізацію та моніторинг обраної стратегії, оцінювання результатів і зворотний зв'язок. Стратегічне бачення розвитку ВНЗ уособлює колегіальність думок безпосередніх учасників процесу стратегічного управління розвитком щодо змісту і спрямованості діяльності колективу. Необхідно підкреслити, що «вищі навчальні заклади як ринкові суб'єкти змушені вступати в конкурентну боротьбу за доступ до економічних ресурсів, протидіяти негативним чинникам зовнішнього і внутрішнього середовища, вживати заходів для зміцнення власного економічного потенціалу, удосконалювати механізми проектування управлінських рішень» [6, с. 5]. Ми поділяємо дану позицію, оскільки фінансова спроможність вищого навчального закладу є обов'язковою умовою його конкурентоспроможності.

Стратегічне бачення ВНЗ – це початок відліку чергового циклу розвитку сучасної вищої школи. Успішна перспектива вищого навчального закладу реальна, якщо стратегічне бачення забезпечить випереджальний розвиток організації процесу надання освітньої послуги. Як свідчить аналіз наукової літератури, «результати діяльності освітніх організацій відрізняються від результатів роботи організацій, які працюють в інших сферах, оскільки вони пов'язані з перспективними напрямками діяльності та розвитку особистості; відстрочені в часі і не передбачають відчутного, чітко вираженого зворотного зв'язку; не мають чітких матеріалізованих критеріїв оцінювання, показників» [2, с. 3]. Варто відзначити, що вихідним міркуванням, що відображає сутність стратегічного управління вищим навчальним закладом, є аналіз і врахування взаємозв'язків, і як наслідок – взаємовпливів внутрішнього і зовнішнього середовища при формулюванні стратегічного бачення розвитку ВНЗ і визначенні його цілей.

На нашу думку, метою стратегічного управління вищим навчальним закладом є визначення цілей (довгострокових, короткострокових), аналіз зовнішнього (небезпеки, можливості) і внутрішнього (сили, слабкості) середовища та розробка стратегії навчального закладу, що забезпечить розвиток вишу у відповідності до стратегічного бачення. В основу такого стратегічного управління покладено системний, синергетичний, ситуаційний і рефлексивний підходи, які забезпечують розгляд вищого навчального закладу і зовнішнього середовища як єдиної складної цілісної системи. При цьому варто зазначити, що збалансованість взаємодії діяльності ВНЗ із зовнішнім середовищем є необхідною, хоча й недостатньою умовою розвитку вишу.

Приділяючи увагу аналізу мінливого зовнішнього середовища, слід пам'ятати, що при зміні мікросередовища (пряма дія на вищий навчальний заклад) чи макросередовища (опосередкована дія на вищий навчальний заклад) перед вишем виникають нові можливості, постають певні загрози. Такий стан речей і має на меті передбачати освітній менеджмент вищих навчальних закладів. У цьому контексті слід відмітити, що в ході аналізу внутрішнього середовища (кадровий і інноваційний потенціал, фінансовий стан і організаційна культура, рівень управлінської і маркетингової діяльності) виокремлюються сильні та слабкі сторони вищого навчального закладу.

Під час прийняття стратегічних управлінських рішень сильні сторони складають основу в конкурентній боротьбі, а слабкі є предметом власних управлінських завдань щодо їх усунення. При цьому інструментом досягнення цілей вишу виступають стратегії навчального закладу (загальна, ділові, функціональні). Сукупність виокремлених стратегій серед функціональних (виробнича, маркетингова, інноваційна, фінансова, соціальна, стратегія менеджменту), у разі їх реалізації, має забезпечити стабільність успіху в довготерміновій перспективі. Відтак, сучасний етап реформування освітньої

галузі, її трансформація вимагає від керівництва навчальних закладів компетентних дій щодо стратегічного управління діяльністю вишу. Це, у свою чергу, приводить до формування середовища, сприятливого для інноваційної діяльності. Рівень інноваційності навчального закладу визначає рівень його спроможності. Саме тому при визначенні стратегії розвитку навчального закладу одним з основних аспектів є інноваційна діяльність. Інновації – це безальтернативний шлях до самодостатності вищого навчального закладу та конкурентоздатності на ринку освітніх послуг (рис. 1):

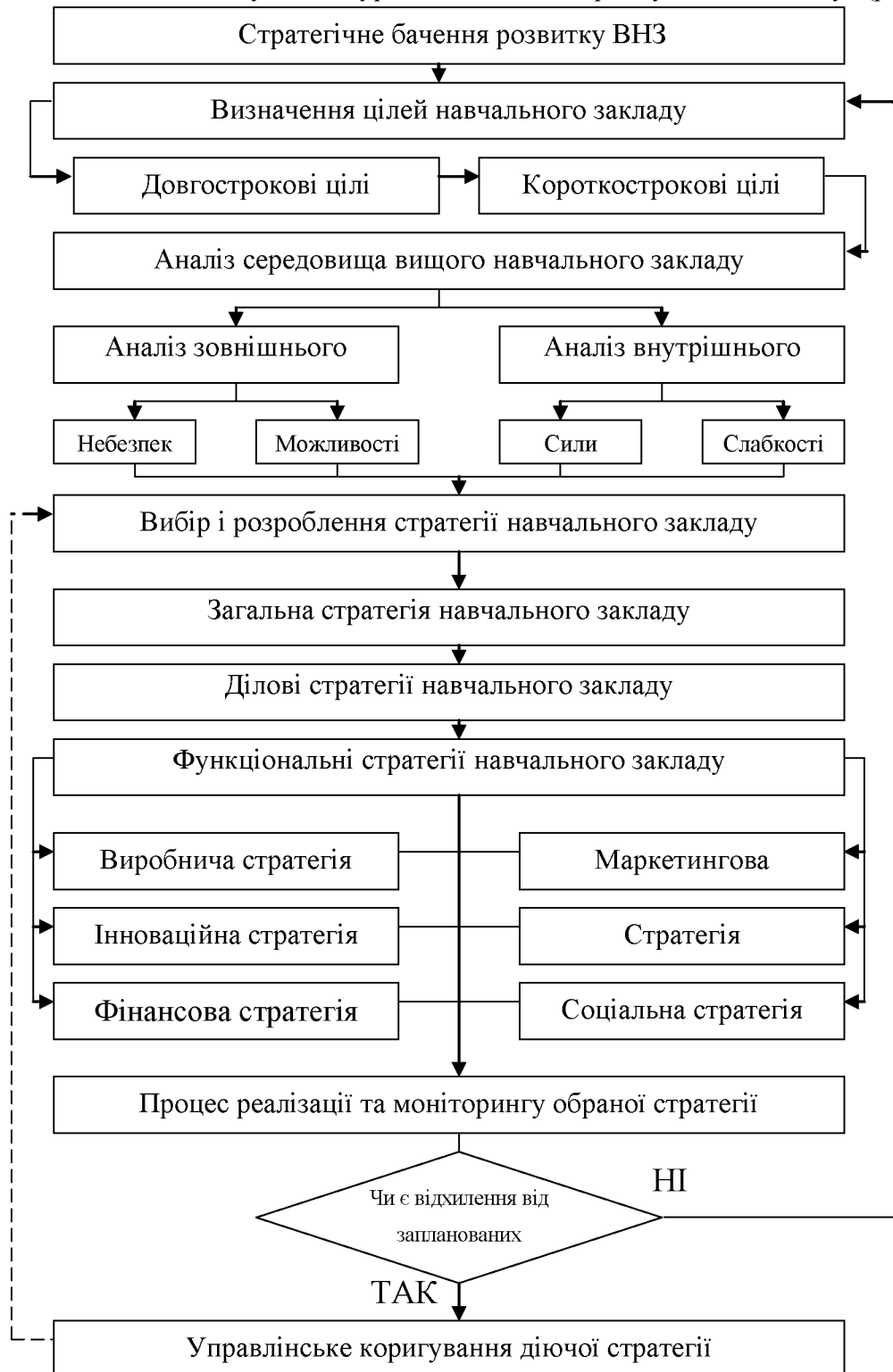


Рис. 1. Модель стратегічного управління вищим навчальним закладом

Стратегічне управління розвитком ВНЗ забезпечується кадровим потенціалом, гнучкістю і своєчасністю організаційних коректив, утвердженням результативної стратегічної позиції освітніх менеджерів закладу. При цьому мінливі умови функціонування університету чи технікуму мають виступати стимулом до забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності. «Дослідження сучасних проблем управлінської діяльності є пріоритетним завданням і потребує глибокого міждисциплінарного і теоретичного осмислення вченими, політиками і практиками, в тій чи тій мірі пов'язаними з вивченням і використанням професійної системи менеджменту» [10, с. 34].

Слід зазначити, що процес реалізації та моніторингу обраної стратегії полягає у створенні сприятливого середовища і необхідних передумов, у забезпеченні стратегічних змін у навчальному закладі. За результатами даного етапу слід провести управлінське коригування вибору та розроблення стратегії управління розвитком ВНЗ.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, моделювання стратегічного управління розвитком ВНЗ у практиці освітньої галузі є об'єктивною необхідністю. Однак головне завдання щодо забезпечення ефективності управлінського процесу вирішується на рівні окремо взятого вищого навчального закладу і полягає у виокремленні тих параметрів внутрішнього середовища, які будуть удосконалюватися в ході зазначеного процесу і забезпечать досягнення визначених цілей.

У подальшому вбачається за доцільне дослідження організаційно-педагогічних умов стратегічного управління інноваційним розвитком вищого навчального закладу і обґрунтування моделі даного процесу.

#### Список використаної літератури

1. Гуцалюк О. М. Розгляд деяких аспектів сьогодення і перспектив розвитку вищої освіти в Україні : зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. [«Наукові пошуки у III тисячолітті : соціальний, правовий, економічний та гуманітарний виміри»], (м. Кіровоград, 22-23 квітня 2016 р.). – Кіровоград : «КОД», 2016. – С. 82–84.
2. Щоголева Л. Стратегічне управління освітнім закладом як соціальною системою [Електронний ресурс] / Л. Щоголева, В. Вознюк // Нова педагогічна думка. – 2014. – № 2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd\\_2014\\_2\\_70](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2014_2_70).
3. Гребеник Т. Маркетингова діяльність вищого навчального закладу як педагогічна проблема : матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції [«Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»], (м. Переяслав-Хмельницький, 10-11 липня 2015 року) / Т. Гребеник, Л. Бандурка, О. Авраменко. – Переяслав-Хмельницький : Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Г. Сковороди, 2014. – Вип. 5. – С. 48–50.
4. Ящук Т. А. Сучасні проблеми між ринком праці і ринком освітніх послуг та шляхи їх вирішення : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [«Наукові пошуки III тисячоліття : соціальний, правовий, економічний та гуманітарний виміри»], (м. Кіровоград, 22 – 23 квітня 2016 року). – Кіровоград : Кіровоградський інститут державного та муніципального управління Класичного приватного університету, «КОД», 2016. – С. 179–181.
5. Ляшенко О. М. Економічний розвиток вищого навчального закладу як об'єкт стратегічного управління [Електронний ресурс] / О. М. Ляшенко, В. Г. Маргасова // Ефективна економіка. – 2016. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5105>.
6. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом : теорія, методологія, практика : монографія / С. Г. Натрошвілі. – К. : КНУТД, 2015. – 320 с.
7. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. Л. И. Евенко. – Москва : Дело, 1997. – 704 с.
8. Холод Б. І. Сучасний інструментарій вибору операційних стратегій розвитку / Б. І. Холод, О. В. Дашевська // Академічний огляд. – 2012. – № 1 (36). – С. 5–12.
9. «Вища освіта» : Закон України від 01.07.2014 р. №1556-VII // Офіційний вісник України. – 2014. – № 63. – С. 7–14.
10. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні : дис. ... докт. пед. наук : спец. 08.00.03 / Е. А. Кузнецов. – Одеса, 2015. – 412 с.

## References

1. Hutsaliuk, O. M. (2016). *Consideration of some aspects of the present and the prospects of higher education in Ukraine (Scientific research in the third millennium: social, legal, economic and humanitarian dimensions)* (in Ukr.)
2. Shchoholieva, L. (2014). *Strategic management of educational institution as a social system. New pedagogical thought (Nova pedahohichna dumka)*, 2. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd\\_2014\\_2\\_70](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2014_2_70).
3. Hrebenyk, T. (2014). *Marketing activities of higher education as a pedagogical problem. Tendentsii ta perspektivy rozvytku nauky i osvity v umovakh hlobalizatsii (Trends and Prospects development of science and education in the context of globalization)*, 5, 48–50 (in Ukr.)
4. Iashchuk, T. A. (2016). *Modern problems between labor market and educational services and solutions. Naukovi poshuky III tysiacholittia: sotsialnyi, pravovyi, ekonomichnyi ta humanitarnyi vymiry (Scientific Quest III millennium: social, legal, economic and humanitarian dimensions)* (in Ukr.)
5. Liashenko, O. M. (2016). *Economic development of the university as an object of strategic management. Efficient economy (Efektyvna ekonomika)*, 8. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5105>.
6. Natroshvili, S. H. (2015). *Strategic management of higher education institution: theory, methodology, practice*. Kyiv: KNUTD (in Ukr.)
7. Meskon, M. (1997). *Fundamentals of management*. Moscow: Delo (in Ukr.)
8. Kholod, B. I. (2012). *Modern tools of choice operational development strategies. Akademichnyi ohliad (Academic Review)*, 1 (36), 5–12 (in Ukr.)
9. Higher Education: Law of Ukraine of 07.01.2014 p. (2014). *Ofitsiyni visnyk Ukrainy (Official Bulletin of Ukraine)*, 63, 7–14 (in Ukr.)
10. Kuznietsov, E. A. (2015). *Methodology professionalization of management activity in Ukraine*. Odesa (in Ukr.)

**Abstract. Hrebenyk T. V. Modeling of strategic management of development of higher education.**

**Introduction.** In recent years the education reform in Ukraine the scientific debates on the functioning of higher education in general and management of higher education in particular are still continuing. The questions of strategic management of higher education remain open in the study of management in educational branch. Domestic institutions of the educational sector with the absence of a strategic vision of the development of higher educational establishment, system management and innovation lose their competitive advantage.

**Purpose.** To expand the significance of the problem of strategic management of development of the modern higher educational establishment, to consider the process of the modelling of strategic management of development of higher educational establishment and to motivate the practicability of the using of strategic management in modern conditions of the educational sector.

**Results.** While researching it was determined that the strategic management of the development of the educational establishment is considered as an instrument of the controlling this process in the market conditions with the permanent changes of the external environment. It was found that the strategic vision of the development of the higher educational establishment represents collegiality of thoughts of the direct participants of this process as to the content and direction of the collective.

It was proved that the successful perspective of the establishment is real if the strategic vision will ensure rapid development of the organization of the process of educational services, the strategy of the educational establishment (total, business, functional) are singled out as an instrument to achieve the objectives of the educational establishment.

It is noted that the balance of interaction of the activity of the educational establishment with the environment is necessary though insufficient condition for the development of the educational establishment. Strategic management of the development of educational institution is provided with the human potential, flexibility and timely adjustments and consolidation of effective strategic position of the managers of the educational establishments.

**Originality.** The subject of the research has become the process of the modeling of strategic management of development of higher education. The basic elements of the process and features of the implementation of its activities of higher educational establishment were considered during the research.

*The process of the organization of effective management at one taken educational establishment was improved. It is in distinguishing those parameters of the internal environment which will be improved during this process and will ensure the achievements of the determined goals. We got further development of scientific understanding of the nature and structure of the strategic management of the development of higher educational establishment.*

**Conclusion.** *Thus the modeling of strategic management in the development of higher educational establishment which practices in university education is an objective necessity. However the main task of the effectiveness of the management process is solved at one taken educational establishment and is in distinguishing those parameters of the internal environment which will be improved during this process and will ensure the achievements of the determined goals. The research of the organizational and pedagogical conditions of strategic management of innovative development of higher education and the working out of the model of the process will be seen in the future.*

**Key words:** *higher educational establishments; the development of the institution; strategy; strategic planning; management; strategic management; strategic vision of the university; modeling.*

*Одержано редакцією 08.09.2016  
Прийнято до публікації 15.09.2016*

**УДК 371.1:37.035.91:008**

**DOVHOPOLOVA Hanna Hennadiivna,**  
Ph D, senior teacher of the chair of educational management and professional training, Sumy State Teachers' Training University named after A. S. Makarenko, Ukraine,

## **THE SCHOOL-LEVEL FACTORS OF EFFECTIVE SCHOOLING**

**Анотація.** *Проаналізовано основні роботи англomовних дослідників у галузі освітнього менеджменту і теорії освіти (Р. Едмондз, Д. Левін, Р. Марзано, П. Саммонс, Дж. Ширинс) у контексті визначення чинників шкільного рівня, що зумовлюють наявність високих навчальних досягнень учнів. Доведено, що попри наявні відмінності в переліку чинників шкільного рівня у працях різних науковців, серед них можна виокремити п'ять основних. Визначено, що цими чинниками є такі: колегіальність і професіоналізм, складні цілі та ефективний зворотний зв'язок, участь батьків і спільноти, безпечне і впорядковане середовище, обґрунтований і життєздатний навчальний план.*

**Ключові слова:** *освітній менеджмент; управління; шкільний рівень; ефективність навчання; навчальні досягнення; професіоналізм; колегіальність; навчальні цілі; шкільне середовище; навчальний план.*

**Introduction.** The history of Ukrainian public education, particularly during the 21<sup>st</sup> century, is rife with criticisms. Indeed, the century began with a massive effort to improve secondary school. One significant aspect of that reform effort was the establishment of the uniform standards for defining pupils' academic achievements. In this context we should stress that schools can have a tremendous impact on students' achievements if they consider a few factors. Understanding the problem is the key to understanding how these factors can actually support the position that schools do make a difference.

Secondary school as the object of study is of considerable interest to scientists which is evidenced by a significant number of works of Ukrainian and foreign researchers. It should be noted that a significant contribution to the development of the problem of school effectiveness made by such American theorists of education, as G. Evans, B. King, K. Louis, F. Neumann,