

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ОСВІТИ**

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Наталя ВОЄВУТКО

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**«КЕРІВНИЦТВО ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ АВТОНОМІЇ»**

Кваліфікаційна робота  
здобувачки вищої освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент. Управління закладом  
загальної середньої освіти»  
Морозової Олени Володимирівни

Науковий керівник:

Тимофєєва І. Б.,

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри педагогіки та освіти

Рецензент:

Єжаковська М. М., директор

Комунального закладу «Маріу-

польський міський навчально-

виховний комплекс «Гімназія-школа»

№27 Маріупольської міської ради

Донецької області»

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.



## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Якість освіти завжди впливала на рівень розвитку держави, визначала її політичний, економічний, соціальний розвиток, є головним важелем громадянського суспільства. Після здобуття Україною незалежності освітня галузь майже не зазнала змін та наслідувала традиції радянської системи. Це гальмувало розвиток країни, не давало можливості приєднатися до загальносвітових тенденцій розвитку. Постала нагальна потреба у реформах. Реформи — це перехід на якісно новий рівень, визначення нових орієнтирів, спроможність відповідати новим реаліям сучасного, швидкоплинного світу.

Українська держава знаходиться у стані реформування багатьох галузей. Не стала виключенням освітня галузь. Якість освіти впливає на успішність економічного розвитку країни. З огляду на реалії нашого часу можемо констатувати наявність реальних проблем, які необхідно вирішувати.

Цю реформу багато років обговорювали в експертному товаристві та з широкою громадськістю. Спершу в грудні 2016 року уряд схвалив концепцію реформи «Нова українська школа» [47]. У вересні 2017 року Верховна Рада України проголосувала за прогресивний Закон «Про освіту» [56], який дозволив почати реалізовувати реформу нової української школи.

З набранням чинності Закону України «Про освіту» [56] та наданням автономії закладам освіти перед керівниками постала нагальна потреба у вивченні цього питання, механізмах впровадження автономії в їх діяльності. Закон передбачає зміни в якості освіти, ролі керівників закладів загальної середньої освіти в умовах автономії. Одним з найважливіших аспектів є автономія, яка з одного боку надає великі можливості для розвитку закладу, але з іншого боку викликає багато труднощів для керівників закладів загальної середньої освіти.

Автономія – це право освітнього закладу на самоврядування, тобто на самостійне здійснення своєї діяльності: фінансово-господарської, освітньої. Підвищується відповідальність керівника закладу за прийняті ним рішення. Кожен заклад загальної середньої освіти буде самостійно приймати рішення

про організацію освітнього процесу, про розробку освітніх програм відповідно до державних стандартів [56]. Однією з ключових фігур в освітніх змінах є керівник освітнього закладу та його нова роль – менеджера освітніх перетворень в умовах автономізації.

Дослідженням цієї проблем впровадження автономії присвячено наукові доробки А. Сеїтосманова, О. Фасолі, В. Мархлевські [4]. Колектив авторів розробив методичні рекомендації з питань автономії в закладах освіти та в діяльності керівників. Досліджено питання провідництва в освіті у працях професора В. Крижка, І. Богданова [14]. Теоретичні аспекти реформування освітньої галузі в Україні присвячено працю В. Горака [15].

Р. Гуревич [18], А. Грушева [17] висвітлюють питання професійної та управлінської компетентностей керівника.

Професор Л. Задорожна-Княгницька визначає сучасні вимоги до керівників навчальних закладів освіти, визначає деонтологічну підготовку освітніх менеджерів та особистість керівника навчального закладу в європейському просторі [25, 26, 27].

Важливим науковим доробком є праці Л. Калініної [30, 31], Н. Клокар [36], А. Кондратьєвої [37] присвячені управлінням нової української школи та управлінням закладами в контексті законодавчих змін.

Важливими аспектами в нашому дослідженні є питання освітнього менеджменту. Професор О. Мармаза визначає «Менеджмент освітньої організації» як організування спільної діяльності педагогічного колективу з іншими учасниками педагогічного процесу, технічним (обслуговуючим) персоналом та громадськістю, яка передбачає застосування наукового підходу до управління, оптимальне використання ресурсів та потенціалу організації, гуманних та раціональних засобів керівництва та методів досягнення ефективності діяльності, якості освітніх послуг й розвитку освітньої організації [42].

І. Шавкун у своєму дисертаційному дослідженні «Менеджмент як соціокультурне явище: соціально-філософський аналіз» розглядає управління як цілераціональну діяльність фахівців з менеджменту або лідерів [73].

Професор В. Лунячек визначає менеджмент як цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей [40].

В. Крижко трактує менеджмент в освіті як комплекс принципів, методів, організаційних форм та технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямований на підвищення його ефективності [14].

Основним аспектам управління освітніми закладами присвячено роботи Є. Хрикова [72], І. Шумілової [68], С. Немченка [68], В. Крижка [68], Л. Паращенко [69], С. Серьогіна [70].

Л. Паращенко висвітлює проблеми переходу від адміністративно-розподільчого до ринково-орієнтованого регулювання загальної середньої освіти. Визначає правові, організаційні та економічні умови запровадження шкільної автономії для підвищення якості державного управління освітою та вдосконалення механізмів її фінансування [53].

Нові підходи до управління закладом освіти в умовах нової української школи стали предметом досліджень науковців і практиків В. Довбні [22], Л. Калініної [30], В. Лунячека [40], Л. Онищук та ін.

Вагомою для дослідження є публікація В. Кременя [39], де висвітлюються тенденції розвитку освіти в Україні. Важливими для дослідження є робота Т. Burns, L. Cerna [77], де науковці займалися вивченням ефективності багаторівневої системи освіти, проблемами фінансування освітньої галузі в країнах Європи. У праці Р. Шияна описано перебіг децентралізаційних процесів в освітній системі Польщі та доцільність використання цього досвіду в Україні [75].

Проте всі дослідники згодні з тим, що керівництво закладом загальної середньої освіти в умовах автономії докорінним образом змінить освітню галузь, зробить якісні зміни в управлінні, сформує ефективну команду освітніх закладів, під керівництвом компетентного лідера-менеджера, який самостійно навчається впродовж життя та безперервно самовдосконалюється. У цій реальності сьогодні відбувається трансформація керівництва закладами загальної середньої освіти і тому впровадження автономії є об'єктивною

необхідністю сьогодення, що і буде зумовлювати **теоретичну та практичну значимість** нашого дослідження та вибір теми: «Керівництво закладом освіти в умовах автономії».

**Мета дослідження** полягає в науково-теоретичному обґрунтуванні організаційно-педагогічних умов керівництва закладом освіти в умовах автономії.

Досягнення вказаної мети потребує вирішення наступних **завдань**:

- проаналізувати визначення базових понять у нормативно-правовій базі України щодо автономії закладів освіти;
- охарактеризувати основні напрями та особливості діяльності керівника для забезпечення самостійної діяльності закладу освіти;
- описати технології управління закладом освіти в умовах автономії. З урахуванням результатів дослідження підготувати методичні рекомендації щодо управління діяльністю закладом освіти: автономія, ефективність

**Об'єкт дослідження:** процес управління керівником закладу загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження:** ефективні технології управління діяльністю закладом загальної середньої освіти в умовах автономії.

**Методи дослідження:** у процесі дослідження використано комплекс теоретичних та емпіричних методів, які відповідають меті й завданням роботи.

Теоретичні методи дослідження: аналіз, синтез, узагальнення застосовувались для вивчення проблеми та обґрунтування основ дослідження; системний, порівняльно-зіставний, креативно-прогностичний аналіз, контент-аналіз – для визначення готовності керівників до партнерської діяльності та лідерства.

Емпіричні методи дослідження: праксиметричні (вивчення та аналіз діяльності керівників закладів загальної середньої освіти в умовах автономії), діагностичні (анкетування, індивідуальна експертна оцінка, опитування керівників закладів загальної середньої освіти), обсерваційні (пряме й непряме спостереження за процесом управління закладом освіти,

управлінською діяльністю) застосовувались для вивчення стану проблеми впровадження автономії в освітніх закладах

**Теоретичне значення дослідження** полягає у вивченні наукової та науково-методичної літератури та визначенні базових понять дослідження. Розглянуто сутність поняття «автономія», напрями діяльності керівника у закладах освіти, визначено складові компоненти поняття «автономія», у розробці рекомендацій для керівництва освітнім закладом в умовах автономії.

**Практичне значення дослідження** полягає у впровадженні в діяльність керівників закладів загальної середньої освіти складових компонентів автономії стосовно організаційних, кадрових, фінансово-господарських питань, взаємодії з громадськістю, сприяння та створення умов для діяльності органів самоврядування закладу освіти. Всі зазначені напрями допоможуть керівникам ефективно впроваджувати автономію у закладі освіти. Розроблено методичні вказівки «Керівництво закладом освіти в умовах автономії».

Результати дослідження впроваджено у Маріупольській загальноосвітній школі I-III ступенів № 26 (довідка № 1074 від 16.11.2021).

**Апробація матеріалів.** Основні положення та результати дослідження було представлено у доповідях, публікаціях на науково-практичних конференціях, зокрема, на III Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Нова українська школа: траєкторія поступу» (02 квітня 2021 року, Маріуполь, МДУ); у «Збірнику наукових праць. Освітній менеджмент: теорія і практика. Випуск 9». (Маріуполь: МДУ, 2021 рік); у науковому журналі «Педагогічні науки: теорія та практика» № 4 (2021 р.).

**Публікації.** Результати науково-дослідницької роботи, основні положення та висновки відображено в 3 публікаціях, з яких: 1 – у науковому виданні: Тимофєєва І., Морозова О. Основні напрями діяльності керівника щодо забезпечення самостійної діяльності у закладі освіти. *Педагогічні науки: теорія та практика*. №4. 2021. С. 111-126; 2 – у збірнику матеріалів конференції: Морозова О. Соціально – правовий захист педагога в НУШ. *Нова українська школа: траєкторія поступу: зб. тез доповідей III*

Всеукраїнської науково-практичної конференції, 02 квітня 2021 року / за заг. ред. Л. В. Задорожної-Княгницької. Маріуполь: МДУ, 2021. С. 304-307.; Морозова О. Теоретичні аспекти впровадження автономії у закладах загальної середньої освіти. *Освітній менеджмент: теорія і практика*: зб. наук. праць / за заг. ред. Л. В. Задорожної-Княгницької. Маріуполь: МДУ, 2021. С. 72-81.

**Структура магістерської роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку бібліографічних джерел, який нараховує 80 позицій. Загальний обсяг роботи – 83 сторінки, із них обсяг основного тексту становить 7 сторінки. Робота містить 2 таблиці та 7 рисунків.



## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ АВТОНОМІЇ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

У розділі описані теоретичні аспекти розвитку та впровадження автономії в сучасному освітньому закладі, розглянуто базові дефініції напряму діяльності керівника закладом загальної середньої освіти, проаналізовано зарубіжний досвід впровадження різних видів автономії в освітніх установах.

#### **1.1. Визначення базових понять дослідження**

Початок ХХІ століття – період посиленої уваги до людини та цінностей духовного та гуманітарного спрямування. Вплив цієї тенденції проявляється у зміні структурних компонентів системи освіти: мети, змісту, форми та засобів освітньої діяльності. Сучасна Україна постійно змінюється в різних напрямках. Не є виключенням й освітня галузь. Наразі відбувається масштабне реформування в цій сфері.

Україна залишається перехідним суспільством, яке втрачає колишні цінності й тривалий час перебуває в пошуку нових, оскільки складна економічна та нестабільна політична ситуація призводить до подальшого зубожіння населення як у матеріальному, так і духовному плані, що демонструє головну проблему ХХІ століття – кризу духовності. Розвиток громадянського суспільства в сучасній Україні передбачає як якісні, так і кількісні зміни в усьому соціумі: матеріальна основа суспільства, мотиви зайнятості ефективною та раціональною роботою та її результативність, розширення мережі матеріальної сфери для задоволення різних потреб населення. Цей комплекс змін дає вдосконалення всієї багатогранної сфери духовного життя суспільства та його складових: виробництва, відносин, цінностей, свідомості, освіти, завдяки яким створюється багатогранна духовно багата особистість [22].

Саме освіта є основним фактором розвитку громадянського суспільства, яке у свою чергу створює широкий діапазон можливостей постійного вдосконалення й економіки. На нашу думку, сучасне українське суспільство вимагає, щоб зміна підходів до освіти, як одного з найважливіших компонентів формування особистості, дала можливість переосмислити розуміння життя молодою свідомою людиною, виховувати в ній здатність робити усвідомлений вибір, вміння ставити перед собою чіткі та гідні життєві цілі.

Запорукою позитивного перетворення суспільства є система освіти, яка має такий світогляд, в основі якого закладено духовні цінності та моральні орієнтири, тому в цьому процесі значна роль відводиться закладам загальної середньої освіти. Саме в закладах освіти росте нове покоління національної еліти, яка за декілька років прийматиме доленосні рішення [11].

Масштаб реформи «Нова українська школа» висуває нові вимоги до педагогічних працівників. Педагоги стануть ключовими провідниками змін на своїх робочих місцях у ЗЗСО. Отже, вимагає змін уся система підготовки та підвищення кваліфікації вчителів та керівників шкіл.

Керівники освітніх закладів готуються до ефективного управління установою за умов автономії. Це вимагатиме навичок стратегічного управління, управління персоналом, управління організаційними змінами тощо.

Нова українська школа потребує нових підходів до управління закладами загальної середньої освіти. Одним з найважливіших аспектів є автономія, яка з одного боку надає великі можливості для розвитку закладу, але з іншого – викликає багато труднощів для керівників закладів загальної середньої освіти. З набранням чинності нового Закону «Про освіту» [56], який визначив автономію закладів освіти як право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом [4, с.8].

За словами В. Горака [15, с. 14], у сучасному глобалізованому та надзвичайно динамічному світі процес менеджменту установами, організаціями та процесами набуває надзвичайної вагомості та актуальності. Не є виключенням у цьому освітній менеджмент, особливо в часи здійснення освітньої реформи. Адже саме від ефективності процесів управління залежить успіх та результат діяльності, як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Тому виникає нагальна потреба у вивченні основних теоретичних аспектів цього питання, що допоможе розібратися більш ретельно в досліджуваній проблемі. Одним з базових питань дослідження є автономія [15].

У нашому дослідженні ми ґрунтувалися дефініцією «автономія», яку трактовано у статті 1 Закону України «Про освіту» [56].

**Автономія** – право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом.

Також визначено поняття, види та обсяг автономії. Однією із засад державної політики у сфері освіти та принципів освітньої діяльності Закон визначає фінансову, академічну, кадрову та організаційну автономію закладів освіти в межах, визначених чинним законодавством. Статтею 23 Закону встановлюються державні гарантії академічної, організаційної, фінансової і кадрової автономії закладів освіти [56].

Засадами державної політики у сфері освіти та принципами освітньої діяльності є фінансова, академічна, кадрова та організаційна автономія закладів освіти у межах, визначених Законом [56].

Стаття 25 визначає, що засновник або уповноважена ним особа не має права втручатися в діяльність закладу освіти, що здійснюється ним у межах його автономних прав, визначених Законом та установчими документами, а також встановлює, що засновник або уповноважена ним особа може делегувати окремі свої повноваження органу управління закладу освіти

та/або наглядовій (підклучальній) раді закладу освіти. Функціонування наглядових (підклучальних) рад є одним із механізмів контролю за фактично абсолютною автономією діяльності закладів освіти, елементом впровадження державно-громадського управління у сфері освіти.

Закон України «Про повну загальну середню освіту» не тільки підтвердив, а й закріпив та розширив автономні повноваження закладів загальної середньої освіти, деталізував кожен із їх видів. Це стосується усіх видів автономій закладу: академічної, організаційної, кадрової та фінансової [55].

Стаття 31 згаданого Закону визначає юридичну самостійність закладу загальної середньої освіти [55], його право набувати майнові та немайнові права, нести обов'язки, виступати стороною в судовому процесі, мати у власності кошти та інше майно відповідно до законодавства. Ця ж стаття визначає, що заклад загальної середньої освіти має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки у фінансових установах і банках державного сектору, може мати бланки, печатки та штампи зі своїм найменуванням і символікою. Закладам загальної середньої освіти надається право проводити інноваційну діяльність та можливість укладання з цією метою відповідних договорів про співпрацю з іншими закладами освіти (науковими установами), підприємствами, установами, організаціями, фізичними особами [4].

Таким чином, Закон України «Про освіту» надає широкі можливості для керівників закладів загальної середньої освіти в умовах автономії. Це стосується як академічних, фінансових і організаційних, так і кадрових аспектів у діяльності керівника.

Як зазначається в методичних рекомендаціях шведсько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні» [59], автономія закладу загальної середньої освіти базується на самостійному виконанні своїх основних, допоміжних та супутніх завдань. Основним завданням закладів загальної середньої освіти є надання послуг зі здобуття початкової, базової середньої та профільної середньої освіти, тому первинною автономією є академічна автономія, яка визначатиме особливість й унікальність закладу в

наданні цих послуг. Саме заходи, вжиті закладом у рамках реалізації академічної автономії, зумовлюють необхідність реалізації права на організаційну автономію. Адже саме організаційна автономія закладу визначатиме ті стратегічні та операційні заходи, за допомогою яких буде можливо реалізувати стратегію закладу, освітню програму та освітні траєкторії усіх здобувачів освіти. Від правильності визначення, ефективності реалізації організаційно-розпорядчих функцій, вжитих у рамках організаційної автономії, залежить ефективність здійснення місії закладу освіти. Ефективність реалізації завдань закладу, досягнення ним цілей, визначених у стратегії, залежатиме від кадрового потенціалу та структури закладу. Саме тому важливе місце в системі автономій належить кадровій автономії, яка покликана надати право закладу найбільш оперативно та неупереджено вирішувати проблеми забезпечення персоналом та управління ним. Фінансова ж автономія дає закладу право на забезпечення реалізації його завдань, цілей та місії [4].

Нами продемонстровано у рис.1 складові компоненти автономії, які розкривають сутність поняття.

## Складові автономії



**Рис.1 Складові автономії**

Автономію діяльності закладів освіти слід розглядати як форму менеджменту задля підвищення ефективності їх функціонування. Види автономії закладу тісно пов'язані між собою, взаємовиходять один з одного та взаємодоповнюють один одного. Види автономії закладу формують цілісну систему його функціонування задля досягнення мети діяльності з урахуванням потреб, запитів учасників освітнього процесу, можливостей та завдань засновників, цілей державної освітньої політики.

Важливим поняттям є керівництво та управління закладом освіти. Стаття 24 Закону «Про освіту» надає такі характерні ознаки управління закладом освіти [56].

1. Система управління закладами освіти визначається Законом та установчими документами. Установчі документи закладу освіти повинні передбачати розмежування компетенції засновника (засновників), інших органів управління закладу освіти та його структурних підрозділів відповідно до законодавства.
2. Управління закладом освіти в межах повноважень, визначених законами та установчими документами цього закладу, здійснюють: засновник (засновники); керівник закладу освіти; колегіальний орган управління закладу освіти; колегіальний орган громадського самоврядування; інші органи, передбачені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти [56].

Управління передусім є керуванням особистостями та колективом. Водночас управлінська дія в будь-якій сфері життєдіяльності реалізується лише тоді, коли вона виконує наступні вимоги:

1. Забезпечення необхідною кількістю виконавців, які мають необхідний рівень кваліфікації;
2. Наявність мотивуючого початку, що спонукає педагогічних працівників включитися до цього рішення.

Таким чином, можна стверджувати, що управління особистостями та педагогічним колективом – інтегруючий напрямок управлінської діяльності закладу загальної середньої освіти загалом.

На думку дослідників В. Довбні [22], Л. Калініної [30], А. Кондратьєвої [37], поруч із терміном «управління» в науковій літературі вживається термін «керівництво». Ми поділяємо точку зору вчених, що наукове управління та наукове керівництво в найзагальнішому сенсі тотожні, хоча у ретельнішому значенні поняття наукового керівництва – вже поняття управління.

Ми погоджуємось з думкою Є. Бачинської, що управління – це особливий вид діяльності людини в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження та впорядкування її в межах заданих

параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління [6].

Керівництво – це найвищий, найбільш загальний вид управління, його ядро, стрижень. Як зазначає Л. Мартинець, керівництво – вид управлінської діяльності, що реалізується лише керівниками установи і виглядає як створення системи управління, координація та інтеграція всіх учасників управління (до процесу управління часто залучаються й рядові педагоги), координація та інтеграція всіх видів управлінської діяльності (всіх функцій управління) [43, с.67]. Незважаючи на викладене, поняття «управління» та «керівництво» найчастіше ототожнюють, оскільки кожне з них традиційно трактується у вітчизняній науково-педагогічній літературі як цілеспрямований вплив шляхом здійснення сукупності заходів з метою організації, регулювання та координації діяльності колективів та їх окремих членів, раціонального використання їх сил, часу та засобів.

На думку М. Михальченка, ототожнення цих понять було викликано, з одного боку, законодавчим закріпленням в історичному минулому нашого суспільства положення про керівну роль компартії. Тому функції соціального управління, яке розуміється переважно у формі командно-адміністративного стилю керівництва, були зведені до рангу точного виконання наказів, інструкцій, інших директивних та методологічних вказівок. З іншого боку, зазначені поняття ототожнювалися внаслідок відсутності науково обґрунтованої теорії соціального управління, що було зумовлено заідеологізованістю суспільних наук та ігноруванням, тотальною критикою сучасних підходів до управління, що висвітлюються зарубіжними вченими [45].

Зміст управлінської діяльності розкривається в її функціях. Під функціями управління зазвичай розуміють такі види діяльності, що змінюють одна одну [43]. Головними функціями керівника закладу загальної середньої освіти в умовах автономізації є педагогічний аналіз, планування роботи, організація діяльності закладу освіти, внутрішньошкільний контроль та регулювання системи життєдіяльності колективу закладу освіти.



Розпочинається керівництво закладом освіти з педагогічного аналізу роботи за попередній проміжок часу та моніторингу її ефективності, а саме – з визначення продуктивності певної діяльності керівника в управлінні закладом. Функція педагогічного аналізу закладає підвалини для розробки планування.

Планування – це основоположний момент керівництва закладом освіти, який включає проєктування освітнього процесу та керівництва ним, визначення цілей та завдань [13].

Організація внутрішньошкільного управління являє собою наступну функцію – приведення в дію рішення керівника, втілення його в життя. Це вибір найбільш ефективних форм і методів, розстановка виконуючих осіб, їхніх ділових компетентностей, досвіду та надання настанов [13].

Контроль – один із головних засобів забезпечення актуальної інформації про стан освітньої та виховної роботи. При проведенні контролю необхідно дотримуватися взаємозв'язку і взаємоузгодженості форм та часу з основним змістом освітнього процесу, системності й послідовності виконання перевірки, диференційованого підходу до об'єктів, всебічності та глибини, змін форм та методів контролю, забезпечення доступу громадськості до цієї функції [71].

Регулювання – це підтримання об'єкта управління на необхідному рівні, перехід його в якісно нове положення. Автономія та демократизація в процесі керівництва закладом загальної середньої освіти виявляється в тому, що керівник забезпечує залучення педагогів та учнів до збору та аналізу інформації про стан освітнього процесу. Регулювання може бути оперативним (наради при керівнику або його заступниках), тематичні (виробничі наради, педагогічні ради), підсумкове (педагогічна рада наприкінці семестру, року, конференції). Функції управління потрібно розглядати в комплексі, організаційній єдності. Ігнорування хоча б однієї з функцій призведе до негативного впливу на цикл управління або призупинить виконання [71].

Заклад загальної середньої освіти як складна динамічна соціальна система виступає об'єктом внутрішньошкільного управління. Отже, можна говорити про керівництво закладом загальної середньої освіти та її окремими компонентами або частинами, які виступають підсистемами більш загальної системи. Такими підсистемами є цілісний педагогічний процес, класно-урочна система, система виховної роботи школи, система естетичного виховання учнів, система профорієнтаційної роботи та ін.

Випадки управління окремими підсистемами становлять сутність та зміст внутрішньошкільного управління. Подальший розвиток принципу автономії освітніх установ як базисного принципу управління сучасною освітньою системою, що дозволяє освітнім організаціям самостійно вирішувати такі питання управління освітнім процесом, як вибір освітніх методик та технологій, визначення структури та складу зайнятого персоналу, джерела фінансування, контингент учнів тощо [4].

Під автономією закладів загальної середньої освіти розуміється децентралізація системи освіти, при якій адміністрація школи самостійно здійснює управлінську діяльність та несе відповідальність за більшість прийнятих рішень у партнерстві з батьками учнів та місцевими спільнотами.

На думку професора Ф. Ващука, Україна активно долучається до євроінтеграційних процесів [29]. Освітній простір не є виключенням. Наша держава співпрацює зі Світовим банком.

Ця міжнародна установа розглядає освіту як пріоритетний напрямок розвитку сучасного світу, вважає, що успішні реформи освіти вимагають ґрунтовної розробки політичних рішень, жорсткої політичної прихильності та ефективного потенціалу реалізації. Світовий банк співпрацює з урядами та партнерами над створенням потенціалу для організації систем освіти та управління ними. Це включає професійний розвиток керівників шкіл, ширший обмін управлінськими та інституційними передовими практиками [5, с. 34].

Одним із пріоритетних напрямів діяльності Світового банку в галузі управління закладами освіти є ефективне адміністрування та виховання

успішних керівників закладів освіти. Освітні менеджери забезпечують освітній та адміністративний алгоритм дій, необхідний закладам освіти, щоб стати центрами навчання. Цей процес починається з визначення ролі керівників ЗЗСО та скорочення адміністративних завдань, щоб ефективно організувати робочий час для зосередження на наданні педагогічного супроводу вчителям. Світовий банк працює з міністерствами освіти над розробкою кар'єрного шляху для керівників шкіл за допомогою прозорого та заснованого на заслугах відбору, розподілу та оцінки їхньої роботи.

З огляду вищезазначеного, співробітництво зі Світовим банком є важливим для узагальнення досвіду керівництва закладами освіти, а рекомендації зазначеної установи можна запроваджувати в діяльності менеджерів освіти.

У звіті Єврокомісії [79] проаналізовано ступінь автономності шкіл 30 європейських країн у трьох сферах діяльності: фінанси, кадри та прийняття рішень. Розмежовано чотири рівні автономії:

- а) повна автономія – заклади освіти самостійно приймають рішення в межах заданих норм без зовнішнього втручання;
- б) обмежена автономія – освітнім закладам надано можливість вибору з визначеного набору варіантів рішень та/або погодження рішення з вищими органами;
- в) відсутність автономії;
- г) місцева влада надає можливість наділення освітніх закладів правом прийняття самостійних рішень у тій чи іншій сфері.

Розглянемо більш детально основні види автономії в закладах загальної середньої освіти в європейській країнах, де вже відбулися чи відбуваються реформи в освітній галузі. Для нашого дослідження вагомими здобутками є міжнародний досвід впровадження автономії, діяльність керівників закладів загальної середньої освіти. Надамо коротку характеристику цим освітнім перетворенням.

Перша сфера автономії школи – це її фінанси й управління ними. Фінанси школи можна поділити на дві основні категорії. Перша – це поточні

витрати, зокрема, зарплата вчителів і постійні витрати; витрати на матеріали, наочність, обладнання, друга – це інвестиційні витрати. У більшості країн управління фінансами шкіл перебуває у сфері контролю органу, який керує освітніми завданнями.

Повну фінансову автономію мають школи в Бельгії, Латвії, Данії та Швеції. Вони мають повну свободу у використанні бюджетних коштів, які отримують у вигляді субвенцій. В інших країнах Європейського Союзу школи мають обмежені можливості приймати фінансові рішення. Засновницькі органи часто визначають обсяг категорій витрат та суми, щодо яких школа може приймати рішення [4].

У Польщі школи мають бюджет і можуть приймати фінансові рішення щодо зарплат вчителів, придбання витратних матеріалів та миючих засобів. Інвестиційні витрати здійснюються органом адміністрації, який відповідає за освіту. У таких країнах, як Болгарія, Ірландія, Кіпр і Румунія, освітні заклади не мають фінансової автономії. У цих країнах рішення приймають органи влади вищого рівня у сфері освіти, хоча під час цієї процедури в деяких випадках враховують освітні запити. Інше питання – автономія закладів освіти в залученні й використанні приватних коштів. Це нерівнозначне питання. Воно значною мірою залежить від традиційного ступеня залучення приватних коштів до фінансування публічних послуг. У Бельгії, Італії заклади освіти автономні в залученні та використанні приватних коштів – благодійний внесків, прибутків від оренди та позик. Протилежна крайність – це такі країни, як-от: Німеччина, Греція, Ірландія, де освітні заклади не мають права отримувати й використовувати приватні кошти. Існує цікаве рішення в Данії, де можна залучати кошти від оренди приміщень і благодійних внесків, але водночас відсутня автономія у використанні цих коштів. У Польщі існувала багаторічна традиція фінансування освітніх закладів приватними особами. У міжвоєнний період у багатьох селах жителі за рахунок власних коштів фінансували спорудження шкіл і їхнє облаштування. Схожа ситуація була до 1989 року, коли батьки фінансували за рахунок власних коштів обладнання класів. Зараз таке не допускається. Наразі заклади освіти повинні

отримати згоду органів влади місцевого самоврядування на те, щоб прийняти кошти у формі благодійного внеску та спонсорського фінансування, а також – за оренду приміщень. Отримані таким чином кошти можна витратити виключно на обладнання або роботу непедагогічних працівників. У Польщі батьківські комітети, які працюють у школах, мають право збирати внески в батьків [80].

У Бельгії основна ідея реформування школи пов'язана з розвитком базових компетенцій для підготовки до системи професійної освіти. У країні спостерігається розрив між регіонами в освітніх результатах (загалом результати навчання у бельгійських закладах освіти перебувають на рівні середніх показників серед країн ЄС) та відмінності між спільнотами (громадами), пов'язані з добробутом сімей та соціокультурним тлом, включаючи національне та конфесійне походження. На рівні уряду визнано найважливішу проблему – проблема шкіл з «невисокими» освітніми результатами. Для вирішення цього питання в систему педагогічного навчання та підвищення кваліфікації вчителів включено програми та стажувальні майданчики з підготовки педагогів та керівників для закладів освіти з «невисокими» освітніми результатами. Національна ідея реформування шкільної системи пов'язана також зі зростанням відсотка залучення здобувачів освіти в науку та технології.

У Данії витрати на освіту мають найвищий показник серед країн ЄС, у зв'язку з чим урядом країни було прийнято рішення про скорочення бюджетного фінансування у сфері освіти на 2016 рік одночасно з програмою підвищення ефективності бюджетних видатків на державний сектор. Країна має найнижчий поріг раннього відсіву дітей зі школи серед країн Європи та один із найвищих показників гендерного розриву за результатами навчання освітньому закладі.

В Іспанії у 2016 році на тлі збільшення бюджетних видатків на освіту при зростанні розриву в результатах навчання здобувачів освіти поставлено завдання підвищити ефективність видатків на освіту. Міністерство освіти, культури та спорту Іспанії прийняло програму щодо запобігання насильству в

зкладах освіти, сприяння цивільному вихованню та формування основних цінностей.

Італійський уряд також ініціює кроки, спрямовані на підтримку співробітництва та взаємодії між освітніми установами, вишами та підприємствами. При цьому системи управління та фінансування закладів освіти перешкоджають формуванню сприятливих умов для інноваційного розвитку освітньої галузі [80].

Система освіти Нідерландів є однією з найкращих серед країн ЄС як за рівнем охоплення шкільною освітою, так і за якістю освіти (відсоток учнів з низькою успішністю серед 15-річних – найнижчий у світі). В освітніх закладах спрямовано увагу на методи, що диференціюють викладання, зорієнтовані на освітні потреби учнів. Тому інфраструктура закладів освіти передбачає наявність різноманітних аудиторій не тільки за оснащенням, а й за організацією освітнього простору. Держава залучає інвестиції в систему шкільної освіти, змінюючи систему фінансування освітніх закладів. Політику держави орієнтовано на забезпечення доступності якісної шкільної освіти з ліквідацією освітньої нерівності та підвищення привабливості педагогічної професії [80].

У Фінляндії для консолідації ресурсів фінансово-бюджетної галузі урядом сформульовано шість основних освітніх проєктів, визначених стратегію розвитку країни до 2025 року. Освітні результати 15-річних школярів, як і раніше, є одними з найкращих серед країн ЄС, проте останнім часом спостерігається зниження показників у всіх групах. Навчальні програми модернізуються на всіх рівнях освіти, а процес реформування спрямовано на підвищення ефективності та актуальності шкільної освіти.

Реформи у французькій системі шкільної освіти націлені на підвищення доступності освіти, ранню профілактику асоціальної поведінки учнів, навчання у співпраці та формування нових моделей управління. Особливу увагу в системі шкільної освіти звертають на початкову освіту, де витрати істотно вищі порівняно з іншими країнами Європейського Союзу та перевищують витрати на повну середню освіту [80]. Спостерігаються великі

відмінності в показниках навчання між закладами освіти. У країні функціонує система стимулювання, зорієнтована на отримання кращого результату. Заклади освіти з невисокими показниками навчання отримують менший обсяг фінансування та нематеріальних вигод порівняно з тими, що мають вищі результати. Однак за низкою ознак це веде до сегрегації шкіл в силу міграції та соціально-економічних факторів.

Батьківські внески в польських закладах загальної середньої освіти збираються на спеціальні банківські рахунки і не підлягають контролю керівника освітнього закладу, їх можна використовувати відповідно до рішення батьківського комітету. Потім ці кошти, як правило, витрачаються на придбання дидактичних матеріалів, фінансування додаткових занять для дітей та контролюються податковими органами [75].

Отже, спираючись на передовий досвід країн Європи, які ефективно впроваджують освітні зміни, керуючись принципами автономії, можна взяти його на озброєння в роботі керівників закладів загальної середньої освіти, але необхідною умовою є допомога з боку державних установ, громадськості, батьків.

Фінансова автономія – це можливість вільно розпоряджатися бюджетними коштами, що виділяються на освіту, а також іншими засобами, що надходять до закладів освіти з різних джерел. Створюючи в межах освітнього закладу єдиний фонд фінансових ресурсів і самостійно розподіляючи кошти за різними статтями витрат, вільно маневруючи ресурсами, освітні заклади можуть розпоряджатися отриманими коштами.

Фінансова автономія означає самостійність щодо широкого переліку організаційних питань у здійсненні фінансово-економічних повноважень, зокрема:

- розробка й подання на затвердження свого кошторису;
- розробка тарифікації педагогічного персоналу відповідно до чинного законодавства;
- розробка й затвердження штату педагогічного та адміністративно-технічного персоналу відповідно до своїх конкретних потреб;

- преміювання співробітників у межах фонду оплати праці;
- визначення позабюджетних джерел фінансування, включаючи здачу в оренду незадіяних шкільних площ, виробничих, допоміжних чи технічних приміщень, розвиток підсобного господарства тощо [4].

Така реформа спрямована на формування в закладах загальної середньої освіти додаткових позабюджетних джерел прибутку. Розподіл цих фондів відбувається виключно на рівні керівництва освітнього закладу: закупівля навчальних матеріалів, літератури, виплата премій педагогічному колективу та присудження стипендій учням.

Але на практиці департаменти освіти на місцях із жорстких контролюючих органів реформувалися в зручні сервісні центри, тому закладам освіти немає особливого сенсу повністю займатися своєю фінансовою політикою – це може відбуватися централізовано. Звичайно, школа має формувати запит на тендер, але при цьому може не брати участь у його організації та проведенні. Здача приміщень в оренду для залучення додаткових коштів не є ефективним управлінським рішенням. Наприклад, якщо йдеться про здачу в оренду спортивної чи актової зали (що ніяк не позначиться на освітньому процесі), збільшити фінансові ресурси керівник ЗЗСО все одно не зможе.

Крім фінансування, важливим пунктом у питанні автономії є самостійність школи в організації процесу навчання та формування навчальних планів. Реформування систем освіти в країнах світу обумовлено як внутрішніми (з причини трансформації сфери освіти), так і зовнішніми викликами (визначають специфіку інструментів, що використовуються, принципи, підходи та сценарії розвитку), які характерні й для шкільної освіти [4].

Процес оновлення шкільної системи пов'язаний із комплексним підходом, що не тільки включає оновлення ресурсів школи, своєчасну реакцію на зміни соціо-економічного середовища, в якому функціонує школа, а також має на увазі наявність позитивного іміджу впровадження інновацій в закладах освіти.



Ефективна система інноваційного розвитку школи – це національна та регіональна підтримка шкільних нововведень, заснована на спільній роботі та практиці всіх зацікавлених сторін. Зовнішня оцінка освітніх закладів у низці країн (Франція, Литва, Польща, Великобританія та ін.) пов'язана переважно не з визначенням «слабких місць» у діяльності закладу освіти, а з підтримкою, підвищенням статусу успішних інноваційних практик.

Вчителі та керівники освітніх закладів відіграють важливу роль у впровадженні інновацій. Передбачається, що освітні менеджери, як професіонали, здатні до інновацій у своїй повсякденній практиці, і в той же час є агентами змін у сфері розвитку освіти. За останні десятиліття спостерігається збільшення діапазону інноваційних педагогічних практик у системі початкової та середньої освіти.

Високий рівень викладацького складу за умови достатньої автономії може підтримувати потенціал освітніх інновацій співробітників. Крім того, вищий ступінь участі в прийнятті рішень, що стосуються розвитку закладу освіти, може дати педагогам можливість для підтримки інновацій.

В Україні одним з головних видів діяльності керівника є академічна автономія. Згідно зі статтею 6 Закону «Про освіту» [56] академічна автономія закладу освіти – це право закладу приймати рішення та його здатність нести відповідальність, щодо власної освітньої діяльності, яка передбачає:

- створення (формування) освітніх програм;
- вибір навчальних програм, підручників, посібників з переліку існуючих та створення авторських;
- використання різноманітних форм та методів освітнього процесу;
- здійснення наукової та проектної діяльності на засадах академічної доброчесності.

Проаналізуємо та деталізуємо структурні компоненти академічної автономії закладу освіти. Освітня програма є тією індивідуальною освітньою траєкторією закладу освіти, яка визначає його унікальний шлях розвитку для досягнення результатів як у короткостроковій, так і в середньостроковій, довгостроковій перспективах. Освітня програма є комплексом освітніх

компонентів (предметів вивчення, дисциплін, індивідуальних завдань, контрольних та інших заходів), які плануються та організуються задля досягнення наступних завдань:

- критеріїв до нинішніх та майбутніх здобувачів освіти, які здобувають та можуть розпочати здобувати освіту на відповідному рівні;
- переліку освітніх компонентів;
- загального обсягу навчального навантаження, необхідного для здобуття відповідного рівня освіти;
- очікуваних результатів навчання здобувачів освіти на кожному рівні.

Саме освітня програма є чи не основним елементом академічної автономії закладу освіти та одночасно мірилом рівня реалізації цього виду автономії, визначеного Законом.

Основою для розробки освітньої програми, як індивідуальної освітньої траєкторії закладу освіти, є Державний стандарт освіти відповідного рівня, який розробляється центральним органом виконавчої влади у сфері освіти спільно з науковою та педагогічною спільнотою й затверджується рішенням уряду України. Саме Державний стандарт є тим рамковим документом, який визначає межі реалізації академічної автономії закладу. Освітня програма розробляється безпосередньо закладом освіти, схвалюється його педагогічною радою та затверджується керівником закладу освіти. Освітня програма може розроблятися на основі типових освітніх програм, але й може бути розробленою безпосередньо самим закладом освіти. Чинне законодавство передбачає таку можливість для кожного освітнього закладу, але, як гарант дотримання вимог досягнення мети, яка визначається Державним стандартом, ставить умову затвердження такої освітньої програми центральним органом забезпечення якості освіти – Державною службою якості освіти [1].

Така свобода, надана в рамках реалізації академічної автономії, надає можливість реалізувати моделі авторських програм, авторських шкіл, врахувати особливості територіального, географічного розташування закладу,

його орієнтацію на подальший професійний вибір та професійне становлення здобувачів освіти. Освітня програма є основою для подальшої розробки, складання та затвердження навчального плану закладу, який конкретизує організацію освітнього процесу на кожному рівні здобуття освіти та в кожному класі зокрема [4].

Автори методичних рекомендацій із підтримки децентралізації в Україні визначають, що на підставі навчального плану керівник закладу освіти формує кадровий склад педагогічного та допоміжного персоналу, розподіляє години тижневого навантаження та здійснює розподіл посадових та функціональних обов'язків, що є підставою для проведення тарифікації [59]. Власне, такий механізм реалізації академічної автономії в секторі формування освітньої програми доводить первинність академічної автономії в системі автономій закладів освіти, на основі якої реалізуються інші види автономій: організаційна, кадрова та фінансова [4].

Не менш важливим компонентом академічної автономії закладу освіти є право та можливість вільного вибору навчальних програм, підручників та навчальних посібників. Хоча це право й таку можливість заклади освіти мали вже й до прийняття нового Закону «Про освіту» [56], маємо констатувати, що є чимало прикладів та випадків формального використання такої можливості, що призводить до вимушеного використання педагогічними працівниками тих програм і того навчального наповнення, які або сформувалися в попередні періоди діяльності закладу, або формуються під впливом певних факторів та чинників (чи то органів управління освітою, чи методичних служб, чи то від банального небажання самих закладів освіти та їх педагогів здійснювати їх аналіз та вибір із переліку, який пропонується).

Педагоги часто скаржаться на надто зарегламентовані плани роботи, яких донедавна доводилося суворо дотримуватися. Але за таких умов педагогічним працівникам складно реалізувати потенціал, зробити заняття справді цікавими для дітей. Тим часом можливість педагогам самим визначати, якими будуть уроки з їхніх предметів, дає саме академічна автономія. Ні департамент освіти, ні керівник установи вже не можуть

втручатися в їхню роботу. Вчитель сам вирішує, які матеріали вибрати, в якій формі подати інформацію, причому він може використовувати власні методики.

Таким чином, реальна академічна автономія в закладі загальної середньої освіти проявляється в створенні авторських програм, розробці власної системи оцінювання та заохочення здобувачів освіти (з переведенням в 12-ти бальну систему оцінювання), підвищенні кваліфікації за власним вибором, а також за кошти держави.

Перші спроби перевести освітні заклади в рамки академічної незалежності можуть зазнати краху через проєкт Типової навчальної програми для старшокласників, підготовлений Міністерством освіти та науки України. Освітній омбудсмен Сергій Горбачов констатував, що документ несе суттєві ризики для автономії закладів освіти. Зокрема, навчальна програма передбачає суттєве збільшення навантаження для школярів. У результаті в закладах освіти практично зникає можливість змінювати програму під освітній заклад, додаючи години для поглибленого вивчення окремих предметів. Де-юре та де-факто це знищує академічну автономію.

Збереження справжньої академічної автономії можливе в тому випадку, якщо 50% навчального плану залишиться обов'язковим для всіх навчальних закладів, а другу половину – адміністрація освітніх закладів зможе змінити з урахуванням освітніх запитів. Іншими словами, вже на місцях прийматимуться рішення щодо необхідності вивчення другої іноземної мови або поглиблених курсів математики. При цьому в закладах освіти з'явиться можливість зробити освітній процес більш комфортним – наприклад, скоротити кількість годин за партою, замінивши їх на дослідницькі проєкти.

Академічна свобода, визначена й надана освітнім законодавством, сприяє розвитку такої креативності, неординарності, багатогранності та ініціативності. Ефективне функціонування сучасного закладу освіти в умовах наданої йому автономії неможливе без здійснення ним наукової та проєктної діяльності. Саме вони є основою професійного становлення колективу, саме вони сприяють і забезпечують пошук нових форм та методів освітнього

процесу, інтегрують діяльність закладу у всеукраїнський та світовий освітній процес.

Автономізація діяльності закладу освіти дає можливість суттєвого підвищення ефективності освітньої та управлінської діяльності, якщо всі чотири вектори автономії (академічна, організаційна, кадрова й фінансова) комплексно об'єднані між собою [4]. Після того, як адміністрація закладу освіти та педагогічна спільнота розпочне впроваджувати освітні завдання, надані академічною автономією, потрібно зробити наступний крок – організаційні зміни в управлінні закладом. Варто зазначити, що організаційна діяльність має значний вплив на розвиток сучасного закладу загальної середньої освіти. Саме тому організаційна автономія закладу дозволяє його адміністрації шляхом самостійного формування власної структури й впровадження відповідних організаційних процедур у діяльність створити умови для ефективною та творчої реалізації завдань головного освітнього документу – освітньої програми. Вдала організація діяльності закладів загальної середньої освіти сприяє ефективному залученню й використанню всіх видів їхніх ресурсів: адміністративних, матеріально-технічних, методико-педагогічних, комунікативних, інноваційних, технологічних, партнерських та інших. Слабка ж організація створює багато проблем для всіх задіяних в освітній процес та призводить до ігнорування чи дублювання окремих завдань, що в кінцевому результаті погіршує якість освітнього процесу в цій школі [4].

У дослідженнях іноземних і вітчизняних експертів згадуються різні організаційні структури закладів освіти, серед яких найбільшу увагу привертають лінійні, функціонально-лінійні, матричні, модульні тощо [77].

Ефективність впровадження кожної моделі в першу чергу залежить від рівня менеджменту адміністрації закладу загальної середньої освіти. Наприклад, складна організаційна структура (матрична, модульна) потребує впровадження нових процедур, відповідного навчання колективу та моніторингу результатів їх реалізації. У будь-якому випадку формування нової організаційної культури досягається довгим і системним шляхом. Тому

менеджмент закладів загальної середньої освіти повинен бути готовий до реалізації цих додаткових стратегічних завдань. З іншого боку, глибоке перетворення системи освіти в Україні та зовнішні глобальні зміни змісту й форми такого явища як «освіта», що в першу чергу пов'язано зі стрімким розвитком і впливом цифрових технологій на людство, не дозволяє закладу освіти залишатися в організаційній структурі ХХ століття. У будь-якому випадку огляд релевантних до питання організаційної автономії положень профільного законодавства [55, 56] вказує на те, що заклади загальної середньої освіти України, починаючи з 2020 року, будуть змушені суттєво модернізувати власну структуру організації та відповідні процедури [56]. Більшість повноважень, які отримують заклади загальної середньої освіти відповідно до згаданих вище Законів, одночасно мають відношення й до організаційної автономії, і до академічної та кадрової автономії закладу. Саме тому їх застосування повинно бути комплексним. Розглянемо більш детально, які саме статті Закону України «Про повну загальну середню освіту» [55] безпосередньо впливають на можливості організаційної автономії.

Стаття 5 «Мова освіти в закладах загальної середньої освіти» зобов'язує заклади освіти забезпечити відповідні права представників корінних народів, національних меншин щодо навчання на рідній мові. Тема забезпечення навчання рідною мовою залишається в Україні достатньо гострою, і тому керівництво закладів освіти, в яких учнівський контингент складається в тому числі з представників корінних народів або національних меншин повинно бути готовим до суттєвих організаційних перетворень у закладі. Стаття 10 «Організація освітнього процесу» вводить поняття освітнього циклу.

Таким чином, адміністрацією під час організації освітнього процесу має бути враховано специфічні вимоги та потреби конкретного закладу освіти. Пункт 4 статті 10 визначає виключне право педагогічної ради закладу встановлювати структуру й тривалість навчального року, навчального тижня, навчального дня, занять, відпочинку в межах часу, передбаченого освітньою

програмою, відповідно до обсягу навчального навантаження, встановленого відповідним навчальним планом з урахуванням особливостей дітей та специфіки регіону [56].

Розглянемо кадрову автономію закладів освіти в Україні. Особливу цінність будь-якої організації становлять її працівники. Формування кадрового складу установи (підприємства, організації) є кропіткою, вагомою справою, яка потребує особливих знань та навичок. Освітні заклади завжди мали багаторівневу систему управління, тому й процес формування їх кадрового наповнення завжди був складним і часто здійснювався на різних рівнях керівництва. Радянська система управління, яка була зацентралізованою та забюрократизованою, особливу увагу приділяла кадровій політиці, а точніше «чистоті» цієї політики. Кадрова політика в закладах освіти носила ще й політичне підґрунтя, адже педагог працював безпосередньо з формуванням світогляду молоді. Тому в ті часи призначення педагогів відбувалося на рівні районних, а були часи – і на рівні обласних, органів управління освітою. Призначенню ж керівників закладів освіти передувало ще й погодження їх кандидатур партійними керівними органами. Становлення Української держави почало змінювати порядок кадрової роботи закладів освіти, але той сімдесятирічний радянсько-партійний період суттєво змінив філософію управління керівників закладів [4].

Кадрова політика автономної освітньої організації – це певна система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, що поширюються на всі категорії працівників навчальної установи. Кадрова політика освітньої організації – це цілісна стратегія роботи з педагогічним колективом, що об'єднує різні методи й форми кадрової роботи, що має на меті створення ефективного і високопрофесійного, відповідального колективу, задоволеного психологічним кліматом у своїй організації, згуртованого, що володіє мобільністю та здатного гнучко реагувати на зміни.

Таким чином, кадрову політику автономної освітньої організації можна визначити як стратегічну політику керівництва, спрямовану на вдосконалення форм і методів роботи зі співробітниками освітньої організації в умовах

автономії, визначення методів та реалізацію поставлених цілей. Щодо останнього, треба зазначити, що особливо важливим є забезпечення необхідної організації виробничої поведінки кожного зі співробітників. Як і стратегія розвитку організації загалом, кадрова політика розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів та традицій організації, а також можливостей, що надаються зовнішнім середовищем. Кадрова політика є частиною політики організації та має повністю відповідати концепції її розвитку. Такої думки дотримуються автори навчального посібника «Управління персоналом в органах публічної влади» [70].

Кадрова політика закладу освіти в умовах автономії може здійснюватися в кількох видах: у письмовій формі (наприклад, у вигляді документів, з якими повинні бути ознайомлені всі працівники організації) або у вигляді збірки основних законів і правил, що передаються усно. Кадрова політика освітньої організації має бути осмисленою, її має підтримувати керівництво та працівники організації, тому доцільно розробити ряд спеціальних документів, які відображають кадрову політику організації [70].

Такими документами можуть бути, наприклад, «Положення про оплату праці», «Правила внутрішнього трудового розпорядку», «Положення про атестацію працівників», «Статут установи», «Колективний трудовий договір». Кадрова політика має бути спрямована на створення для співробітників максимально комфортних умов праці, відповідних вимогам; систему оплати; програму розвитку, включаючи навчання та кар'єрне зростання; соціальний пакет та ін. Таким чином, кадрова політика закладу освіти в умовах автономії є складовою стратегічно зорієнтованої політики організації, яка повинна відповідати концепції її розвитку розширювати можливості установи, реагувати на змінні вимоги освітньої галузі загалом.

На думку О. Зайченко [28], для ефективного розвитку освітньої організації одним з важливих завдань є добір та формування кваліфікованого та працездатного кадрового складу. Підбором і розподілом кадрів у закладах освіти зазвичай займається керівник.



Таким чином, керівництву закладу загальної освіти в процесі управління людськими ресурсами, визначаючи кадрову політику в умовах автономії, необхідно орієнтуватися на такі параметри:

- цілі, які необхідно досягти: стратегія, розвиток, стабільність та інше;
- ставлення до співробітників організації: кадри, ресурси, капітал;
- якість відносин: довгострокові, короткострокові;
- готовність вкладатися в основне джерело розвитку освітньої організації, формуючи «колектив односторонців» [28].

Таким чином, якщо всі форми автономії закладів загальної середньої освіти – академічна, фінансова, кадрова та організаційна – будуть реалізовані у комплексі, можна вважати керівництво ефективним.

Незважаючи на те, що законодавство дає всім освітнім установам рівні можливості, ними користуються по-різному. Ефективні менеджери з ентузіазмом запроваджують нові формати роботи, невмотивовані керівники нічого змінювати не готові. Як зазначено у посібнику про реалізацію автономії в школах, розробленому до впровадження сучасних моделей керування, у рамках шведсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні», у всіх освітніх закладах є керівники, але не всі керівники – лідери [59]. Лише коли керівники шкіл перетворяться на професійних менеджерів, які готові самостійно керувати всіма процесами у своїх установах – від найму робочої сили до вирішення фінансових питань, – можна буде говорити про реальну та ефективну автономію навчальних закладів [59].

Все вищезазначене свідчить про те, що автономія – це самостійність, незалежність керівника в прийнятті рішень, які стосуються організаційних, академічних, кадрових, фінансових аспектів діяльності закладу загальної середньої освіти. На шляху реформування освіти в умовах самостійної діяльності керівника багато перешкод, бо механізм впровадження автономії недостатньо досконалий, тому важливо забезпечити в закладах освіти необхідні умови. Фінансова автономія керівника теж досить обмежена.

## **1.2 Основні напрями діяльності керівника щодо забезпечення самостійної діяльності у закладі освіти**

Українська управлінська культура досі перебуває в стадії формування. Історичне минуле, сформований менталітет мають потужні впливи на сьогодення, зокрема йдеться про бюрократизацію системи. Отже, модернізація системи освіти в новій українській школі (НУШ) передбачає удосконалення її управлінської складової частини в умовах самостійної діяльності керівника, трансформацію управлінських напрямів в освітній системі [47].

Нова українська школа у філософському аспекті – це заглиблення в нові проблеми людського буття, проєкція в майбутнє, але це також і відновлення української інтелектуальної традиції в освіті. Ще К. Ушинський у своїй педагогічній антропології орієнтувався на осмислення проблеми людини, її буття, формування ціннісних і світоглядних орієнтацій [ 22, с. 241]

У Концепції «Нова українська школа» чітко визначено соціальне замовлення: компетентізація освіти шляхом реалізації компетентнісного підходу, орієнтація її на результат у формі розвинених ключових компетентностей здобувачів освіти, структури їхніх знань, поглядів, ціннісних орієнтирів, успішної самореалізації в професії та житті, формування особистості, патріота, інноватора, здатного конкурувати на ринку праці, розвивати економіку, навчатися впродовж життя [38].

У компонентній формулі нової української школи провідне місце відводиться керівникам ЗЗСО нової формації, які перебувають в авангарді суспільних та освітніх перетворень, успішних, умотивованих, компетентних, які є агентами сучасних змін. Такі керівники освітніх закладів виконують в освітньому та управлінському процесах ролі наставника, фасилітатора, консультанта, менеджера, мають академічну свободу, володіють навичками випереджувального проєктного менеджменту (планування й організації навчання, розроблення навчально-методичного забезпечення, оцінювання, ін.),

самостійно й творчо здобувають інформацію, організують дитиноцентрований процес [47].

Отже, керівники установ освіти закладають надійне підґрунтя для навчання впродовж життя з метою особистісної реалізації. Нова місія директора ЗЗСО розглядається в контексті європейського професіоналізму зі збереженням кращих ментальних українських характеристик, європейського виміру педагогічних якостей. Переосмислення соціальної та професійної місії керівника нової української школи актуалізує необхідність підготовки новопризначених керівників, адаптованих до сучасних соціокультурних умов, здатних творчо працювати, приймаючи нестандартні рішення в ситуаціях ринкової конкуренції, уникаючи стереотипізації і шаблонів, здатних засвоювати нові професійні ролі й реалізувати функції, забезпечувати випереджувальність розвитку країни, реалізовувати освітні проекти національного масштабу, витримувати конкуренцію на європейському та світовому ринках освітніх послуг тощо.

Нагальною базою для нашого дослідження є вимоги професійного стандарту «Керівника закладу загальної середньої освіти» [60].

Звернемо свою увагу, що, по-перше, керівник очолює заклад загальної середньої освіти й здійснює безпосереднє керівництво ним.

По-друге, робота керівника закладу загальної середньої освіти передбачає наступні напрями:

- організацію ефективної роботи колективу закладу загальної середньої освіти з метою забезпечення якості освіти;
- призначення на посаду та звільнення з посади працівників з визначенням їхніх функціональних обов'язків відповідно до професійних стандартів (кваліфікаційних характеристик);
- забезпечення автономії закладу загальної середньої освіти, в тому числі – фінансової;
- затвердження відповідно до типових штатних нормативів закладів загальної середньої освіти штатного розпису та тарифікаційного списку

закладу загальної середньої освіти за погодженням з профспілковим органом закладу;

- розподіл та затвердження педагогічного навантаження між вчителями та іншими педагогічними працівниками за узгодженням з профспілковим комітетом;

- розробка й подання разом з виборним органом первинної профспілкової організації правил внутрішнього трудового розпорядку, що затверджуються загальними зборами трудового колективу;

- встановлення відповідно до законодавства, установчих документів та колективного договору педагогічним та іншим працівникам доплат, надбавок, премій, зокрема за використання в освітньому процесі іноземних мов, сучасних технологій, реалізацію інноваційних проєктів тощо, а також – матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань;

- затвердження, у випадку створення структурного підрозділу закладу загальної середньої освіти, положення про цей підрозділ;

- виконання інших функцій, передбачених статтею 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту» [55].

По-третє, потрібно розглянути умови допуску до роботи за професією [60].

Як зазначено у професійному стандарті, керівником закладу загальної середньої освіти може бути особа, яка є громадянином України, вільно володіє державною мовою, має вищу освіту ступеня не нижче магістра, стаж педагогічної та/або науково-педагогічної роботи не менше трьох років (крім керівників приватних, корпоративних закладів освіти), організаторські здібності, стан фізичного і психічного здоров'я, що не перешкоджає виконанню професійних обов'язків, пройшла конкурсний відбір та визнана переможцем конкурсу відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту» [55].

Крім того, закріплено, що повноваження керівника закладу загальної середньої освіти визначаються законодавством та установчими документами закладу освіти. У рамках нашого дослідження спираємось також на

законодавчі та нормативні акти, рішення законодавчих та виконавчих органів влади щодо розвитку сфери освітніх послуг [60].

Керівник є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами й діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом, установчими документами закладу освіти [60]. Керівник закладу загальної освіти призначається на посаду на підставі рішення, винесеного регіональним органом виконавчої влади за наслідками проведеного конкурсу. Директор школи підзвітний місцевим державним органам управління за такими напрямками:

- відповідність навчальних програм вимогам державного загальнообов'язкового стандарту освіти;
- забезпечення під час освітнього процесу безпеки для життя та здоров'я здобувачів освіти, вихованців та працівників організації освіти;
- фінансово-господарська діяльність, зокрема керівник закладу відповідає за нецільове використання матеріальних благ і коштів;
- - гарантії права і свободи здобувачів освіти, вихованців, працівників організації освіти.

Законодавчі та нормативні документи наділяють заклади освіти достатньою свободою дій в адміністративній сфері. Наприклад, керівник ЗЗСО має право залежно від потреб у штатному персоналі, від затвердженого ліміту за штатним розкладом та на підставі кваліфікаційних вимог до педагогічних працівникам здійснювати найм вчителів та іншого штатного персоналу. Керівник закладу освіти на власний розсуд розподіляє між співробітниками годинне навантаження і займається розстановкою персоналу [71].

Отже, керівник несе відповідальність за ефективність використання кадрів і їх своєчасну та якісну атестацію [60].

Згідно з професіограмою керівника освітнього закладу, така особа повинна володіти технологіями управління, методиками педагогічного аналізу, методами та засобами обробки інформації, колективного творчого

виховання. Крім того, саме керівник повинен чітко бачити мету, завдання освіти, структуру та функції управління, різні види інформації.

До менеджера освіти висуваються такі вимоги: знання основних шляхів реформування освіти, обізнаність у проблемах соціально-економічного розвитку України. Ще однією вимогою діяльності керівника в умовах автономії є вміння організувати самоврядування, створити умови для співпраці, планувати роботу, впроваджувати педагогічні та управлінські рішення, стимулювати діяльність вчителів [72].

Отже, ми вважаємо, що на керівника закладу загальної середньої освіти в умовах автономії покладено цілу низку обов'язків та завдань. Керівник повинен бути справжнім менеджером змін, справедливо розподіляти навчальне навантаження та делегувати доручення, оцінювати діяльність педагогічного колективу на основі вироблених раніше колективних критеріїв. Потрібно відмовитися від декларування та закликів, залучати до спільної роботи колектив односторонців, створювати творчу та психологічну комфортну атмосферу для здійснення перетворень у ЗЗСО, розвивати громадське самоуправління. Особа керівника має бути прикладом ефективного керівництва, здатною на пошук нестандартних рішень, брати на себе відповідальність у складних управлінських ситуаціях.

Однією з головних функцій керівника ЗЗСО в умовах автономії є чітко зважене планування роботи. Це важлива умова ефективної діяльності освітнього закладу. Діяльність здійснюється на підставі глибокого аналізу та діагностики. У плануванні роботи закладу освіти керівник спирається на принципи науковості, цілеспрямованості, системності (передбачає співвідношення перспективного і поточного планування, координування планів кожного рівня управління освітнім процесом), наступності та послідовності, конкретності. Саме керівник закладу загальної середньої освіти має відповідально ставитися до планування у своїй діяльності. Безпосередню участь керівник закладу бере у створенні стратегічного плану розвитку ЗЗСО, плані роботи закладу на навчальний рік, календарний план роботи школи на півріччя тощо. Стратегічний план передбачає перспективу

розвитку ЗЗСО на 5 років, тобто власне бачення керівника стосовно майбутнього закладу освіти. Річний план повинен бути конкретним, динамічним, із зазначенням відповідальних за виконання осіб. На керівника покладається обов'язок зробити план ефективним, продуманим, таким, що враховує усі аспекти життєдіяльності освітнього закладу. Крім того, у ньому потрібно врахувати господарські питання, матеріально-технічну базу закладу.

Діяльність керівника в умовах автономії – складний, багаторівневий процес із залученням великої кількості учасників та ресурсів, який вимагає відданої праці, ентузіазму, пошуку нестандартних рішень, взаємодії на різних рівнях з усіма учасниками освітнього простору.

Для управління закладами загальної середньої освіти додатково формуються колегіальні органи: піклувальні, педагогічні, методичні ради та батьківські комітети. Педагогічні та методичні ради закладу освіти можуть створені чи не створені (на власний вибір). Ці органи управління беруть участь в освітній та методичній роботі. Методичні ради мають право утворювати шкільні та міжшкільні методичні об'єднання за профільною ознакою [73].

Практика організації батьківських громад закладів освіти з метою посилення ролі батьків в освітньому процесі та активного залучення їх у життя дітей запозичена із радянської системи освіти. Батьки законодавчо наділені правом участі в роботі органів управління закладів освіти у вигляді створення громад. Однак чіткого визначення батьківської громади, як одного з органів колегіального управління в організаціях освіти, у правових документах немає. Відсутні й норми, що регулюють участь батьків в освітній чи іншій діяльності освітнього закладу.

Розглядаючи питання автономії закладів освіти, неможливо не згадати про піклувальні ради. У різних країнах це є ефективним інструментом, який допомагає освітньому закладу динамічно розвиватись.

Згідно із Законом України «Про освіту» закладам освіти законодавчо надано можливість організовувати піклувальні ради [56]. При цьому саме

батьки можуть виступити ініціаторами їхнього створення. Стаття 29 Закону визначає основні аспекти діяльності піклувальних рад:

1. Наглядова (піклувальна) рада закладу освіти створюється за рішенням засновника відповідно до спеціальних законів. Порядок формування наглядової (піклувальної) ради, її відповідальність, перелік і строк повноважень, а також порядок її діяльності визначаються спеціальними законами та установчими документами закладу освіти.

2. Наглядова (піклувальна) рада закладу освіти сприяє вирішенню перспективних завдань його розвитку, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійсненню контролю за їх використанням, ефективній взаємодії закладу освіти з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, громадськими організаціями, юридичними та фізичними особами.

3. Члени наглядової (піклувальної) ради закладу освіти мають право брати участь у роботі колегіальних органів закладу освіти з правом дорадчого голосу.

4. До складу наглядової (піклувальної) ради закладу освіти не можуть входити здобувачі освіти та працівники цього закладу освіти.

5. Наглядова (піклувальна) рада має право:

- брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу освіти та контролювати її виконання;
- сприяти залученню додаткових джерел фінансування;
- аналізувати та оцінювати діяльність закладу освіти та його керівника;
- контролювати виконання кошторису та/або бюджету закладу освіти і вносити відповідні рекомендації та пропозиції, що є обов'язковими для розгляду керівником закладу освіти;
- вносити засновнику закладу освіти подання про заохочення або відкликання керівника закладу освіти з підстав, визначених законом;



– здійснювати інші права, визначені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти.

Піклувальна рада є колегіальним органом. Засідання піклувальної ради є правомочним, якщо на ньому присутні не менше двох третин її затвердженого складу. Рішення з усіх питань приймаються більшістю голосів від її затвердженого складу. У разі рівного розподілу голосів голос голови піклувальної ради є визначальним. Рішення піклувальної ради оформлюються протоколом її засідання, який підписують головуючий на засіданні та секретар.

Члени піклувальної ради мають право брати участь у роботі колегіальних органів управління закладом загальної середньої освіти з правом дорадчого голосу. Піклувальна рада діє на підставі положення, затвердженого засновником закладу (закладів) загальної середньої освіти [55].

Очікується, що піклувальні ради забезпечать у майбутньому тісний взаємозв'язок між адміністрацією освітнього закладу, батьками та місцевою владою таким чином, що заклади виявляться самостійними у своїй діяльності за умови постійної підзвітності суспільству.

На думку експертів «Сандж», позицію батьків у складі піклувальних рад шкіл доцільно уявити більш точно, наприклад як «батьківська громада». Таким чином, було б забезпечене посилення впливу батьків на прийняті рішення [62].

Сьогодні, як показує практика, батьки виступають у складі піклувальних рад як спонсори або представники місцевих організацій. Істотним пропуском у законодавстві є відсутність однозначного визначення того, в якій формі та в якому порядку піклувальні ради повинні або можуть надавати закладам освіти спонсорську допомогу.

Українське освітнє законодавство також дає змогу створювати органи громадського управління. Проте експерти сходяться на думці, що в нашій країні діяльність піклувальних рад найчастіше розуміють хибно, вважаючи їх різновидом батьківського комітету чи педагогічної ради.

Діяльність піклувальної ради дуже часто зводять до можливості залучати додаткові фінансові ресурси для навчального закладу, але це лише одна з її можливих функцій. Громадський орган управління може й повинен аналізувати діяльність освітнього закладу, розробляти стратегію його розвитку, взаємодіяти з державними органами влади та місцевого самоврядування. Проблема полягає в тому, що бажаючих увійти до піклувальної ради, зацікавлених у постійній та послідовній роботі її досить мало.

Сучасне розуміння діяльності закладу освіти, як наголошено у дослідженнях [22, 30, 37], – це надання освітніх послуг, про що свідчить класифікація Всесвітньої організації торгівлі та положення Світового банку, який розглядає результати діяльності закладів освіти у формі послуг. Ефективні директори, як керівники освітніх закладів, по-перше, відповідають за сприяння ефективному впровадженню навчання; по-друге, постійно залучають вчителів до навчального діалогу та практики рефлексії, щоб забезпечити їхнє повне оснащення для покращення успішності учнів; по-третє, знають про різноманітні стратегії навчання, які прямо чи опосередковано покращують професійний розвиток вчителів [78]. Незважаючи на те, що система освіти вже пройшла різні заходи модернізації, включаючи ті, які передбачено Болонським процесом, заплановані результати для забезпечення якісної діяльності керівників закладів освіти ще не отримано. Наприклад, показники мобільності керівника, проголошені Болонським процесом у країнах-учасницях, щороку зростають, але залишаються низькими.

Таким чином, поточний дисбаланс між пропозицією та попитом на кваліфікованих спеціалістів, відсутність відносин між роботодавцями та закладами освіти є важливими сучасними проблемами в галузі освіти щодо управління закладом. Процесу ефективного реформування системи освіти перешкоджає, зокрема, використання застарілих структур та методів управління ЗЗСО. Необхідність у розробці та використанні сучасних методів управління та проведення реформ із застосуванням інноваційних,

удосконалених, заснованих на освіті та на сучасних інформаційних технологіях давно визнано.

### Висновки до 1 розділу

Освіта є основою інтелектуального, фізичного, духовного, культурного розвитку особистості. Освітня галузь в Україні знаходиться у стадії реформування. Зміни, що відбуваються, мають на меті припинення існуючих негативних тенденцій, які з часом перетворять українську освіту на якісну та конкурентноспроможну. Україні необхідна «Нова українська школа».

Важливою умовою реалізації цих планів та якісних змін в управлінні закладом загальної середньої освіти є діяльність керівника в умовах автономії.

**Автономія** – право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності в прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом.

Автономія закладу загальної середньої освіти базується на самостійному виконанні основних, допоміжних та супутніх завдань.

Реформа надала керівникам закладів освіти та їх колективам академічну самостійність. Можливість створювати авторські освітні програми, використовувати різні підручники та науково-методичні матеріали. Крім того, з'явилась можливість вибудовувати систему навчання педагогів. Основним завданням закладів загальної середньої освіти є надання послуг зі здобуття початкової, базової середньої та профільної середньої освіти, тому і первинною автономією є академічна автономія, яка визначатиме особливість і унікальність закладу в наданні цих послуг. Саме заходи, вжиті закладом у рамках реалізації академічної автономії, зумовлюють необхідність реалізації права на організаційну автономію. Адже саме організаційна автономія закладу визначатиме ті стратегічні та операційні заходи, за допомогою яких буде можливо реалізувати стратегію закладу, освітню програму та освітні

траєкторії усіх здобувачів освіти. Від правильності визначення, ефективності реалізації організаційно-розпорядчих функцій, вжитих у рамках організаційної автономії, залежить ефективність здійснення місії закладу освіти. Ефективність реалізації завдань закладу, досягнення ним цілей, визначених у стратегії, залежатиме від кадрового потенціалу та структури закладу. Саме тому важливе місце у системі автономій належить кадровій автономії, яка покликана надати право закладу найбільш оперативно та неупереджено вирішувати проблеми забезпечення персоналом та управління ним. Фінансова ж автономія дає право закладу на забезпечення реалізації його завдань, цілей та місії.

Автономію діяльності закладів освіти слід розглядати як форму менеджменту задля підвищення ефективності їх функціонування. Види автономії закладу тісно пов'язані між собою, взаємовиходять один з одного та взаємодоповнюють один одного. Види автономії закладу формують цілісну систему його функціонування задля досягнення мети діяльності з урахуванням потреб, запитів учасників освітнього процесу, можливостей та завдань засновників, цілей державної освітньої політики.

Автономізація діяльності закладу освіти дає можливість суттєвого підвищення ефективності освітньої та управлінської діяльності, якщо всі чотири вектори автономії (академічна, організаційна, кадрова і фінансова) комплексно об'єднані між собою.

Завдяки реформі децентралізації українські заклади загальної середньої освіти стали на шлях до більшої автономії та самостійності.

Нами було розглянуто приклади діяльності керівника в умовах автономії в провідних країнах Європи. Проаналізовано та порівняно методи впровадження самостійної фінансової діяльності в закладах загальної освіти Польщі, Франції, Італії, Нідерландів.

Наразі в Україні освіта переживає перехідний етап розвитку. І далі продовжують існувати заклади освіти, які узгоджують свої дії з вищим керівництвом, тому що їх діяльність тотально контролюється зверху.

Є заклади освіти в Україні з частковою автономією, які делегували деякі свої обов'язки іншим органам. Це спроба засновника чи власника закладу загальної освіти створити іншу модель автономії, тому що заклад не може належним чином виконувати свої функції.

Повністю автономні заклади загальної середньої освіти – це заклади, які мають повну або часткову можливість самостійних дій для втілення в життя своїх стратегічних планів, проєктів, програм тощо.

Рівень цієї автономії залежить від обсягу прав, які передає закладу освіти засновник керівництву ЗЗСО.

Проаналізувавши стан впровадження автономії у закладах загальної середньої освіти України, можна зробити висновки, що керівництво перебуває на першому чи другому перехідному етапі до автономії. Не всі керівники мають можливість самостійної діяльності з цілого спектру причин: пасивність керівництва, недостатня кількість знань та компетенцій у фінансових, організаційних та кадрових питаннях. Ці висновки підтверджено дослідженням OECD [5, с.34].

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ АВТОНОМІЇ (НА ПРИКЛАДІ НВК «КОЛЕГІУМ-ШКОЛИ» № 28)**

У розділі описано організаційно-педагогічні умови (практичний аспект) управління закладом загальної середньої освіти в контексті автономії в Маріупольському навчально-виховному комплексі «колегіум-школа» № 28, досвід управління закладом в умовах реформування, проаналізовано стан впровадження автономії в закладі освіти, розроблено методичні рекомендації щодо діяльності керівника в контексті автономії.

#### **2.1. Досвід управління закладом освіти в умовах автономії**

Заклад загальної середньої освіти – один з найважливіших інститутів суспільства. Управління закладом освіти в умовах автономії вимагає від керівника швидко реагувати на сучасні виклики, розробити власну траєкторію руху в умовах реформування, бути ефективним менеджером змін в освіті. Реформування освітньої галузі неможливе без нових підходів до управлінської діяльності керівника. Необхідна нова система управління, яка забезпечить якісно нові освітні послуги.

Освітній заклад – складна, цілісна система, де відбувається цілий спектр процесів (педагогічні, організаційні, педагогічні, економічні тощо). Керівникові необхідно оперувати всіма зазначеними процесами, не відкидаючи жоден з них.

Управління навчальним закладом необхідно визначити як діяльність керуючої підсистеми, спрямовану на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріальних, фінансових, організаційних, правових, умов, необхідних для нормального функціонування й розвитку освітнього та виховного процесу й реалізації цілей навчального закладу [72].

Створення організаційних умов у закладі загальної середньої освіти передбачає реалізацію організаційного порядку, тобто створення стійких зв'язків між учасниками освітнього простору, системи чинних норм і правил.

Головним механізмом організаційних умов є прийняття управлінських рішень. За допомогою них керівник переводить у ранг організаційного порядку ті рішення, які повторюються найчастіше. Слід зауважити важливість дотримання організаційних умов, тому що їх порушення призводить до неможливості адекватного впровадження освітнього процесу, крім того, може призвести до шкоди здоров'я, майна, прав та свобод усіх учасників освітнього процесу. Належні організаційні умови – запорука взаємодії педагогів, здобувачів освіти та керівництва.

На прикладі НВК «колегіум-школа» № 28 розглянемо організаційно-педагогічні умови управління закладом загальної середньої освіти. Для цього насамперед потрібно висвітлити характеристику специфіки цього навчального закладу.

Згідно Статуту, КЗ «Маріупольський навчально-виховний комплекс «колегіум-школа» № 28 Маріупольської міської ради Донецької області» (далі – НВК № 28) є міським комунальним закладом освіти, заснованим на майні міської громади, суб'єктом права власності якої є Маріупольська міська рада (далі власник). Власник або уповноважений ним орган – департамент освіти міської ради, встановлює територіальні межі обов'язкового обслуговування, здійснює фінансування закладу освіти, його матеріально-технічне забезпечення, надає необхідні будівлі, інженерні комунікації, обладнання, харчування учнів. До складу НВК № 28 входять загальноосвітня школа І ступеню та колегіум (загальноосвітній навчальний заклад II-III ступенів філологічно-філософського, філософсько-правового та економічного профілів) [65].

НВК № 28 здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства, у тому числі Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Положення про середній навчальний заклад, Бюджетного кодексу України [9] та інших законодавчих актів України, розпоряджень та указів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства Освіти та науки, інших центральних органів виконавчої влади, рішень місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, власного Статуту [65].

Заклад загальної середньої освіти розташований за юридичною адресою: 87531, Донецька область, м. Маріуполь, Кальміуський район, вул. Гонди, 6. НВК № 28 є юридичною особою, має ідентифікаційний номер, печатку, штамп, бланки зі своєю назвою, самостійний баланс, рахунки в органах Державної казначейської служби України.

Головною метою НВК № 28 є задоволення потреб громадян у повній загальній середній освіті та сприяння здобуттю здібною і талановитою молоддю освіти понад державного рівня.

Згідно Статуту НВК № 28 головними завданнями закладу є [65]:

- виховання морального і фізично здорового покоління громадян України;

- виховання в учнях поваги до Конституції України, Державних символів нашої країни, прав і свобод громадянина, почуття власної гідності, відповідальності перед законом за свої дії, свідомого ставлення до своїх обов'язків;
- створення умов для здобуття загальної середньої освіти на рівні, не нижчому від державних стандартів;
- розвиток природних позитивних нахилів, здібностей і обдарованості, творчого мислення, потреби і вміння самовдосконалення;
- формування громадської позиції, власної гідності, готовності до трудової діяльності, відповідальності за свої дії [65].

НВК «колегіум-школа» № 28 має право на оновлення змісту освітнього процесу, апробації нових педагогічних технологій, методів і форм навчання і виховання. Керівник НВК «колегіум-школа» № 28 – Сарахман Олена Степанівна, яка займає цю посаду з 2014 року. Діяльність керівника ґрунтується на принципах доступності, демократизму, дитиноцентризму, невідповідності політичним та громадським об'єднанням, синергії інтелектуального, духовного, фізичного, естетичного виховання, всебічного розвитку із національною історією. Важливе значення у діяльності мають також національна культура, традиції, безперервність та поліваріативність поєднання державного управління і громадського самоврядування.

Протягом 2020-2021 навчального року НВК «колегіум – школа» № 28 була базою проходження виробничої практики магістрів Маріупольського державного університету, в ході якої нами було досліджено діяльність керівника закладу освіти в умовах автономії на прикладі цього закладу, організаційно-педагогічні умови управління закладом освіти. За словами керівника О. Сарахман, своїми основними обов'язками вона вважає загальне керівництво освітнім закладом та забезпечення конкретних умов організації щоденної педагогічної діяльності та згідно посадової інструкції виконує такі дії: керує закладом освіти та педрадою, а також координує навчальні та виховні робочі процеси в освітньому закладі; організовує господарську та адміністративну діяльність; забезпечує реалізацію Державного стандарту;



затверджує навчальні плани та календарні графіки на навчальний рік. Також у межах своїх повноважень контролює виконання вчителями різних освітніх програм; затверджує Статут НВК № 28, правила офіційного внутрішнього розпорядку та інші локальні акти; виконує офіційне затвердження навчального щорічного розкладу, графіка роботи та відпусток вчителів, тарифікаційних конкретних списків; у межах своїх повноважень затверджує певну структуру та штатний розпис закладу загальної середньої освіти; визначає та затверджує стратегію, завдання та цілі, при застосуванні яких здійснює подальшу роботу освітнього закладу; підбирає та працевлаштовує до закладу освіти нових працівників – вчителів, завгоспу, асистентів з інклюзивного навчання, прибиральниць та ін.; контролює трудову діяльність шкільного персоналу; слідкує за організацією позакласної та позашкільної роботи. Крім того керівник у межах своїх повноважень контролює якість знань та поведінку учнів; організовує плідну співпрацю персоналу освітнього закладу з батьківським шкільним громадою та батьками учнів; забезпечує правильне ведення діловодства (оформлення різноманітних документів); контролює своєчасне складання бухгалтерської, управлінської та податкової звітності; створює необхідні умови для кар'єрного зростання та щорічного підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти.

На керівника НВК № 28 покладено обов'язки із забезпечення ефективної та регулярної взаємодії з громадськістю та місцевими органами влади; нагляду за цільовим витрачанням коштів із бюджету та грошей, які надходять від інших джерел; забезпечення закупівлі нових, обліку та збереження застарілих навчальних методичних посібників, документації та матеріалів; оперативного вирішення різних адміністративних, кадрових, фінансових та інших поточних питань; здійснення делегування певних повноважень заступникам директора; нагородження та заохочення педагогів та інших співробітників освітнього закладу за відмінні успіхи у трудовій діяльності. Також керівник освітнього закладу несе відповідальність за

дотримання педагогічним та іншим трудовим колективом вимог щодо пожежної безпеки, різних правил техніки безпеки та ін.

Крім того, за словами керівника О. Сарахман, у своїй щоденній роботі в НВК № 28 вона керується посадовою інструкцією директора закладу загальної середньої освіти [41].

У першому розділі посадової інструкції директора освітнього закладу відображаються вимоги, пред'явлені до кваліфікації претендента на посаду. Зокрема, вони відносяться до рівня освіти та наявності трудового стажу: Освіта повинна бути вищою професійною (наприклад, за направленням «Менеджмент», «Управління персоналом» або вищою педагогічною, на рівні спеціаліста чи магістра. Педстаж повинен складати як мінімум 3 років та який пройшов атестацію керівних кадрів освіти [41].

У цьому же розділі визначається, якими знаннями та навичками повинен бути наділений керівник освітнього закладу. Наприклад, передбачено, що він повинен знати:

- пріоритетні напрямки розвитку української освітньої системи;
- діюче законодавство, яке регламентує загальноосвітню діяльність;
- правила протипожежної безпеки та охорони праці.

Крім того, керівник повинен бути обізнаним у наступних галузях: педагогіці, психології, основах соціології та економіки, основах фізіології та гігієни, основах менеджменту, мати досягнення в галузі психолого-педагогічної науки та практики, знатися на теорії та методах управління в освіті, сучасних педагогічних технологіях, які стосуються диференційованого та продуктивного навчання, роботі з текстовими редакторами, електронними таблицями, поштою, браузером тощо.

Для більш конкретного вивчення цієї проблематики ми звернулися до внутрішньої документації НВК «колегіум-школа» № 28, а саме – до наказу № 236 від 01.09.2021р. «Про розподіл обов'язків серед адміністрації закладу».

З метою ефективної організації управлінської діяльності закладу з 01.09.2021 року розподілити функціональні обов'язки управлінського апарату НВК № 28 на 2021-2022 навчальний рік таким чином:

1. Директор Маріупольського навчально-виховного комплексу «колегіум-школа» № 28 Сарахман Олена Степанівна:

1.1. Здійснює загальне керівництво всіма напрямками діяльності НВК;

1.2. Спільно з радою НВК визначає стратегію, мету і завдання розвитку НВК;

1.3. Здійснює розробку затвердження і впровадження програм розвитку НВК, експериментально-дослідної освітньої програми «Технологія системного управління якістю освіти», навчальних планів, курсів, календарних навчальних планів, Статуту і правил внутрішнього розпорядку, інших нормативних актів і навчально-методичних документів;

1.4. Визначає структуру управління НВК, штатний розпис;

1.5. Здійснює підбір, прийом на роботу і розподіл кадрів;

1.6. Визначає посадові обов'язки працівників, створює умови для підвищення їх професійної майстерності;

1.7. Встановлює посадові оклади працівників НВК в межах, визначених державними і місцевими нормативами;

1.8. Визначає надбавки і доплати до ставок і посадових окладів працівників НВК, систему стимулювання якості освіти на всіх рівнях: учень-учитель-батьки;

1.9. Затверджує розклад занять учнів, графіки роботи і педагогічне навантаження працівників НВК, тарифні списки і графіки відпусток;

1.10. Заохочує і стимулює творчу ініціативу працівників;

1.11. Визначає спільно з органом громадського самоврядування порядок і розміри преміювання працівників НВК;

1.12. Забезпечує державну реєстрацію НВК, державну атестацію;

1.13. Забезпечує створення необхідних умов для організації харчування учнів, медичного обслуговування;

1.14. Забезпечує співпрацю з органами місцевого самоврядування, підприємствами і організаціями, громадськістю, батьками;

1.15. Керує діяльністю педагогічної ради НВК, атестаційною комісією, приймальною комісією стосовно набору учнів в колегіум, роботою клубу спортивної спілки учнівської молоді НВК;

1.16. Забезпечує виконання колективного договору, створює необхідні умови для нормальної роботи профспілкової організації;

1.17. Забезпечує раціональне використання бюджетних асигнувань, а також коштів, які поступають з інших джерел;

1.18. Представляє НВК в державних, місцевих, громадських та інших органах, організаціях, закладах;

1.19. Організовує роботу із створення та забезпечення умов проведення освітнього процесу у відповідності з діючим законодавством про працю, міжгалузевими і відомчими нормативними документами та іншими актами з охорони праці і Статутом НВК; очолює цивільний захист НВК;

1.20. Забезпечує безпечну експлуатацію інженерно-технічних комунікацій, обладнання і вживає заходів з приведення їх у відповідність з діючими стандартами, правилами і нормами з охорони праці; своєчасно організовує огляди і ремонт приміщень НВК;

1.21. Призначає відповідальних осіб за дотриманням вимог охорони праці в навчальних кабінетах, майстернях, спортзалі і т.п., а також у підсобних приміщеннях;

1.22. Затверджує посадові обов'язки із забезпечення безпеки життєдіяльності для педагогічного колективу;

1.23. Звітує про свою діяльність перед педагогічними працівниками, учнями, батьками та загальними зборами (конференцією), засновником, місцевими органами державної влади;

1.24. Заключає і організовує спільно з профспілковим комітетом виконання щорічної угоди з охорони праці, підводить підсумки виконання угод з охорони праці один раз на півріччя;

1.25. Затверджує інструкції для працівників і учнів з охорони праці; у встановленому порядку організує перегляд діючих інструкцій;

1.26. Проводить вступний інструктаж з охорони праці з прийнятими на роботу особами, оформляє проведення інструктажів у відповідному журналі;

1.27. Планує періодичне навчання працівників НВК з питань забезпечення безпеки життєдіяльності;

1.28. Забороняє проведення освітнього процесу при наявності небезпечних умов для здоров'я учнів чи працівників;

1.29. Складає і підписує загальні документи, що регулюють роботу НВК, накази, розпорядження, документи про успішність учнів, протоколи засідань педагогічної ради, приймальної комісії колегіуму, інформації і довідки про роботу, статистичні звіти і фінансові документи, трудові книжки працівників, акти прийому і передачі НВК, фінансово-господарських ревізій; перспективний, річний плани роботи НВК; затверджує розклад уроків та інші документи, складені заступниками директора;

1.30. Безпосередньо контролює роботу адміністративно-управлінського персоналу, головного бухгалтера, психолога, вчителів української мови та літератури, зарубіжної літератури, російської мови, німецької мови; предмета «Захист України» виконання рішень педагогічної ради, наказів, розпоряджень тощо; додержання єдиних педагогічних вимог до учнів; стан збереження і використання навчально - матеріальної бази НВК; стан здоров'я і фізичного розвитку учнів, впровадження фізкультурно-оздоровчого патріотичного комплексу «Козацький гарт» [65].

Отже, спектр повноважень керівника НВК № 28 в умовах автономії достатньо широкий та стосується організаційно-педагогічних, кадрових та фінансових питань.

НВК «колегіум-школа» № 28 стала дослідним майданчиком з організаційно-педагогічних аспектів впровадження автономії. Ми ретельно ознайомилися зі Статутом закладу загальної середньої освіти для того, щоб визначити основні з цих аспектів. Насамперед потрібно зазначити, що НВК планує свою роботу самостійно. Найголовніші питання функціонування

закладу загальної середньої освіти ми можемо знайти у плані роботи, де визначаються перспективи його розвитку.

Згідно Статуту НВК № 28, основним документом, що регламентує навчально-виховний процес, є робочий навчальний план, який складається на основі розроблених Міністерством освіти і науки типових навчальних планів із конкретизацією варіативної освіти та профілю навчання [65].

Цей план потрібно узгодити з радою НВК № 28 та затвердити в департаменті освіти Маріупольської міської ради (а також у вигляді додатків розклад уроків та річний режим закладу освіти).

Педагогічний колектив ЗЗСО самостійно визначаються з програмами, підручниками, навчальними посібниками, які затверджені Міністерством освіти і науки України, дидактичні, науково-методичні матеріали, що забезпечують одержання освіти на рівні державних стандартів.

Варіативність загальної середньої освіти у ЗЗСО забезпечено наявністю двох компонентів: інваріативного, варіативного. Варіативний компонент – відображає інтереси та побажання здобувачів освіти, їх батьків, естетично-культурні особливості регіону або країни.

Освітній процес відбувається за денною формою навчання, але є можливість для бажаючих отримати індивідуальне навчання, прискорене закінчення закладу загальної середньої освіти, а також скласти іспити екстернатом [65].

Учні приймаються в ЗЗСО протягом року згідно з наказом керівника. Якщо здобувачу освіти необхідно перейти до іншого закладу освіти, він має таке право.

Стосовно організаційно-педагогічних аспектів, навчальний рік складається з 2 семестрів, тривалість навчального тижня – 5 днів або в межах часу, який передбачено робочим навчальним планом.

Тривалість навчального року складає не менше 175 робочих днів для учнів I ступеня, 190 робочих днів – для II-III ступенів. Початок навчального року – 1 вересня, кінець – не пізніше 1 липня наступного календарного року. Тривалість канікул у НВК №28 – не менше 30 календарних днів, літні

канікули – не менше 8 тижнів. Тривалість уроків для різних вікових груп – теж різна: 1 клас – 35 хвилин, 2-4 класи – 40 хвилин, 5-11 класи – 45 хвилин. Користуючись правом автономії та санітарними нормами у закладі освіти, тривалість перерв між уроками становить 10-20 хвилин. Початок навчальних занять – о 8.15, що було погоджено за педагогічної раді НВК № 28.

Відповідно до санітарно-гігієнічних та педагогічних вимог визначається щоденна кількість та послідовність навчальних занять – розклад уроків, який узгоджується з профспіковим комітетом та затверджується керівником закладу загальної середньої освіти.

Тривалість навчального тижня щорічно визначається педрадою НВК № 28, з дотриманням санітарно-гігієнічних норм та в межах часу, що було передбачено навчальним планом. Тижневий режим роботи ЗЗСО зафіксовано у розкладі уроків.

Також у закладі проводяться індивідуальні, групові, факультативні, позакласні заходи та заняття, що спрямовуються на задоволення освітніх потреб здобувачів освіти, їхніх здібностей та обдарувань.

Отже, в НВК № 28 керівництвом створені належні організаційно-педагогічні умови, які сприяють розкриттю творчого потенціалу учнів з урахуванням вікових характеристик та потреб.

Продемонструємо більш докладно основні напрями діяльності керівника закладу загальної середньої освіти на прикладі Маріупольського НВК «колегіум-школи» № 28 відповідно автономії та самостійної роботи керівника. У схемі візуалізовано стратегічний розвиток закладу загальної середньої освіти, компетентність керівника ЗЗСО щодо стратегічного управління закладом освіти; компетентність директора НВК щодо стратегічного управління персоналом; лідерство і партнерська взаємодія керівника та учасників освітнього процесу.



**Рис.2 Основні напрями діяльності керівника закладу загальної середньої освіти**

Важливу функцію в управлінні закладом виконує громадське самоврядування та рада школи. Вищим органом самоврядування в НВК № 28 є конференція. Делегати загальних зборів (конференції) з правом вирішального органу обираються від таких трьох категорій:

- працівники закладу загальної середньої освіти – зборами трудового колективу;
- здобувачів освіти закладу II та III ступенів – класними зборами;
- батьків, представників громадськості зборами батьківської громади.

Також, згідно Статуту НВК № 28, кількість делегатів від працівників ЗЗСО – 50%, здобувачів освіти – 25%, батьків і представників громадськості – 25%. Якщо в роботі конференції бере участь не менше 50% делегатів з кожної категорії, то конференція вважається правомочною. Основні рішення приймаються, якщо за них віддали свої голоси більшість делегатів. Голова закладу загальної середньої освіти має право скласти конференцію.

Один раз на рік скликається конференція, де заслуховують звіт керівника закладу про здійснення керівництва ЗЗСО. Також на порядку денному питання навчально-виховної, методичної, господарської, фінансово-економічної діяльності.



Ще одним напрямом роботи конференції є затвердження основних критеріїв вдосконалення діяльності ЗЗСО, розгляд вагомих питань навчально-виховного процесу, прийняття рішень про преміювання керівника, у випадках, коли керівник не відповідає зайнятій посаді — клопотання перед засновником про його відсторонення.

В період між конференціями в НВК № 28 діє рада ЗЗСО. До неї також пропорційно обираються представники педколективу, здобувачів освіти, батьківської громади. Основні рішення ради: затвердження режиму роботи ЗЗСО, впровадження в життя рішень конференції, питання зміцнення матеріально-технічної бази, бюджетні питання закладу освіти.

На наш погляд, важливою є діяльність ще одного органу – педагогічної ради. Керівник закладу освіти очолює педагогічну раду, яка є дорадчим колегіальним органом.

У статуті НВК №28 чітко прописані основні функції педагогічної ради [65]:

- розглядає питання вдосконалення і методичного забезпечення навчально-виховного процесу;
- аналізує та синтезує пропозиції, які висувають педагоги, організації та підприємства у питаннях морального та матеріального заохочення учнів та інш.;
- займається питаннями підвищення кваліфікації педпрацівників, застосування наукових досягнень та передового освітнього досвіду у практику НВК № 28 тощо. Кількість засідань педагогічної ради — не менше 4 разів на рік, визначається її доцільністю.

Функції педагогічної ради НВК № 28:

- впровадження новітніх, особистісно–зорієнтованих, акмеологічних педагогічних технологій;
- затвердження і впровадження державних навчальних планів та програм, програм профільної освіти, програм поглибленого вивчення навчальних предметів, авторських програм з навчальних дисциплін, програм роботи з обдарованими учнями тощо;

- контроль якості реалізації державного стандарту загальної середньої освіти;
- визначення критеріїв ефективності реалізації плану.

Не менш важливим у роботі керівника ЗЗСО в умовах автономії є співпраця з батьками, як вагома ланка взаємодії. Цей процес головним чином відбувається під час зборів батьківської громади, які визначено як колективний орган батьківського самоврядування. Їх функція є важливою. Батьки самостійно обирають своїх представників для участі в роботі громадського самоврядування ЗЗСО. У межах їх діяльності розглядаються такі питання: пропозиції щодо організації освітнього процесу, позакласна та позашкільна робота (окремі аспекти), обговорення перспектив роботи ЗЗСО.

Слід зауважити, що в НВК № 28 ведеться плідна співпраця керівника закладу з батьківською громадою та Маріупольською міською радою саме з питань зміцнення матеріально-технічної бази. З 2015 року керівництво закладом та батьки беруть участь у програмі «Батьківський фонд» [57].

Основним завданням Програми є сприяння створенню умов для:

- всебічного зміцнення зв'язків між родинами, закладом освіти та громадськістю з метою встановлення єдності їх виховного впливу на дітей;
- залучення батьківської громадськості до організації дозвілля та оздоровлення дітей;
- підвищення відповідальності батьків за розвиток і виховання дітей, обмін позитивним досвідом родинного виховання;
- вирішення питань розвитку матеріально-технічної бази закладів освіти та їх благоустрою;
- стимулювання ініціативи батьків;
- прозорість та відкритість благодійних внесків;
- об'єднання ресурсів місцевої ради та батьківської громадськості.

Пріоритетними напрямками грантового фінансування програми «Батьківський фонд» є наступні кроки:

- поліпшення умов для організації освітнього процесу (у тому числі – раціональне використання енергоресурсів, благоустрій території, озеленення, облаштування дитячих ігрових, спортивних майданчиків, тощо);
- підтримка якості освіти та розвитку школи, зокрема інтерактивне оснащення для оволодіння учнями певним набором компетенцій і наскрізних умінь;
- обладнання для тематичних кабінетів, спортзалів, актових залів, кабінетів інформатики; методичні матеріали, необхідні для впровадження та вдосконалення методики викладання [57].

За цією Програмою для зміцнення матеріально-технічної бази було придбано ноутбуки, проєктори, вставлено метало-пластикові вікна, замінено лінолеум, дошки, полиці, апаратуру.

Також керівництво НВК № 28 ініціювало участь у конкурсі міні-проєктів місцевого розвитку, в рамках якого за активної участі батьків, керівника та міської ради було здійснено капітальний ремонт спортивної зали закладу освіти, замінено вікна в рекреаціях на 2 та 3 поверхах, в окремих навчальних кабінетах, здійснено повний ремонт у кабінеті музичного мистецтва.

Таким чином, керівник в умовах автономії при підтримці батьківської громади займає активну позицію, беручи участь у багатьох програмах розвитку, зміцнює матеріально-технічну базу, пояснює батькам необхідність участі в проєктах, можливість раціонального та економного використання грошей, здійснює активні закупівлі на спеціальних тендерних платформах.

За рішенням конференції може бути створена та діяти піклувальна рада НВК № 28. До її функцій можна віднести наступні: внесення пропозицій на розгляд керівника та педради ЗЗСО, конференції щодо укріплення матеріально-технічної бази НВК № 28, залучення додаткових джерел фінансування, розробка заходів стосовно зміцнення навчально-методичної та матеріально-технічної бази.

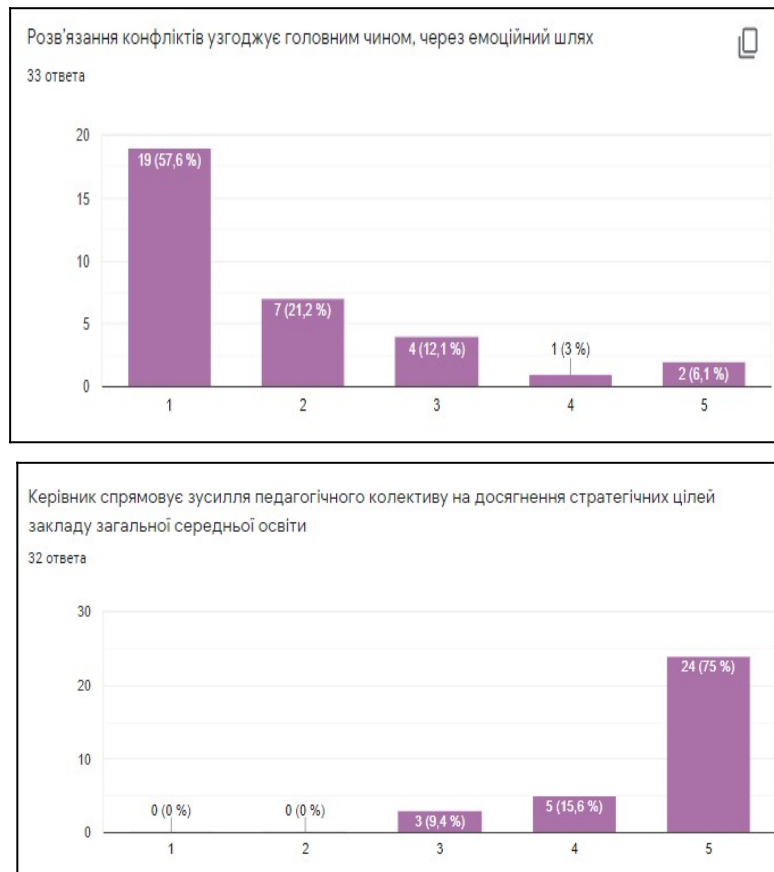
НВК № 28 підпорядковується департаменту освіти Маріупольської міської ради.

Фінансово-господарська діяльність навчального закладу здійснюється в межах його кошторису, який затверджується головним розпорядником бюджетних коштів. Кошторис – це основний планово-фінансовий документ бюджетної установи, яким на бюджетний період встановлюються повноваження щодо отримання надходжень і розподіл бюджетних асигнувань на взяття бюджетних зобов'язань та здійснення платежів для виконання бюджетною установою своїх функцій та досягнення результатів, визначених відповідно до бюджетних призначень [9].

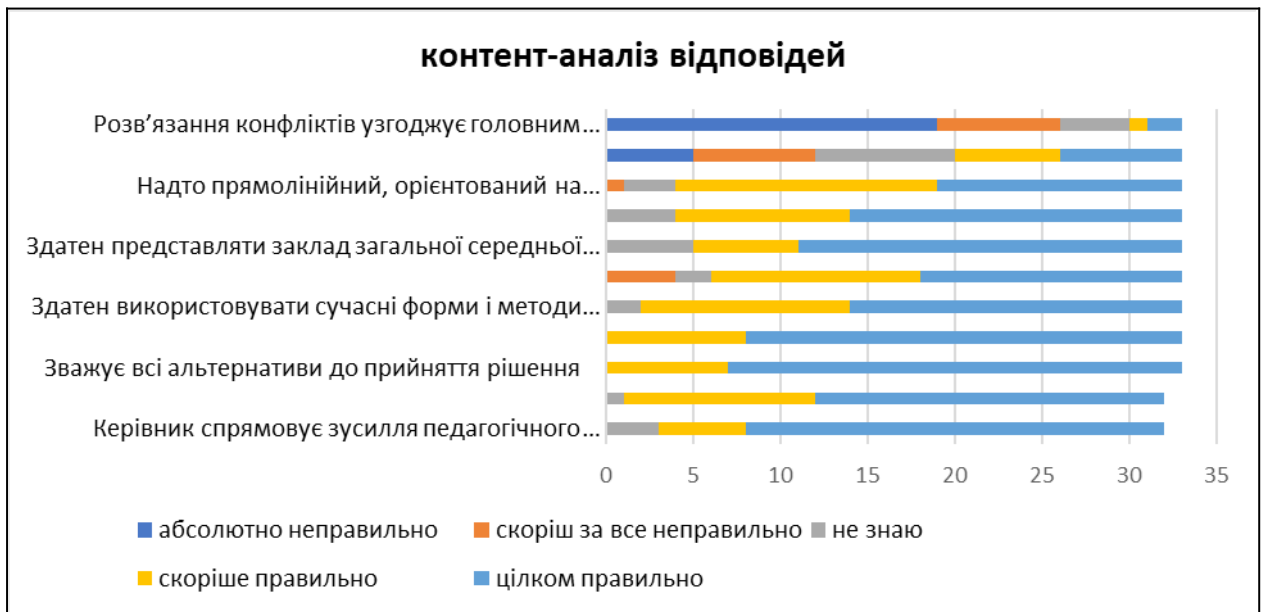
Реалізуючи Закон України «Про освіту», НВК № 28 має право укладати угоди й договори про співробітництво, встановлювати прямі зв'язки з навчальними закладами, науковими установами, підприємствами та організаціями, товариствами тощо як на території України, так і за межами держави. НВК № 28 скористався цим правом та реалізував його у співпраці з Маріупольським державним університетом, підписавши у 2020 році договір про співробітництво [41].

У 2020 – 2021 навчальному році було проведено анонімне анкетування співробітників закладу освіти щодо виявлення партнерської взаємодії на основі методики Г. Соломіної [63, с.122] щодо діагностики рівнів та особливостей психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. Анкету було створено за допомогою сервісу Google Форма, тип питань розроблено у вигляді шкали, де було необхідно поставити поруч із номером твердження відповідний бал, враховуючи їх значення: 1 – абсолютно неправильно, 2 – скоріш за все неправильно, 3 – не знаю, 4 – скоріше правильно, 5 – цілком правильно.

Проводиться контент-аналіз відповідей за індикаторами готовності керівників до партнерської діяльності та лідерства. Вид діяльності визначається за сукупністю показників, отриманих у кожному запитанні через запропоновані ситуації управлінської взаємодії. Опрацювання та інтерпретація результатів продемонстровано у діаграмі результатів відповідей



**Рис. 3** Інтерпретація результатів відповідей



**Рис. 4.** Аналіз анкетування педагогічного колективу

Отже, з огляду вищезазначеного, керівник закладу спрямовує зусилля педагогічного колективу на досягнення стратегічних цілей, більшість колективу з цим погоджується, але часом має місце вирішення конфліктів

емоційним шляхом, керівник здатен використовувати сучасні форми та методи управління ЗЗСО.

У рамках написання магістерського дослідження було проведено науково-методичний семінар для керівників ЗЗСО, їх заступників та педагогів, які планують у майбутньому зайняти керівні посади закладів освіти. У семінарі брали участь 20 осіб, з 6 шкіл м. Маріуполя Центрального, Кальміуського, Приморського, Лівобережного районів. Їм було запропоновано взяти участь в анонімному анкетуванні щодо питань діяльності керівника в умовах автономії. Анкета складається з 16 питань закритого типу, які дають змогу виявити рівень знань з питань впровадження автономії закладу освіти.

Найбільшу увагу, на наш погляд, привертають наступні питання та відповіді учасників семінару на них:

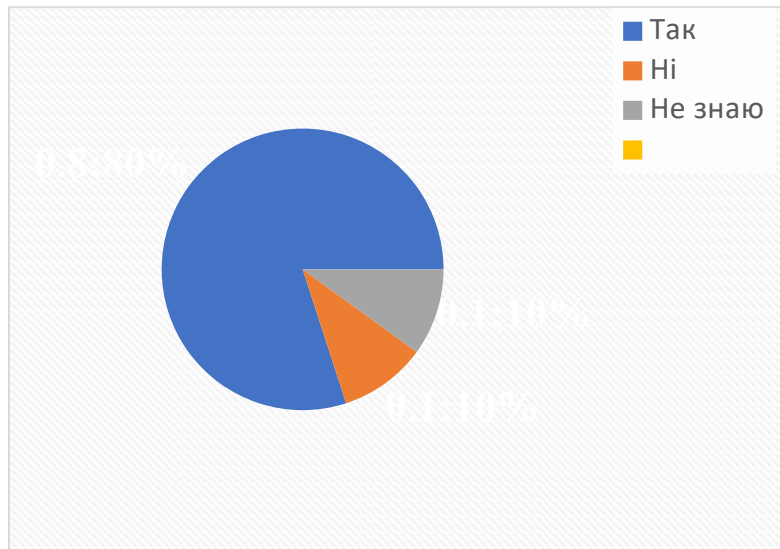
1. Чи розумієте Ви, що таке автономія ЗЗСО?
2. Чи реалізується, на Ваш погляд, автономія у закладі освіти, де ви працюєте?
3. На Ваш погляд, чи є різниця між діяльністю керівника в умовах автономії або поза нею?

На перше питання про визначення поняття автономії ЗЗСО 16 респондентів надали відповідь «Так». Результати вищезазначених питань надано в таблиці та діаграмах.

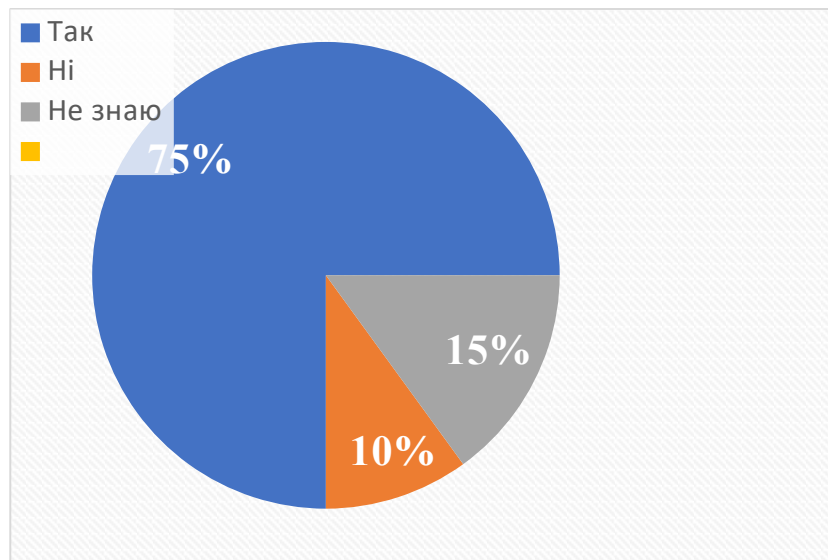
**Приклади запитань**

**Таблиця 1**

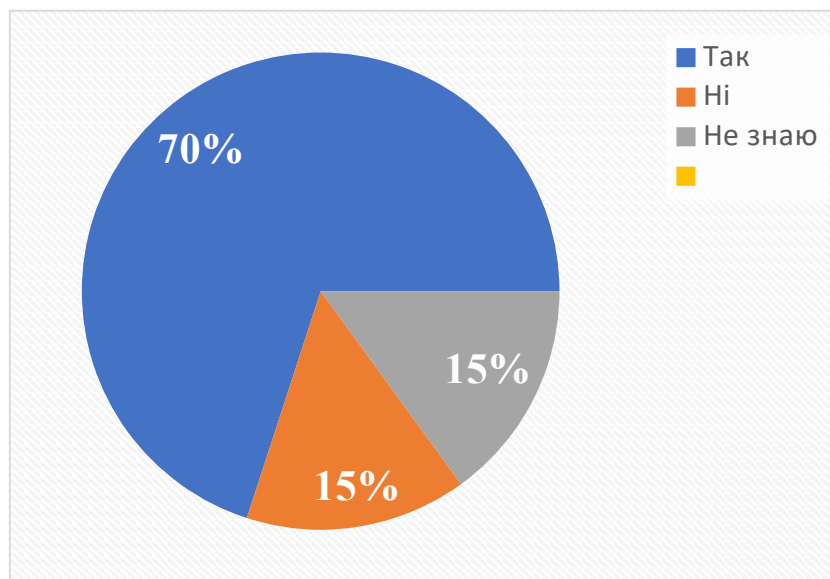
Питання	Так	Ні	Не знаю
Чи розумієте Ви, що таке автономія ЗЗСО?	16	2	2
Чи реалізується, на Ваш погляд, автономія у закладі освіти, де ви працюєте?	15	2	3
На Ваш погляд, чи є різниця між діяльністю керівника в умовах автономії або поза нею?	14	3	3



**Рис. 5 Аналіз питання «Чи розумієте Ви, що таке автономія?»**



**Рис. 6 Демонстрація результатів відповіді на питання 4**



**Рис.7 Результати анкетування**

На запитання «Чи реалізується, на Ваш погляд, автономія у закладі освіти, де Ви працюєте?» 15 респондентів надали відповідь «Так», 2 респонденти відповіли «Ні», а 3 – взагалі не знають, чи реалізуються в ЗЗСО принципи автономії.

На запитання «На Ваш погляд, чи є різниця між діяльністю керівника в умовах автономії або поза нею?» ми бачимо, що 6 опитаних або не знають, як відповісти на поставлене запитання, або відповіли негативно.

Отже, є нагальна потреба в роз'ясненні основних аспектів впровадження автономії: сутності поняття «автономія», видів автономії, особливостей діяльності керівника ЗЗСО в умовах автономії.

У рамках науково-методичного семінару всіх учасників було ознайомлено з нормативно-правовою базою з питань автономії, головними аспектами впровадження автономності у ЗЗСО. Було розкрито основні види автономії, надано методичні рекомендації для ефективного керівництва закладом освіти в умовах самостійної і невідпорядкованої діяльності.

Результати роботи науково-методичного семінару та наукового супроводу демонструють нам якісні зміни. Після семінару та ознайомлення з основними аспектами, нормативною, правовою базою, методичними рекомендаціями ми знову провели анонімне опитування з питань, зазначених вище. Бачимо позитивні результати, збільшився відсоток респондентів, які надали позитивну відповідь на поставлені запитання.

Таким чином, можемо зробити висновки, що науково-методичний семінар досяг поставленої мети, збільшивши аудиторію досвідчених керівників, їх заступників. Респонденти не тільки отримали знання, а й відпрацювали їх практиці. Але не всі учасники отримали необхідні вміння та навички, тому постає нагальна необхідність у більш ретельному вивченні цього питання та методичних рекомендацій із зазначеної проблеми.



## Результати дослідження

## Таблиця 2

Питання	Так	Ні	Не знаю
Чи розумієте Ви, що таке автономія ЗЗСО?	19	-	1
Чи реалізується, на Ваш погляд, автономія у закладі освіти, де ви працюєте?	18	1	1
На Ваш погляд, чи є різниця між діяльністю керівника в умовах автономії або поза нею?	17	1	2

## 2.2. Методичні рекомендації щодо управління діяльністю закладом освіти: автономія, ефективність

Проблема впровадження автономії в закладах загальної середньої освіти наразі стає дедалі актуальнішою, а саме механізм її впровадження. Керівники прагнуть більшої самостійності в прийнятті рішень, гнучкості в розподілі ресурсів, формуванні кадрового складу в освітньому закладі тощо.

Реалізувати це можна завдяки впровадженню автономії. Саме тому постає необхідність у розробці методичних рекомендацій для керівників ЗЗСО з питань автономії.

На нашу думку, в першу чергу керівнику закладу необхідно ретельно ознайомитися з нормативно-правовою базою з питань автономії, а саме з такими законами України: «Про освіту» [56], «Про повну загальну середню освіту» [55], з Концепцією реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» та перспективами впровадження на період до 2029 року [38]. Всі перераховані джерела визначили основні завдання проведення освітньої реформи та поставили за мету перетворити освітню галузь, яка б сформувала згуртоване, економічно розвинуте громадянське суспільство в Україні.

Потрібно зауважити, що реформування закладів загальної середньої освіти наразі спирається на нові вимоги до якості освіти, що в свою чергу, впливає на переосмислення змісту, структури, засобів та форм організації освітнього процесу.

Автономізація та децентралізація – необхідні умови ефективного розвитку та прогресу України. Тому на перший план виходять питання формування та розвитку державно-громадської моделі управління освітою. Ця модель повинна враховувати багато чинників: регіональні особливості, чіткий розподіл повноважень між органами влади різних рівнів тощо, а також забезпечити реальну автономію закладів освіти.

На нашу думку, головна роль у впровадженні автономії в освітньому закладі відводиться керівнику цього закладу. Керівник повинен бути лідером освіти, ініціатором і творцем інновацій, знаходитися всередині всіх подій закладу, генерувати ідеї, бути прикладом для всього педагогічного колективу, батьків, здобувачів освіти. Керівник має надихати педагогів та учнів на перемоги та створює ситуації успіху.

Академічна автономія створює можливості для реалізації успішного іміджу ЗЗСО, актуалізується через свободу педагогічної думки та дій керівника, адміністрації закладу. За законом «Про освіту» [56] керівники освітніх закладів отримали більшу академічну свободу, в першу чергу – стосовно ухвалення освітньої програми та навчальних планів. У законі зазначається, що освітня програма – єдиний комплекс освітніх компонентів, спланованих та організованих закладом загальної середньої освіти для досягнення учнями визначених відповідним Державним стандартом загальної середньої освіти результатів навчання схвалюється педагогічною радою закладу освіти та затверджується його керівником, а на основі освітньої програми заклад освіти складає та стверджує навчальний план, що конкретизує організацію освітнього процесу [55].

Крім того, академічна автономія передбачає свободу викладання, невтручання в педагогічну, науково-педагогічну та наукову діяльність, вільний вибір форм та методів, засобів навчання, що відповідають освітній програмі, а також педагогічну ініціативу, розробку та впровадження авторських навчальних програм, проєктів, освітніх методик і технологій. Заклад освіти може використовувати освітні програми, розроблені на підставі типової, або альтернативні освітні програми. Розроблення і впровадження

нових освітніх програм необхідно здійснювати поетапно. Закон «Про загальну середню освіту» [55] визначає автономію закладу в межах 15 % річного обсягу навчального часу. Тому вважаємо, що питання академічної автономії потребує подальшого вивчення й запровадження наукового механізму забезпечення цієї складової автономії [31].

Керівнику ЗЗСО необхідно пристосуватися до нових педагогічних реалій, навчитися ефективно організувати управління освітнім закладом в умовах академічної автономії та академічної самостійності педагогів. Керівник, який впроваджує нові ідеї в освітньому процесі, стане прикладом для педагогів, які стануть на шлях творчості, а батьківська громада та здобувачі освіти підтримають ці кроки.

Необхідно звернути увагу на те, що керівник планує власну діяльність та формує стратегію розвитку закладу освіти. Необхідно оволодіти сучасними підходами до стратегії для того, щоб ефективно управляти закладом освіти, поетапно втілюючи стратегічний план у життя. Це особливий тип роботи, що потребує нових теоретичних уявлень та нових компетенцій в управлінській діяльності керівника. Тільки таким чином може з'явитися стратегічна перспектива та довгострокова орієнтація на майбутнє. Успішна стратегія розвитку закладу освіти повинна акцентуватися на реалізації стратегічних ідей, пошуком факторів зростання, які сформують нову якість освіти [31].

Керівники закладів освіти повинні ефективно організувати стратегічне управління, як менеджери, що безпосередньо приймають рішення в умовах конкретного освітнього закладу, адже в одному закладі освіти можливий прорив, а в іншому тільки поступовий розвиток крок за кроком.

Крім того, необхідно оновити організаційну структуру, ліквідувати додаткову поточну звітність освітнього закладу перед органами місцевого самоврядування під приводом рейтингів, конкурсів тощо [31].

Організаційна автономія освітніх закладів починається з самостійного визначення режиму роботи закладу, структури навчального року. Питаннями структури, тривалості навчального року, навчального тижня, дня, навчальних

занять, часу відпочинку між ними займається педагогічна рада освітнього закладу, але в межах часу, передбаченим освітньої програмою, враховуючи вікові, інтелектуальні, фізичні, психічні особливості розвитку здобувачів освіти, особливості регіону та запитів здобувачів освіти. Є можливість вибирати різні форми організації освітнього процесу. У керівників ЗЗСО з'явилась можливість планування організації інших освітніх заходів: факультативів, гуртків, секцій, творчих майстерень тощо. У цьому питанні керівнику закладу освіти необхідно керуватися запитами батьківської громади, здобувачів освіти, громадськості, потребами регіону.

Успішний освітній заклад це успішний керівник, але його успіх не може бути індивідуальним, але саме йому надана можливість створення якісної команди, тобто кадрова автономія. Це одночасно і мистецтво і технологія. У цьому питанні тісно переплітаються академічна та кадрова самостійність керівника. Кадрова автономія – це виклик для керівників освітніх закладів. Наразі керівники можуть проводити конкурс на заміщення вакантної посади та виробляти критерії до вимог претендентів на власний розсуд. Крім того, керівник може взагалі не проводити конкурс, якщо в цьому немає необхідності та він може взяти на себе відповідальність за кадрові питання закладу. Такий підхід має підвищити ефективність роботи ЗЗСО. Крім того закон передбачає конкурсний відбір на посаду керівника ЗЗСО, з максимальним обмеженням терміну їх повноважень [31].

Зазначимо, що сприяє кадровій автономії новий порядок підвищення кваліфікації педагогів. Керівництво ЗЗСО отримало можливість самостійно планувати підвищення кваліфікації педагогічного колективу та розпоряджатися відповідними коштами. Педагоги отримали можливість вибору форм підвищення кваліфікації та місця проведення цього підвищення.

Таким чином, з'являється шанс скористатися автономією та представленими можливостями в організації кадрових питань, позитивного вирішення цієї проблеми – формування ефективної команди освітнього закладу. В такій команді, всі учасники розділяють бачення перспективи

роботи та розвитку освітнього закладу, колективно та творчо реалізують стратегічну мету, готові нести відповідальність за свої рішення.

Керівникам закладів загальної середньої освіти необхідно звернути увагу на поняття «інституційний аудит», що включає планову перевірку дотримання ліцензійних умов у сфері загальної середньої освіти, який проводиться один раз на десять років центральним органом виконавчої влади із забезпечення якості освіти [55]. Основним завданням інституційного аудиту є допомога керівництву ЗЗСО, оцінка якості освітньої діяльності, вироблення рекомендацій щодо її підвищення, ефективності внутрішньої системи забезпечення якості освіти відповідно до законодавчих та ліцензійних вимог.

Необхідною умовою впровадження автономії у ЗЗСО є фінансово-господарська самостійність, що передбачає складання кошторису, затвердження штатного розкладу. Кошторис розробляє керівник закладу освіти та затверджує засновник (уповноважений орган) враховуючи пропозиції керівника. Додатковими джерелами фінансування можуть бути: доходи від надання платних освітніх а інших послуг; доходи від надання в оренду майна; благодійна допомога; гранти; доходи від тимчасово вільних коштів; інших джерел фінансування, що не заборонені законодавством. Необхідно зауважити, що фінансова автономія складається з двох складових компонентів: бюджетних та позабюджетних коштів. Існує законодавча норма, що обмежує фінансову автономію ЗЗСО. Вона стосується коштів, що отримуються закладом освіти і використовуються для організації та функціонування освітнього закладу, що не можуть бути вилучені в дохід державного або місцевого бюджетів, окрім випадків, визначених законом.

Фінансова автономія супроводжується фінансовою публічністю, прозорістю та знаходженням у відкритому доступі. Потрібно зауважити, що автономія ЗЗСО має певні обмеження. Академічна автономія обмежується освітніми стандартами, а фінансова – кількістю коштів, виділених засновником у бюджети освітніх закладів. Тому на сайтах всіх освітніх

закладів оприлюднені фінансові звіти про надходження та витрати коштів [31].

Таким чином, фінансова автономія є одним з головних питань незалежності в галузі економіки закладів освіти, передбачає наявність необхідних економічних знань та умінь у керівників.

Важливу роль з питань впровадження автономії мають відносини з громадськістю та батьківською громадою, які фактично виконують роль замовників для закладів загальної середньої освіти. Необхідною умовою є реалізація керівником та адміністрацією закладу освіти ефективної моделі співпраці освітнього закладу, громади, органів влади задля реалізації головних напрямів діяльності, створення умов для здобуття якісної освіти.

Демократичне керівництво закладами освіти забезпечить реалізацію прав і свобод учасників освітнього процесу, сформує вільний освітній простір обміну думками між учнівським самоврядуванням, педагогічним колективом, батьківської громадою, місцевими органами самоврядування та керівником освітнього закладу [31].

Вагому роль у цьому відіграє піклувальна рада, тому що партнерство визначено як один з головних критеріїв стратегічного розвитку освіти. Піклувальна рада може стати органом, що представляє інтереси замовника та зовнішніх стейкхолдерів, здійснює контроль за функціонуванням закладу, моніторингом діяльності керівника, вносить пропозиції щодо покращення роботи освітнього закладу.

Отже, з огляду на вищезазначене, можемо окреслити певні практичні напрямки із переходу до автономних освітніх закладів:

1. Оволодіння новими методами досліджень та оцінки освітнього процесу.
2. Відвідання курсів з фінансового менеджменту.
3. Перейти до роботи з бухгалтерією закладу освіти, а не централізованої бухгалтерії.
4. Організувати ефективну роботу піклувальної ради, Ради школи.
5. Брати активну участь у семінарах, тренінгах, конференціях з питань автономії.

## Висновки до 2 розділу

В умовах освітніх реформ заклад загальної середньої освіти – один з найважливіших інститутів суспільства. Управління закладом освіти в умовах автономії вимагає від керівника швидко реагувати на сучасні виклики, розробити власну траєкторію руху в умовах реформування, бути ефективним менеджером змін в освіті. Реформування освітньої галузі неможливе без нових підходів до управлінської діяльності керівника. Необхідна нова система управління, яка забезпечить якісно нові освітні послуги.

Освітній заклад – складна, цілісна система, де відбувається цілий спектр процесів ( педагогічні, організаційні, педагогічні, економічні тощо), керівнику необхідно керуватися усіма зазначеними процесами, не відкидаючи жоден з них.

Створення організаційно-педагогічних умов в освітньому закладі передбачає реалізацію організаційного порядку, створення стійкої чіткої системи зав'язків між учасниками освітнього простору, системи чинних норм та правил. Прийняття управлінських рішень керівником освітнього закладу є головним механізмом організаційних умов. Ті рішення, які приймаються постійно переходять до рівня організаційного порядку.

Організаційно-педагогічні умови повинні відповідати певним вимогам, а саме: мати системний характер; мати чітко визначену структуру та забезпечувати зв'язки між елементами цієї структури; враховувати особливості підготовки педагогів в контексті їхньої професійної діяльності.

На прикладі Маріупольського навчально-виховного комплексу «колегіум – школа» № 28 розглянуто організаційно-педагогічні умови, головні завдання діяльності цього освітнього закладу, а також діяльність керівника закладу в умовах автономії, основні напрями роботи. Важливу роль відіграє компетентність керівника щодо стратегічного управління ЗЗСО, лідерська та партнерська взаємодія керівника та учасників освітнього процесу.

З метою вивчення питань впровадження автономії в освітніх закладах був проведений науково-методичний семінар для керівників закладів освіти, їх заступників та педагогів, які планують очолити в майбутньому освітні заклади. Учасників семінару було ознайомлено з нормативно-правовою базою з питань автономії, визначено найбільш проблемні аспекти її впровадження в діяльність ЗЗСО. Крім того, керівники шкіл отримали методичні рекомендації з питань керівництва закладом освіти в умовах автономії.

### **ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

Прагнення України приєднатися до європейського освітнього простору актуалізувало проведення широкомасштабних реформ в галузі освіти. Прийняття Закону “Про освіту” надало можливість керівникам впроваджувати автономію в освітні заклади та зумовило нові вимоги до них, як до менеджерів освітніх змін.

У процесі проведення дослідження ми дійшли до таких висновків.

1. Аналіз термінологічного поля базових дефініцій дослідження з питання управління закладами загальної середньої освіти в контексті автономії дозволяє виділити базові поняття дослідження: автономія – це право освітнього закладу на самоврядування, тобто на самостійне здійснення своєї діяльності: фінансово-господарської, освітньої, кадрової, організаційної.

2. Акцентовано на відповідальності керівника закладу за прийняті ним рішення. Управлінські рішення приймаються керівником на основі реальної ситуації закладу освіти. Відповідно цього визначили напрями діяльності

Кожен заклад загальної середньої освіти буде самостійно приймати рішення про організацію освітнього процесу, про розробку освітніх програм відповідно до державних стандартів. Визначено, що автономія включає чотири важливі складові: академічну, організаційну, кадрову та фінансову.

3. Виявлено, що організаційна та кадрова автономії передбачає право закладу освіти на:



- розробку проекту статуту закладу та внесення пропозицій щодо його змін;
- затвердження штатного розпису в межах установленого фонду заробітної плати;
- прийняття на роботу та звільнення педагогічних та інших категорій працівників, а не лише технічний персонал, зокрема і за контрактом;
- створення ефективної управлінської команди та педагогічного колективу;
- організацію відкритого освітнього простору та розвиток організаційної культури.

4. У результаті нашого дослідження зазначено, що впровадження ефективної організаційної та кадрової автономії значно підвищує фінансову автономію і надає право самостійно розпоряджатися позабюджетними надходженнями. Також заклади освіти мають право об'єднуватися з іншими закладами та здійснювати освітню діяльність одночасно на різних рівнях освіти та за різними видами освіти, створювати для цього структурні підрозділи

5. Охарактеризовано, що в умовах автономії з'являється можливість ініціювання звільнення керівника, конкурсного порядку призначення керівників та обмеження максимального терміну їх повноважень. Також перед закладом освіти стає нагальним питанням створення наглядових або піклувальних рад. Це органи, що представляють інтереси засновника, а також впливають на прийняття стратегічних рішень, здійснюють контроль (насамперед, фінансовий) і оцінюють результати діяльності закладу та його керівника. До піклувальних рад може перейти значна частина повноважень засновника. Для керівника ЗЗСО автономія, в першу чергу, відкриває можливості до оптимізації управлінського процесу.

Наразі керівник закладу освіти зможе самостійно: вирішувати, які витрати є першочерговими, укладати договори на послуги і товари спрямовувати заощаджені кошти на розвиток школи, мотивацію співробітників, преміювання.

За впровадження автономії складність управлінської роботи збільшується. Керівнику доведеться: опанувати інноваційні технології управління фінансовими господарськими, навчально-методичними, кадровими справами школи ознайомлюватися з досвідом інших навчальних закладів щодо організаційних нюансів впровадження автономії.

6. Академічна автономія базується на дотриманні принципів педагогічної свободи, передбачає право педагогічних і науково-педагогічних працівників на:

- самостійне планування роботи, вирішення питань освітнього процесу;
- організацію науково-дослідної роботи;
- розроблення авторських освітніх програм або вільний вибір освітніх програм;
- вибору методів, засобів і способів здійснення освітньої діяльності, розробку і використання власних авторських методик;
- вибору підручників та іншого навчально-методичного забезпечення;
- вільний доступ до інформаційних ресурсів;
- захист професійної честі й гідності педагогічних працівників.

Доведено, що заклади освіти можуть самостійно розробляти свої освітні програми або використовувати типові. Ці програми мають забезпечувати досягнення результатів навчання, визначених відповідними державними стандартами.

7. Крім того, необхідно зазначити, що в питанні впровадження автономії є певні труднощі. Відсутні механізми реалізації на практиці задекларованих у законі прав керівника освітнього закладу, тому необхідно розробити низку організаційних механізмів. Не всі керівники освітніх закладів готові до змін в управлінській діяльності. Тому освітня галузь вимагає від керівників трансформацій в бік ефективного освітнього менеджменту, спеціальних знань з економіки, фінансів, менеджменту, психології тощо. Суспільству та державі необхідні якісні зміни в освіті, але

це не можливо без громадянського суспільства, громадського самоврядування. Тому важливу роль відіграють батьківська громада та громадськість. Керівник повинен забезпечити ефективне партнерство закладу освіти, органів влади, громади, організацію якісного освітнього процесу, сформувані демократичні принципи управління: дитиноцентризму, відкритості та прозорості, інтеграції, свободи слова та думок, системності, інноваційності, динамічності, мобільності, рефлексивності.

Керівництво закладом освіти в умовах автономії: вимагає нового, ефективного керівника, здатного до змін, оперативного реагування на запити суспільства, критичного мислення, стратегічного планування, колективної роботи в команді, уважного ставлення до індивідуальних запитів всіх учасників освітнього процесу, обізнаного в питаннях законодавства, економічної та фінансової діяльності, інформаційно-комунікативних технологіях.

Автономна школа формується не для громадян, а самими громадянами, адже за виховання дитини відповідає спочатку сім'я, а вже потім держава. Надання свободи закладу освіти призведе до посилення відповідальності педагогічних колективів, координації зусиль освітніх закладів та батьків.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ, 2021. 352 с. Державна служба якості освіти. URL: <https://sqe.gov.ua/abetka-dlya-dyrektora-2021/> (дата звернення 28.08.2021).
2. Автономія у сфері освіти: переваги та ризики впровадження. *Відділ освіти, молоді та спорту Коростишівської міської ради* : веб-сайт. URL: <https://korostyshiv-osvita.gov.ua/news/15-07-34-30-12-2020/> (дата звернення 14.09.2021).
3. Автономія – це висока відповідальність керівника навчального закладу. *Офіційний сайт Жовтотоводської міської ради*. Опубл. 02.02.2018. URL: <http://zhv.gov.ua/news/avtonomiya-ce-visoka-vidpovidalnist-kerivnika-navchalnogo-zakladu/> (дата звернення 04.09.2021).
4. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи: метод. рекомендації / уклад. А. Сеїтосманов, О. Фасоля, В. Мархлевські. Київ, 2019. 47 с.
5. Аналітична довідка: з питань державної політики у галузі освіти: «Фінансово-бюджетна сталість в процесі впровадження «Нової української школи». Вашингтон: Міжнародний банк реконструкції та розвитку, 2018. 34 с. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/fr/585361535952712175/pdf/>

[129687-WP-P166106-Ukrainian-PUBLIC-B-Education-Policy-Note-UA-2018-07-18-A4-for-INTERNET.pdf](#) (дата звернення 09.09.2021).

6. Бачинська Є. М. Підготовка директорів закладів освіти до управлінської діяльності в системі післядипломної освіти. *Народна освіта: електронне фахове вид.* URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=5204](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5204) (дата звернення 09.09.2021).

7. Беленька Г. В. Гуманістична педагогіка в реаліях сучасної системи освіти. *Вісник Глухівського педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки.* 2010. Вип. 16. С. 11–14.

8. Бондарчук О. І. Самоефективність керівника освітньої організації як психологічна детермінанта розвитку організаційної культури. Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Київ, 2013. Т. 1, вип. 37. С. 6–10.

9. [Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI](#). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення 12.09.2021).

10. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління: підручник / за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ: НАДУ, 2015. 204 с.

11. Виховання духовності особистості: навч.-метод. посібник / М. Й. Боришевський, Л. І. Пилипенко, О. І. Пенькова та ін.; за заг. ред. М. Й. Боришевського. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 104 с.

12. Від керівника до лідера : практичні поради для директорів шкіл та керівників відділів освіти / Центр інноваційної освіти «Про світ». URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/521/12.2019.pdf> (дата звернення 11.09.2021).

13. Внутрішкільний контроль. *Мойсеюк Н. С. Педагогіка:* навч. посібник. Київ, 2007. URL:

[https://pidru4niki.com/14560524/pedagogika/vnutrishkilniy\\_kontrol](https://pidru4niki.com/14560524/pedagogika/vnutrishkilniy_kontrol) (дата звернення 15.10.2021).

14. Генеза провідництва в освіті: кол. монографія / І. Богданов, С. Лисаков, С. Клепко, В. Крижко та ін.; за заг. ред. І. Богданова. Київ: Освіта України, 2020. 478 с.
15. Горак В. Теоретичні аспекти реформування освітньої галузі України в умовах глобалізації. *Педагогічні науки: зб наук. пр.* 2018. Вип. 82, т. 1. С. 13–17.
16. Громадське самоврядування в школі. Рада школи. *Максимюк С. П. Педагогіка: навч. посібник.* Київ Кондор, 2005. С. 525–527.
17. Грушева А. А. Формування управлінської компетентності майбутніх економістів у процесі професійної підготовки: теорія і практика. Ірпінь: Вид-во Нац. ун-ту ДПС України, 2015. 202 с.
18. Гуревич Р. С. Як визначити рівень професійної компетентності персоналу? *Теорія і практика управління соціальними системами.* 2011. № 1. С. 31–37.
19. Демідас О. О. Людиновимірність освітнього менеджменту: філософська інтерпретація: дис. ... канд. філос. наук: спец. 09.00.10 / НАПН України, Ін-т вищої освіти. Київ, 2012. 200 с.
20. Державна політика: підручник / ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (гол.), К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. Київ: НАДУ, 2014. 448 с.
21. Директор школи. Нові виклики та можливості / І. Трунда, В. Троян, К. Бржіза та ін. Прага: Карлів ун-т, 2011. 240 с.
22. Довбня В. Нова українська школа: спроба філософсько-антропологічного осмислення. *Філософія освіти.* 2018. № 1. С. 240–258.
23. Дрожжина Т. В. Юридичний довідник керівника школи. Харків: Вид. група «Основа», 2011. 240 с.
24. Етика в державному управлінні: метод. рекомендації / уклад. А. О. Кузнецов, Н. В. Левченко, С. В. Прживара. Харків: Магістр, 2012. 60 с.
25. Задорожна-Княгницька Л. В. Деонтологічна підготовка менеджерів освіти в університетах: теорія і практика: монографія. Маріуполь, 2017. 398 с.
26. Задорожна-Княгницька Л. В. Особистість керівника навчального закладу в європейському освітньому просторі. *Вісник Глухівського*

*педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки. 2010. Вип. 27. С. 43–49.*

27. Задорожна-Княгницька Л. В. Сучасні вимоги до керівника навчального закладу: досвід міжнародних досліджень. Освітній менеджмент: теорія і практика: зб. наук. пр. / за заг. ред. І. В. Соколової, О. Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2015. С. 94–105.

28. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. посібник / за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано Франківськ: Лілея НВ, 2015. 232 с.

29. Інтеграція в європейський освітній простір: здобутки, проблеми, перспективи: монографія / за заг. ред. Ф. Г. Вашука. Ужгород: ЗакДУ, 2011. 560 с.

30. Калініна Л. Управління закладами освіти в контексті законодавчих змін. *Освітня політика: портал громадських експертів*. Опубл. 13.01.2016. URL: <http://education-ua.org/ru/articles/545-upravlinnya-zakladami-osviti-v-konteksti-zakonodavchikh-zmin> (дата звернення 03.09.2021).

31. Калініна Л. Управління новою українською школою. *Директор школи*. 2017. № 1–2. С. 12–21.

32. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. Київ: Просвіта, 2011. 226 с.

33. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Харків: Основа, 2014. 192 с.

34. Конституція України. Київ : Укр. Центр Правничих Студій, 2006. 124 с.

35. Клокар Н. Концептуальні засади розвитку управлінських компетентностей директорів опорних шкіл у процесі підвищення кваліфікації. *Післядипломна освіта в Україні*. 2017. № 2. С. 3–8.

36. Клокар Н., Науменко Г., Гунько Н. Автономія опорної школи і механізми її забезпечення. *Рідна школа*. 2018. № 5–8. С. 19–24.

37. Кондратьєва А. В. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах нової української школи. *Теорія і методика управління освітою*. 2019. Вип. 12, т. 2. С. 89–92.

38. Концепція розвитку освіти України на період 2015–2025 рр.: проєкт. URL: [http://tnpu.edu.ua/EKTS/proekt\\_konserc.pdf](http://tnpu.edu.ua/EKTS/proekt_konserc.pdf) (дата звернення 01.09.2021).

39. Кремень В. Тенденції розвитку та зміни в освіті. *Національна академія педагогічних наук України: веб-сайт*. Опуб. 13.09.2017. URL: <https://naps.gov.ua/ua/press/releases/1238/> (дата звернення 06.09.2021).

40. Луначек В. Нова українська школа: практична реалізація. *Освіта.ua*: веб-сайт. URL: <http://osvita.ua/school/reform/53666/> (дата звернення 20.08.2021).

41. Маріупольський навчально-виховний комплекс «колегіум-школа» № 28 : веб-сайт. URL: <https://kolegium28.wixsite.com/nvk28> (дата звернення 23.10.2021).

42. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: Щедра садиба, 2017. 126 с.

43. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібник. Вінниця, 2018. 196 с.

44. Методика дослідження особливостей психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін / за наук. ред. О. І. Бондарчук. Київ, 2014. 148 с.

45. Михальченко М. І. Україна як нова історична реальність: запасний гравець Європи: монографія. Дрогобич : Відродження, 2004. 488 с.

46. Національний освітньо-науковий глосарій. Київ: КОНВІ ПРІНТ, 2018. 524 с.

47. Нова українська школа: концепція. *Міністерство освіти і науки України*: офіц. веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola> (дата звернення: 12.09.2021).

48. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посібник / за заг. ред. О. М. Отич, Л. К. О. де Фонтана. Київ; Одеса, 2018. 78 с.



49. Основні напрями та механізми становлення публічного управління в освіті як аспект реалізації концепції Нової української школи: зб. тез доп. наук.-практ. конф. Дніпров. акад. неперервної освіти, м. Дніпро, 27 черв. – 15 серп. 2018 р. Дніпро, 2018. 92 с.

50. Особливості функціонування закладів освіти. Фінансова автономія шкіл. URL: <https://decide.in.ua/wp-content/uploads/2021/03/finasova-avtonomiya-shkil.pdf> (дата звернення 14.09.2021).

51. Папазова О. Л. Організаційні аспекти управління інноваційною діяльністю в навчальному закладі. Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. пр. / за заг. ред. І. В. Соколової, О. Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. С. 136–156.

52. Паскалова І. В. Професійна компетентність менеджера в освіті. *Освітній менеджмент: теорія і практика*: зб. наук. пр. / за заг. ред. І. В. Соколової, О. Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. С. 77–90.

53. Паращенко Л. Державне регулювання запровадження автономії загальноосвітніх навчальних закладів. *Вісник Національної академії державного управління*. 2009. Вип. 4. С. 253–260.

54. Петушкова А. Автономія школи – за чи проти? *Українська правда*. Опубл. 07.09.2021. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2021/09/7/245832/> (дата звернення 09.08.2021).

55. Про загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. *Законодавство України* : офіц. веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення 01.11.2021).

56. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Законодавство України* : офіц. веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 06.09.2021).

57. Програма «Батьківський фонд». *Маріуполь: Офіційний сайт міської ради*. URL: [https://mariupolrada.gov.ua/page/programa-%C2%ABbatkivskij-fond-%C2%BB?\\_\\_cf\\_chl\\_jschl\\_tk\\_\\_=MwwLTwHhEvHCSdhT3wicdNF9GixojJOUHOWxZex2NF4-1636289976-0-gaNycGzNCNE](https://mariupolrada.gov.ua/page/programa-%C2%ABbatkivskij-fond-%C2%BB?__cf_chl_jschl_tk__=MwwLTwHhEvHCSdhT3wicdNF9GixojJOUHOWxZex2NF4-1636289976-0-gaNycGzNCNE) (дата звернення 23.10.2021).

58. ПРО.СВІТ: Центр інноваційної освіти : веб-сайт. URL: <http://prosvitcenter.org/> (дата звернення 03.09.2021).
59. Проект «Підтримка децентралізації в Україні – Фаза II» (SKL). URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/sweden> (дата звернення 06.08.2021).
60. Професійний стандарт за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти» : проект. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/profesiyniy-standartkerivnik.pdf> (дата звернення 05.10.2021).
61. Реформа освіти в умовах децентралізації. Децентралізація дає можливості: веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/education> (дата звернення 11.09.2021).
62. Руководство по финансовым вопросам для директоров школ. Астана: Фонд «Сорос Казахстан», 2013. 142 с.
63. Соломіна Г. В. Методика дослідження когнітивного стилю особистості керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Вісник післядипломної освіти*: зб. наук. пр. 2013. Вип. 9(22) С. 329–336.
64. Семенець-Орлова І. А. Результативне лідерство в процесі управління освітніми змінами. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Серія: Державне управління*. 2015. № 4. С. 107–112.
65. Статут комунального закладу «Маріупольський навчально-виховний комплекс «колегіум-школа» № 28 Маріупольської міської ради Донецької області» (нова редакція). URL: <https://nvk-28.at.ua/Word/statut.pdf> (дата звернення 12.10.2021).
66. Трунда І., Троян В., Бржіза К. Управління школою в суспільстві знань. Прага: Карлів ун-т, 2011. 171 с.
67. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, І. Ф. Шумілова та ін. 2-е вид. перероб. і доп. Бердянськ: БДПУ, 2020. 603 с.

68. Управління освітою: рефлексивний підхід: кол. монографія / С. Немченко, О. Голік, І. Шумілова та ін.; за ред. В. В. Крижка. Бердянськ: Вид. Ткачук О. В., 2016. 608 с.

69. Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи: аналітична доповідь за результатами експертного дослідження / за заг. ред. Л. І. Паращенко. Київ : 2UP, 2013. 64 с.

70. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посібник / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова та ін. Дніпро: Грані, 2019. 200 с.

71. Управління школою. Функції управління та функції керівників школи *Максимюк С. П. Педагогіка: навч. посібник*. Київ: Кондор, 2005. С. 519–525.

72. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посібник. Київ: Знання, 2006. 365 с.

73. Шавкун І. Г. Менеджмент як соціокультурне явище: соціально-філософський аналіз: дис. ... д-ра філос. наук: спец. 09.00.03 Соціальна філософія та філософія історії / Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя, 2008. 449 арк.

74. Шаліна О. П. Акмеологічно-компетентнісна модель сучасного менеджера в освіті. *Освітній менеджмент: теорія і практика: зб. наук. пр.* / за заг. ред. І. В. Соколової, О. Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. С. 91–104.

75. Шиян Р. Децентралізація освіти у Польщі: досвід для України. Варшава ; Гданськ ; Київ, 2016. 44 с.

76. Al-Ababneh H. A., Alrhaimi S. Modern Approaches to Education Management to Ensure the Quality of Educational Services. *TEM Journal*. 2020. Vol. 9, issue 2, P. 770–778.

77. Burns T., Cerna L. Enhancing effective education governance. *Governing Education in a Complex World*. / ed. by T. Burns, F. Koster. Paris: OECD, 2016. P. 221–233.

78. Chien-Chin Ch. Facilitation of Teachers' Professional Development through Principals' Instructional Supervision and Teachers' Knowledge-Management Behaviors. IntechOpen, 2018.

79. Leading to Learn: School Leadership and Management Styles [Chapter 6] P. 189–217. URL: <https://www.oecd.org/berlin/43541674.pdf> (дата звернення 09.07.2021).

80. School Autonomy in Europe Policies and Measures. Eurydice, 2007. 62 p. URL: [http://novebojeznanja.hr/UserDocsImages/Dokumenti%20i%20publikacije/Dokumenti%20i%20publikacije%20referirani%20u%20SOZT-u%20\(popis%201\)/024%20School%20Autonomy%20in%20Europe.%20Policies%20and%20Measures.pdf](http://novebojeznanja.hr/UserDocsImages/Dokumenti%20i%20publikacije/Dokumenti%20i%20publikacije%20referirani%20u%20SOZT-u%20(popis%201)/024%20School%20Autonomy%20in%20Europe.%20Policies%20and%20Measures.pdf) (дата звернення 27.09.2021).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Анкета «Керівництво ЗЗСО в умовах автономії»

Керівництво ЗЗСО в умовах автономії

Описание

1. Чи маєте Ви спеціальну освіту з управління ЗЗСО? \*

- Так
- Ні
- Планую отримати

2. Стаж роботи на керівній посаді у ЗЗСО \*

- Менш 5 років
- Більше 5 років

3. Від особистих якостей керівника залежить впровадження автономії у ЗЗСО? \*

- Так
- Ні
- Не знаю

4. Чи реалізуються засади автономії у Вашому ЗЗСО? \*

- Так
- Ні
- Не в повному обсязі

5. Автономія ЗЗСО - це \*

- Організаційна автономія
- Академічна автономія
- Фінансова автономія
- Кадрова автономія
- Все вищезазване

6. В яких із запропонованих складових поняття автономії Ви хотіли б отримати більше знань? \*

- Організаційна
- Академічна
- Фінансова
- Кадрова

7. Чи хотіли б Ви отримати більшу ступінь самостійності у вирішенні організаційних питань? \*

- Так
- Ні
- Достатньо

8. Чи хотіли б Ви отримати більшу ступінь самостійності у вирішенні питань академічної автономії? \*

- Так
- Ні
- Достатньо

9. Чи хотіли б Ви отримати більшу ступінь самостійності у вирішенні кадрових питань? \*

- Так
- Ні
- Достатньо

10. Чи хотіли б Ви отримати більшу ступінь самостійності у вирішенні фінансових питань? \*

- Так
- Ні
- Достатньо

11. Керівник ЗЗСО в умовах автономії -це \*

- менеджер
- завгосп
- керівник освітньо-виховного процесу
- Другое...

12. Чи створені у Вашому ЗЗСО організаційно - педагогічні умови в контексті автономії? \*

- Так
- Ні
- Не знаю

13. Чи потрібні, на Вашу думку, зміни в системі управління ЗЗСО? \*

- Так
- Ні
- НЕ знаю

...

14. Чи брали Ви участь у заходах із запровадження автономії у ЗЗСО? \*

- Так
- Ні
- Не знаю

15. Ваше ставлення до запровадження до автономії \*

- Позитивне
- Негативне
- Позиція не визначена

...

16. Чи вважаєте Ви можливим запровадження фінансової складової автономії ЗЗСО без одночасного

Один из списка

- Так
- Ні
- Не знаю
- Добавить вариант или [добавить вариант "Другое"](#)