



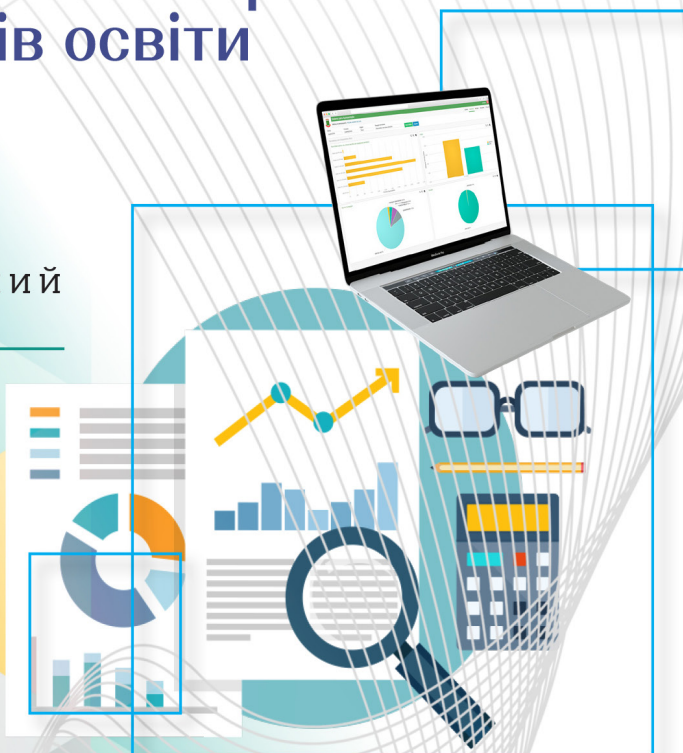
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ

ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ
НАПН УКРАЇНИ



Економічно-правові умови державно- партнерської взаємодії суб'єктів управління опорних закладів освіти

Практичний
посібник



Київ – 2021

*Рекомендовано до друку вченою радою
Інституту педагогіки НАПН України
(протокол №11 від 30 грудня 2020 року)*

Рецензенти:

Паращенко Л.І. – доктор наук з державного управління, професор кафедри управлінських технологій Університету “Крок”, директор Київського ліцею бізнесу.

Редько В.Г. - доктор педагогічних наук, доцент, старший науковий співробітник, завідувач відділу навчання іноземних мов Інституту педагогіки НАПН України.

Економічно-правові умови державно-партнерської взаємодії суб'єктів управління опорних закладів освіти: практичний посібник / О.М. Онаць, Г.М. Калініна, М.М. Малюга, В.В. Мелешко, Л.М. Попович, М.О. Топузов, Б.Г. Чижевський. / за ред. О. М. Онаць [Електронне видання] - Київ: КОНВІ ПРІНТ, 2021 - 97 с.

ISBN 978-617-7724-88-8

У практичному посібнику “Економічно-правові умови державно-партнерської взаємодії суб'єктів управління опорних закладів освіти” висвітлено економічно-правові умови функціонування опорних закладів освіти; визначено особливості управління ними та функції керівника; розкрито сутність державно-партнерської взаємодії суб'єктів управління опорними закладами освіти; стан і перспективи шкільної автономії; інноваційні технології та інструменти в практиці управління керівників опорних закладів на засадах державно-партнерської взаємодії.

Посібник може бути використаний у практичній діяльності керівників опорних закладів освіти, філій, закладів освіти різних типів; центрів професійного розвитку педагогічних працівників; керівників, педагогічних працівників, які навчаються на курсах підвищення професійної майстерності; керівників закладів освіти при навчанні магістрів за спеціальністю “Управління навчальним закладом”.

УДК 373.3/.5.014.552(083.132)

© О. М. Онаць, Г.М. Калініна, М.М. Малюга,
В. В. Мелешко, Попович, М.О. Топузов Л.М.
Б.Г. Чижевський, 2021

© Інститут педагогіки НАПН України, 2021

© КОНВІ ПРІНТ, 2021

ISBN 978-617-7724-88-8

ЗМІСТ

ВСТУП (О. М. Онаць)	4
РОЗДІЛ 1. УМОВИ ТА СПЕЦИФІКА ДЕРЖАВНО-ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ОПОРНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	7
1.1. Економічні та правові умови партнерської взаємодії в опорних закладах освіти (В.В. Мелешко, М.О. Топузов, Б. Г. Чижевський)	7
1.2. Особливості взаємодії суб'єктів управління опорних закладів освіти в умовах децентралізації (В.В. Мелешко, Л. М. Попович)	17
РОЗДІЛ 2. РОЗДІЛ II. ДЕРЖАВНО-ПАРТНЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ОПОРНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ЛЮДИНОЦЕНТРИЗМУ	33
2.1. Державно-громадське управління опорним закладом освіти на засадах партнерства (О. М. Онаць, Б. Г. Чижевський, Л.М. Попович)	33
2.2. Шкільна автономія як визначальна умова державно- громадської взаємодії в опорному закладу освіти – (О. М. Онаць)	44
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ В ПРАКТИЦІ СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ОПОРНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	62
3.1. Інноваційні технології в управлінській діяльності суб'єктів опорних закладів освіти (О. М. Онаць)	62
3.2. Краудсорсинг як партнерська технологія залучення фінансів і створення цінностей в умовах цифрової економіки (Г.М. Калініна, М.М. Малюга, М.О. Топузов)	69
3.3. Зарубіжний досвід упровадження технологій альтернативного фінансування соціокультурних проєктів (М.М. Малюга)	79
Висновки (О.М. Онаць)	84
Література	89

ВСТУП

Нові тенденції та вимоги до управління освітньою системою передбачено Національною доктриною розвитку освіти в XXI ст., де вказується, що сучасна система управління сферою освіти розвивається як державно-громадська і має враховувати регіональні особливості, тенденції до зростання автономії навчальних закладів, конкурентоспроможності освітніх послуг[1]. Такі ж позиції знайшли відображення в Законі “України “Про освіту” та Законі України “Про повну загальну середню освіту” [2; 3].

Особлива роль у практичній реалізації принципів освітньої політики в галузі освіти відводиться опорному закладу як інновації в системі загальної середньої освіти, який є новим за формою організації та структурою заклад загальної середньої освіти, який створювався як осередок єдиного освітнього простору та центр управління в освітній системі об’єднаної територіальної громади чи поза нею, що забезпечує рівний доступ до якісної освіти усім особам, особливо дітям сільської місцевості, має відповідний рівень матеріально-технічного та кваліфікованого кадрового забезпечення, виконує функцію центру управління в системі освіти освітнього округу чи об’єднаних територіальних громад (надалі – ОТГ), охоплюючи філії та інші підрозділи. Основною причиною створення опорних закладів освіти стало зниження якості освіти в сільських школах, як порушення принципу рівності для громадян України незалежно від місця їхнього проживання.

Актуальність тематики полягає в тому, що проблема державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти і опорними, зокрема на засадах партнерства, є особливо актуальною в усіх сферах взаємодій не тільки при вирішенні безпосередньо практичних проблем у різних сферах людської діяльності, але вимагає, насамперед, теоретичного осмислення управління освітою та опорними закладами освіти в умовах державно-партнерської взаємодії суб’єктів освітнього та управлінського процесів.

Різним аспектам державно-громадського та громадсько-державного управління освітою і закладами загальної середньої освіти, зокрема діяльності опорних закладів освіти, їх ознакам та умовам, проблемам та шляхам розвитку їх як центрів управління в умовах децентралізації, соціальному партнерству як основі державно-громадського управлін-

ня, шкільній автономії присвячені праці багатьох учених і практиків А. Гошка, М. Грузда, В. Давиденко, Н. Діденко, Г. Єльникової, Л. Калініної, Н. Клокар, В. Кременя, Л. Карамушки, С. Королюк, О. Крутія, Н. Лісової, В. Лугового, М. Михайличенка, О. Онаць, І. Осадчого, Л. Паращенко, О. Пастовенського, Т. Сорочан, М. Топузова, Б. Чижевського, Л. Юрчук та інших.

Разом з тим, державно-громадське управління закладами, державно-партнерська взаємодія учасників управління опорними закладами, впровадження шкільної автономії недостатньо ще висвітлені у науковій літературі, потребують нових розробок і подальших досліджень.

Практичний посібник “Економічно-правові умови державно-партнерської взаємодії суб’єктів управління опорних закладів освіти” є складником науково-практичних результатів фундаментального дослідження “Організаційно-педагогічні та економічні засади функціонування опорних закладів освіти як центрів управління в умовах децентралізації”, яке виконувалося науковим колективом відділу економіки та управління загальною середньою освітою Інституту педагогіки НАПН України у 2018-2020 роках.

У посібнику представлено виявлені і узагальнені правові та економічні умови партнерської взаємодії в опорних закладах освіти; особливості управлінської діяльності суб’єктів в умовах децентралізації; державно-партнерську взаємодію суб’єктів управління опорних закладів освіти на засадах людино(дитино)центризму та співробітництва – державно-громадське управління опорними закладами освіти на засадах співробітництва та стан і перспективи шкільної автономії як визначальної умови державно-громадської партнерської взаємодії в опорному закладі освіти; інноваційні технології в практиці суб’єктів управління опорних закладів.

Посібник структурований відповідно до напрямів нашого дослідження і складається зі вступу, 3-х розділів, 8 параграфів, висновків та літератури.

У першому розділі “Умови та специфіка державно-партнерської взаємодії суб’єктів управління опорних закладів освіти” розкрито економічні та правові умови партнерської взаємодії в опорних закладах освіти (1.1. - В.В.Мелешко, М.О. Топузов, Б. Г.Чижевський); особливості взаємодії суб’єктів управління опорних закладів освіти в умовах децентралізації (1.2. – В. В. Мелешко, Л. М. Попович).

У другому розділі “Державно-партнерська взаємодія суб’єктів управління опорних закладів освіти на засадах людиноцентризму” висвіт-

лено питання державно-громадського управління опорним закладом освіти на засадах партнерства (2.1 - Онаць О. М., Чижевський Б. Г., Попович Л.М.) та стан і перспективи шкільної автономії як визначальної умови державно-громадської взаємодії в опорному закладу освіти (2.2 – О. М.Онаць).

У третьому розділі “Інноваційні технології та інструменти в практиці суб’єктів управління опорних закладів” розкрито інноваційні технології в управлінській діяльності суб’єктів опорних закладів освіти (3.1 - Онаць О. М.);) суть, зміст, концепти краудсорсингу як партнерської технології залучення фінансів і створення цінностей в умовах цифрової економіки, його специфіку як управлінської технології на концептуальних засадах конвергенції, ресурсного та проєктного підходів, наведено класифікацію сфер застосування краудсорсингу, приклади краудсорсингових майданчиків і проєктів у міжнародній практиці та їх презентації в соціальних мережах (3.2 - Г.М. Калініна, М.М. Малюга, М.О.Топузов); зарубіжний досвід ефективних практик альтернативного фінансування соціокультурних проєктів (3.3.-М.М. Малюга).

Матеріали, викладені у посібнику, можуть використовуватися як методичні рекомендації не тільки для керівників опорних закладів, але і для інших закладів загальної середньої освіти. Використовувати і доповнювати представлені матеріали можуть представники громадських структур, працівники органів управління освітою та центрів професійного розвитку педагогічних працівників для самоосвіти, у магістратурі за напрямом “Управління навчальним закладом”, на курсах підвищення кваліфікації керівників шкіл, заступників, педагогічних працівників та інших зацікавлених осіб.

РОЗДІЛ 1

УМОВИ ТА СПЕЦИФІКА ДЕРЖАВНО-ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ОПОРНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

1.1. ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ УМОВИ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОПОРНИХ ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ (В.В.МЕЛЕШКО, М.О. ТОПУЗОВ, Б. Г.ЧИЖЕВСЬКИЙ)

Державно-громадське управління, державно-приватне партнерство, державно-громадське партнерство, автономність закладів освіти, участь громадськості в управлінні освітою і закладами загальної середньої освіти визначене законами України “Про освіту”, “Про загальну середню освіту”, “Про дошкільну освіту”, “Про позашкільну освіту”, іншими нормативно-правовими актами та установчих документів ОТГ та власних, розроблюваних на етапі створення їх як юридичних осіб з урахуванням особливостей цілей та організації опорного закладу освіти.

Як показує дослідження, основним документом, що визначає правовий статус особливостей опорного закладу освіти та порядок утворення залишається Положення про освітній округ, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. №777; в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 20 січня 2016 р. №79 [5] та Положення про опорний заклад освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 р. № 532 [7].

Важливо зазначити, що опорний заклад є юридичною особою, має рахунки в органах Казначейства, самостійний баланс, штамп, печатку та має у своєму складі філії. Кількість учнів (вихованців) опорного закладу (без врахування учнів (вихованців) філій), як правило, становить не менше 200 осіб [Абзац другий пункту 2 із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ №574 від 31.08.2016]. Проте філія не є юридичною особою і діє на підставі положення, затвердженого в установленому порядку [8].

Нами узагальнено характеристики визначення сутності і змісту діяльності опорного закладу. **Опорний заклад освіти** (надалі – ОЗО) – це

новий за формою організації та структурою заклад загальної середньої освіти, що є осередком єдиного освітнього простору та центром управління в освітній системі об'єднаної територіальної громади чи поза нею, який забезпечує рівний доступ до якісної освіти усім особам, особливо дітям сільської місцевості, має відповідний рівень матеріально-технічного та кваліфікованого кадрового забезпечення, виконує функцію центру управління в системі освіти освітнього округу чи об'єднаної територіальної громади (надалі – ОТГ), охоплюючи філії та інші підрозділи. Філії ОЗО можуть виконувати функції не лише початкової школи, а й дитячих садків. Філіями опорних закладів освіти також можуть бути навчально-виховні комплекси – заклади, що об'єднують початкову школу та дитячий садок., у яких було понижено ступінь після створення опорної школи. Ряд нових нормативних документів та ухвалені зміни до чинної нормативної бази узаконили функціонування дошкільних закладів у структурі опорного та дозволили створення опорних закладів освіти без філій, але з умовою здійснюється підвезення учнів не менше, ніж з трьох селищ, сіл.

Причиною створення опорних закладів освіти (надалі – ОЗО) стало те, що якість освіти, особливо у малокомплектних школах, погіршувалась, а оптимізація мереж навчальних закладів відкладалася на невизначений строк. Як наслідок, стрімко зростали витрати та навантаження на місцеві бюджети, що призводило до зменшення ефективності використання коштів. Створення об'єднаних громад надало мешканцям сіл широкі можливості для формування своєї унікальної та ефективної системи управління освітньою сферою, яка, в кінцевому рахунку, допоможе підвищити якість освітніх послуг і заощадити кошти громади. Саме зниження якості освіти в сільських школах, як порушення принципу рівності для громадян України незалежно від місця їхнього проживання, стало причиною створення опорних закладів освіти та шкіл-філій.

Проведене дослідження було спрямоване на виявлення та прогнозування економічних та правових умов партнерської взаємодії опорних закладів освіти з іншими суб'єктами управління.

До економічних умов партнерської взаємодії відносимо такі: фінансово-економічне та ресурсне забезпечення діяльності опорних закладів освіти: матеріально-технічне та навчально-методичне забезпечення освітнього процесу, заробітна плата працівників; харчування, підвезення учнів та педагогічних працівників, оновлення техніки, шкільних меблів, утримання і ремонт навчальних приміщень та будівель, створення безпечного інклюзивного середовища тощо.

Правові умови визначаємо як сукупність об'єктивних (наявність нормативно-правових актів) та суб'єктивних (правова компетентність суб'єктів й об'єктів управління) умов, що передбачають знання нормативно-правових актів і уміння реалізовувати їх в управлінні опорним закладом освіти. До них відносяться нормативно-правовий супровід інформаційно-аналітичної діяльності; правове забезпечення вибору, мотиву, мети, виду діяльності, ухвалення та реалізація управлінських рішень; об'єктивність і демократизація освітнього та управлінського процесів; правові умови залучення представників органів громадського самоврядування закладу, місцевої спільноти, приватних структур, роботодавців, меценатів тощо до управління опорним закладом освіти; взаємовигідна співпраця і співробітництво виключно всіх структур управління та співуправління [9].

Входження опорних закладів освіти до освітнього округу, функціонування одночасно з іншими закладами освітнього округу різних типів та форми власності, свідчить про *можливості не просто взаємодії, а партнерської взаємодії* між усіма суб'єктами управління: засновниками чи співзасновниками опорного закладу освіти (районні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад, районні ради), іншими установами та організаціями, неурядовими структурами тощо. Опорні заклади освіти станом на початок 2018 року диференціюються за типом засновника як такі, що підпорядковані радам районної державної адміністрації, – 82,5 %, та навчальні заклади, засновником яких є ради об'єднаної територіальної громади, – 13,2%, інші засновники – 2,8%.

Аналіз динаміки створення опорних закладів освіти свідчить, що в сучасних умовах їх значущість і мережа постійно зростає, але потребує подальшої модернізації.

Про це свідчить інформація Міністерства освіти і науки, в якій констатується, що понад 60 % сільських дітей навчаються в класах з наповненістю менше 15 учнів, з них 33,5 % дітей навчаються у класах, де менше 10 учнів, часто в таких школах один учитель читає більше трьох предметів, що нівелює можливості школярів на отримання якісної освіти. До регіонів, що вважаються найбільш витратними для навчання одного учня та неефективною мережею шкіл, відносяться: Чернігівська, Сумська й Кіровоградська, Івано-Франківська, Закарпатська області. Зокрема, у Чернігівській області з чисельністю менше 10 учнів навчається у 55 % шкіл I ступеня, менше 40 учнів – у 65 % шкіл I-II ступеня та менше 100 учнів – у 50 % шкіл I-III ступеня.

За даними Міністерства регіонального розвитку, яке здійснює моніторинг децентралізації щомісячно, на основі даних МОН України, у 2016 р. опорних закладів було 457, станом на грудень 2017 р. їх стало 476; з них у ОТГ - 152; філій – 926, у ОТГ - 299; станом на 31 березня 2017 року в Україні створено 187 опорних закладів, 178 шкіл було заплановано ще відкрити, закрито 241 школа [43].

Найбільше закладів створено у Львівській області — 24, в Київській та Кіровоградській — 23 заклади, на рівні середнього показника по створенню закладів, з урахуванням найвищого по Україні, Дніпропетровська, Житомирська, Тернопільська області — створено по 12 опорних закладів, Чернігівська — 11. Кількість філій також коливається. Оскільки Львівська область є лідером по створенню опорних шкіл, кількість філій також має найбільшу — 137, досить високий показник в Кіровоградській області — 76 філій, вдвічі менше філій у Житомирській та Тернопільській по 32, Дніпропетровській — 30 та Київській — 29 філій. Кількість філій в одному опорному закладі також різна. Зокрема, для Львівської області характерним є найвищий показник — від 5 до 6 філій в одному закладі, Івано-Франківської — 4, від 3-4 філій в 6 областях України, 2–3 філії в 10 областях та від 1 до 2 філій в Запорізькій, Київській, Луганській, Рівненській, Сумській, Херсонській, Чернівецькій та Чернігівській областях.

У 2018 році в Україні функціонувало близько 250 опорних навчальних закладів, з філіями і без них, а також на засадах філії функціонували навчально-виховні комплекси (НВК) — заклади, що об'єднують початкову школу та дитячий садок. За результатами дослідження Українського Інституту розвитку освіти за 2018 рік, середній відсоток опорних шкіл, які входять до об'єднаних територіальних громад по Україні, складає 25%, при цьому за регіонами розподіл досить нерівномірний. Так, усі 100% ОШ, створені у Вінницькій області, входять до ОТГ, тоді як у Кіровоградській області - лише 5% ОШ належать до ОТГ, а в Закарпатській області вони взагалі не створені [11].

Станом на 10 грудня 2019 р. було відкрито опорних закладів стало 873 (в ОТГ - 410); з них філій - 1324 (в ОТГ-558);

на 10 січня 2020 р: ОЗО - 887 (у ОТГ - 423); філій - 1342 (у ОТГ - 603);

на 10.09.2020 р.: ОЗО - 950 (з них у ОТГ - 457), 4 філій - 1435 (у ОТГ - 665);

Детальна інформація по областях у 2019 та 2020 роках викладена в щомісячних бюлетенях Міністерства регіонального розвитку “Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого

самоврядування. Інформацію про опорні заклади виставляються в індикаторі[13].

Процеси створення об'єднаних територіальних громад, наявність різних засновників ОЗО посилювали протиріччя та загострювали проблеми щодо управління освітньою сферою та опорними закладами освіти на засадах партнерської взаємодії. Завдання ускладнювалися тим, що всі питання оперативного характеру доводилося вирішувати в умовах переходу на інші форми власності, взаємодії та відповідальності, які вимагали узгодження з чинним законодавством локальних нормативно-правових актів, узгодження комунікації та ряд кадрових питань, вирішення питань та проблем не тільки організаційно-правового, але й фінансово-економічного характеру.

Для з'ясування проблем організаційно-правового та економічного характеру в опорних закладах освіти, економічних та правових умов партнерської взаємодії здійснено опитування учасників освітнього процесу. Вибірка для здійснення дослідження становила 489 респондентів, серед яких були представлені учасники освітнього процесу (керівники, вчителі, учні, батьками): 86 директорів закладів освіти, в тому числі опорних, так і тих, що не мають такого статусу, але планують його отримати після юридичного оформлення та завершення адміністративно-територіальної реформи; а також 104 педагоги, 150 учнів, 149 – батьків, як членів місцевої спільноти. Результати такі: створення опорних закладів освіти було ініційовано радою районної державної адміністрації (68,2%), директорами шкіл (10,5%), радою об'єднаної територіальної громади (5,2%), педагогічною радою опорного закладу освіти (5,3%), що свідчить про наявність певної взаємодії.

Однією з економічних умов є фінансово-матеріальне забезпечення ОЗО, яке державою покладається на засновників. Це завдання ними було, в основному, виконано. *У процесі створення опорних закладів освіти саме засновники та державні органи управління визначали та забезпечували найважливіші потреби функціонування цих закладів, які потребують подальшого фінансування, серед яких: матеріально-технічне забезпечення кабінетів – 75,2 % ; заходи з енергозбереження – 58,3 %; забезпечення спортивними спорудами - 45,5%; комп'ютерне та мультимедійне обладнання – 48,2 %; забезпечення швидкісного доступу до мережі Інтернет – 79, 2 %; облаштування умов для навчання дітей з особливими освітніми потребами – 26,5%; укомплектування бібліотечного фонду – 23,4%; забезпечення організації харчування – 20, 1%, участь громадського сектора була незначною.*

За результатами нашого дослідження виявлено, що *не повною мірою упроваджується фінансова автономія* опорних закладів освіти. Про це свідчать наступні результати опитування, тобто розпорядником коштів є опорний заклад лише у 12, 5 % ОЗО, а у 85, % залишається засновник. Це невиконання економічної умови щодо фінансової автономії закладу освіти.

Економічні та правові умови партнерської взаємодії створюють можливості для всіх складових ресурсного забезпечення діяльності ОЗО, однак, під час дослідження нами виявлено, що в опорних закладах освіти та їх філіях є чимало проблем саме ресурсного характеру, які заважають ефективній роботі таких закладів: недостатнє на практиці фінансування (56 %), неналежний рівень забезпечення педагогічними кадрами та рівень їхньої професійної компетентності для організації освітнього процесу в ОЗО (20 %), неготовність частини педагогів до впровадження освітніх інновацій без попередньої апробації (20 %), зайва “паперотворчість” (21 %), надмірна кількість обов’язків керівника опорного закладу (72 %), відсутність чіткого розподілу повноважень та відповідальності суб’єктів управлінського процесу (22%), інституційна слабкість новостворених органів управління освітою в об’єднаних територіальних громадах (ОТГ) (45 %) тощо. Ці та інші проблемні питання можуть бути розв’язані позитивно керівником опорного закладу спільно з громадськістю і органами влади, місцевою спільнотою на засадах партнерської взаємодії, враховуючи правові та економічні умови, які є в збірному колективі, та у закладах освіти, що знаходяться віддалено від опорного закладу освіти.

Аналіз діяльності органів громадського самоврядування опорного закладу освіти, що представлені учнівським самоврядуванням, структурами батьківської громадськості, педагогічних працівників свідчить, що *вони є партнерами* і працюють на засадах співробітництва з адміністрацією закладу, активно взаємодіють у зміцненні матеріально-технічної бази закладу, створенні якісного освітнього безпечного середовища (на це вказали 65,4 % опитаних), сприяють підвищенню якості освіти шляхом організації позакласної та позашкільної навчальної роботи – 43, 2 %, створенні умов для поліпшення освітнього процесу шляхом використання ресурсних можливостей інших установ та приватних осіб – 45, 5 %, в організації виховної роботи, оздоровлення дітей, підготовки шкільних приміщень до навчального року, інших важливих питань його діяльності, на що вказали 59, 8 % опитаних.

Про партнерську взаємодію свідчить також те, що на загальних зборах (конференції) колективів, як найвищого органу управління, засіданнях педагогічної та піклувальної рад, органів самоврядування здобувачів освіти та їх батьків з участю інших суб'єктів управління розглядаються питання щодо визначення стратегії розвитку закладу, тактичні прогнози та плани динамічного підвищення якості освіти та освітньої діяльності (75, 0%), організації допрофільної підготовки та профільного навчання, питання матеріально-технічного та науково-методичного забезпечення освітнього процесу (65, 5 %).

Щодо участі громадськості в ухваленні рішень щодо розподілу коштів, то показники розподілилися між учасниками таким чином: засновник опорного закладу - 81%; батьківські комітети/ради – 39, 5 % (батьки розподіляють кошти не з державного чи місцевого бюджетів); завідувачі філій – 38,2%; педагогічна рада – 28,5%; піклувальна рада – 19%; рішення ухвалюються керівником одноосібно – 22,7%. Приведені дані свідчать про проблеми партнерської взаємодії в означеному питанні.

Однією з причин виявлених недоліків і проблем полягає в тому, що спільна діяльність, партнерська взаємодія адміністрації опорного закладу освіти та самоврядних органів закладу та інших суб'єктів управління не завжди чітко регламентована в установчих документах, не визначені права та обов'язки учасників освітнього процесу щодо здійснення управлінських функцій. Керівництво опорних закладів освіти не завжди своєчасно здійснює інформування органів громадського самоврядування і місцевої спільноти про виконання ухвалених за ініціативою громадськості рішень, нерегулярно здійснюється звітування про діяльність закладу. Потребують особливої уваги та посилення участі громадськості у вирішенні питань, що стосуються отримання та використання позабюджетних надходжень, благодійних коштів, при розподілі яких необхідна широка гласність та відкритість.

У той же час, у процесі дослідження з'ясовано, що керівництво опорних закладів освіти, незважаючи на наявні проблеми з фінансуванням, намагається системно стимулювати, мотивувати педагогічних працівників до професійного зростання, до розроблення нових методик і технологій, до ухвалення управлінських рішень та їх виконання, особливо тих, що стосуються педагогічних інновацій, підвищення якості освітнього процесу, організації партнерства з філіями та іншими установами та організаціями. В той же час, спільно ухвалені рішення за участі інших учасників освітнього і управлінського процесів та їх виконання не перевищує 55–60 % від їх загальної кількості.

Нами узагальнені проблеми забезпечення економічних та правових умов партнерської взаємодії умов функціонування опорних закладів освіти, які зумовлені:

- недосконалістю нормативно-правового забезпечення ОЗО; станом матеріально-технічного та навчально-методичного забезпечення, питаннями організаційного характеру та ін., зокрема, із запровадженням децентралізації та розширення форм державно-громадського управління; розширенням функцій та обов'язків цих ланок управління закладом; зростанням комунікацій опорних закладів освіти та з різними інституціями та органами управління освітою ОТГ;
- нормативним врегулюванням передачі функцій та повноважень від органів місцевого самоврядування, відділів освіти районних державних адміністрацій керівництву ОЗО та органам громадського самоврядування закладу, розширення їх повноважень та посилення відповідальності за ухвалення рішень;
- недосконалою є кадрова, нормативно-правова та ресурсна бази в частині розмежування повноважень та сфер відповідальності суб'єктів управління освітою щодо забезпечення партнерської взаємодії та автономії ОЗО; небажання передавати повноваження закладам освіти тощо;
- існують проблеми щодо розподілу повноважень і відповідальності та налагодження партнерських зв'язків між органами місцевого та громадського самоврядування і керівництвом ОЗО;
- розвиток автономії опорного закладу освіти, зростання рівня свободи, загострює також проблему готовності керівників до втілення фінансово-економічних механізмів в управління ОЗО.

У процесі дослідження виявлено також думки респондентів, серед яких учасники освітнього процесу, здобувачі освіти висловили свої думки щодо очікувань від навчання в опорних закладах освіти, в економічно-правових умовах партнерської взаємодії. Найвищий показник очікувань респондентів пов'язаний з якістю освіти та готовністю випускників до подальшого навчання, про це вказали 85, 2% респондентів. Дещо нижчі показники виявлено щодо очікувань учнів у поліпшенні умов та форм організації освітнього процесу, можливостей для розвитку комунікацій, реалізації індивідуальних освітніх траєкторій (відповідно 52,0%, 48, 2%, 28,5%).

За результатами дослідження узагальнено показники значущості чинників, що мотивують до зміни в забезпеченні економічно-правових

умов партнерської взаємодії в ОЗО, зокрема: посилення уваги батьків до результатів діяльності закладу освіти – 56, 5%; зростання потреб в автономії ОЗО – 48,8 % ; підвищення конкурентоздатності випускника – 67, 40 %; підвищення уваги громади до якості освіти та органів місцевого самоврядування – 35, 20%; зростання функцій опорного закладу освіти – 23,52 %; розширення партнерства та взаємодії ОЗО з громадським та приватним сектором – 32, 50 %; зростання відповідальності всіх учасників освітнього та управлінського процесів за результати освіти – 43,20%; посилення зав'язків та забезпечення партнерської взаємодії з органами місцевого самоврядування, іншими інституціями – 56, 80 %; зростання впливу регіонального чинника на діяльність опорного закладу освіти – 48,20 % ; зміни в нормативно-правових документах про освіту- 58,9%).

За висновками дослідження, найважливішими економічно-правовими умовами партнерської взаємодії в управлінні опорним закладом освіти вважаємо: *організацію цього процесу на засадах людино(ди-тино)центризму і співробітництва, довіри та комплементарності*, як системної взаємодії державних і громадських складових державно-громадського управління, на *принципах когерентності*, що проявляється в *узгодженні функцій, розширенні зв'язків між компонентами організаційної структури управління опорним закладом освіти, принципі регіоналізації*, що проявляється в посиленні зв'язків з існуючими інституціями, зовнішнім середовищем ОТГ.

Окрім цього, функціонування та інноваційний розвиток опорного закладу освіти можливий також при дотриманні таких основних економічних і правових умов партнерської взаємодії:

- забезпечення *якісної освіти, зокрема профільної* для учнів власне ОЗО та філій, які до нього належать;
- організація діяльності ОЗО як *центру управління освітою* в межах освітнього округу та ОТГ і ресурсного центру для філій та інших установ;
- *постійне оновлення та поповнення* матеріально-технічної та навчально-методичної бази для створення безпечного освітнього середовища та нового освітньо-культурного простору;
- забезпечення *найкваліфікованішими педагогічними кадрами*, створення системи професійного розвитку професіоналізму педагогічних працівників усього освітнього округу;
- *створення потужного висококваліфікованого творчого колективу* з представників різних закладів освіти, які увійшли до його

складу як філії, розвиток педагогічної майстерності педагогічних працівників ОЗО;

- формування *організаційної культури закладу та педагогічної культури* всіх учасників освітнього та управлінського процесів;
- формування *правової і економічної культури керівника та управлінської команди*;
- постійна *самоосвіта, саморозвиток, самореалізація*;
- моральне і матеріальне *стимулювання* до цього керівництва органів влади, місцевого самоврядування, меценатів, спонсорів тощо;
- усвідомлення необхідності *професійної та особистісної потреби у власному професійному і особистісному* розвитку кожним учасником управлінського процесу.
- для забезпечення управління фінансово-економічними ресурсами *важливою умовою* має стати: розробка нормативно-правового забезпечення; розрахунок джерел і обсягів фінансування; інфраструктурне забезпечення освітнього процесу; розвиток ефективних форм взаємодії з регіональним бізнес-середовищем, громадою; оцінка потреб громад у соціальному капіталі; собівартість освітніх послуг та інших параметрів фінансово-економічного забезпечення належного фінансування опорних закладів освіти для їх ефективного функціонування і розвитку [12].

У процесі дослідження виявлено також ряд важливих передумов, які стимулюють діяльність суб'єктів управління та сприяють зростанню рівня партнерської взаємодії, серед яких: високий рівень мотивації до змін; прояв зацікавленості та готовності керівників опорних закладів освіти до змін в організаційній структурі управління; обґрунтований перелік, діапазон потреб в змінах органіграми, що стимулюють активний пошук нових елементів структури управління та створення цілісної моделі організаційно-управлінського змісту; наявність потреб та мотивів партнерської взаємодії між керівництвом закладу освіти та представниками громадських органів управління; розвитку соціального партнерства з активною участю місцевих інституцій, роботодавців, меценатів, бізнесу, неурядових організацій у вирішенні проблем опорного закладу освіти, їх узгодженій взаємодії та співпраці з керівництвом закладу, учителями, учнями, батьками, які об'єднані спільними цілями та прагненнями.

Висновки. З метою забезпечення окреслених вище економічно-правових умов партнерської взаємодії та мотиваційних передумов змін потрібна: достатня правова та економічна підготовка керівництва ОЗО та працівників (економічні знання, уміння і навички, розвинуте економічне мислення, свідомість, економічні якості); формування здатностей і мотивації своєчасно виявляти, осмислювати та усувати практично проблеми правового і економічного характеру; уміння ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та нести відповідальність за їх реалізацію; розвивати в собі підприємницький хист і орієнтацію на успіх у фінансово-економічній діяльності; висока організаційна культура опорного закладу освіти та педагогічна культура керівника і всього об'єднаного колективу; організація взаємовигідного співробітництва та партнерської взаємодії всіх суб'єктів освітнього та управлінського процесів.

1.2. ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ОПОРНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ (В.В.МЕЛЕШКО, Л. М.ПОПОВИЧ)

Нові тенденції та вимоги до управління освітньою системою передбачено Національною доктриною розвитку освіти в ХХІ ст., де вказується, що сучасна система управління сферою освіти розвивається як державно-громадська і має враховувати регіональні особливості, тенденції до зростання автономії навчальних закладів, конкурентоспроможності освітніх послуг. Такі ж позиції знайшли відображення в Законі "України "Про освіту" та Законі України "Про повну загальну середню освіту" тощо[2, 3].

У Концепції "Нова українська школа" зазначено: "В умовах децентралізації на державному рівні управління будуть визначатися стандарти освіти та забезпечення моніторингу якості освіти. За дотримання цих стандартів буде відповідати окремий центральний орган виконавчої влади із забезпечення якості освіти із залученням громадськості. Натомість безпосереднє управління школами буде здійснюватися на місцевому рівні. Зростає вплив місцевих громад на формування локальної освітньої політики, з урахуванням місцевих культурних особливостей та особливостей ринку праці, на основі державної освітньої політики. Адміністративні та навчально-методичні повноваження будуть делегуватися на рівень закладу освіти. Школи зможуть самостійно формувати освітні програми, складати навчальні плани і програми з навчальних предметів відповідно до стандартів середньої освіти та досягнень су-

часної науки, обирати підручники, методики навчання і виховання, розвивати навчально-матеріальну базу”[4].

Децентралізація влади та управління освітою передбачає зміни в організації діяльності закладів загальної середньої освіти, стосується особливостей управління опорними закладами освіти та взаємодії суб’єктів освітнього та управлінського процесів, управлінських функцій, їх змісту, технологій та механізмів управління, що стають предметом уваги багатьох науковців, керівників освіти, агентів освітніх змін та інших зацікавлених учасників процесу реформування освіти.

Зокрема, управління освітою та закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації влади, державно-громадського та громадсько-державного управління, автономії закладів освіти України; діяльність опорних закладів освіти, їх ознаки та умови функціонування знайшли своє втілення в теорії і практиці, відображені в дисертаційних дослідженнях, монографіях та інших публікаціях Л. Гриневич, Г. Єльникової, Л. Калініної, Н. Лісової, В. Лугового, М. Малюги, О. Онаць, О. Овчарук, І. Осадчого, Л. Паращенко, О. Пастовенського, Л. Попович, М. Топузова, Б. Чижевського, Л. Юрчук та ін.

Модернізація управління освітою, за визначенням В.Лугового, передбачає запровадження державно-громадської моделі, децентралізацію, автономію закладу освіти, демонополізацію і конкуренцію освітніх послуг, орієнтацію на творчо-інноваційний розвиток освіти, науки, аналітичний і прогностичний супровід управлінських рішень, моніторинг освітніх потреб, пропозицій у навчанні, якості освіти, незалежне оцінювання навчальних досягнень, справедливу доступність освіти протягом життя [14].

Здійснений аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових джерел, практика функціонування опорних закладів освіти, специфіка управління ними, функції суб’єктів управління опорних закладів освіти (надалі - ОЗО) в умовах децентралізації не повною мірою досліджені і потребують пошуку нових ідей, концепцій, парадигм з метою їх подальшого розвитку.

Серед підходів до управління регіональною системою освіти важливе місце належить *комплементарності*, яка знаходить широке втілення у сфері маркетингу та менеджменту що розглядається дослідниками як взаємодоповнення, як фактор співрегуляції, що реалізується через кореляцію норм, правил, угод та інших нормативних документів [15].

Як стверджує Г. Атаманчук, реальна проблема комплементарності полягає у чіткому, обґрунтованому визначенні місця і ролі кожного суб'єкта управління та системному узгодженні їх управлінських впливів [16].

Термін “комплементарність” в управлінні опорним закладом освіти, ми розуміємо як процес взаємодії між структурами управління, що представлені державним і громадським складниками, і розглядаємо як одну із засадничих умов підвищення якості освіти, яка пропонується здобувачам, що проживають на території об'єднаної територіальної громади [7].

Однією з перших особливостей у взаємодії суб'єктів управління в опорного закладі освіти є те, що вони мають забезпечити *доступ до якісної освіти насамперед дітям, які проживають у сільській місцевості*. Такий заклад має відрізнятися від інших показниками якості освітніх послуг, високим професіоналізмом педагогічних працівників, найкращою навчально-методичною та матеріально-технічною базою, ціннісними ознаками та іншими особливостями, що сприймаються і схвалюються в сію спільнотою.

В умовах децентралізації на особливості взаємодії суб'єктів управління в ОЗО мають *зовнішні чинники*, що пов'язані з незавершеністю реформ, в тому числі адміністративних, затяжними процесами створення ОТГ, що ставить ОЗО в нерівні умови функціонування. Вони впливають на варіативність ОЗО, що диференціюється за такими ознаками, як: статусом, фінансовим забезпеченням, підпорядкованістю, інфраструктурою середовища, органіграмою та ін.

Наступна особливість взаємодії суб'єктів управління ОЗО пов'язана з *регіональними чинниками*. Принцип регіоналізації розглядається як розвиток ОЗО в певній освітній інфраструктурі, характеризує його місце та роль в соціокультурній регіональній інфраструктурі, де можлива партнерська взаємодія. Він забезпечує максимальне використання специфіки і внутрішнього потенціалу регіону, ресурсної бази закладів соціально-культурної сфери для розвитку та зростання ОЗО. Від стану економічного розвитку регіону та ресурсної спроможності закладів соціально-культурної сфери залежать не лише умови функціонування ОЗО, але й мотивація учасників освітнього процесу та якість освіти. Від регіональних чинників: традицій, мотивів, цінностей, соціального та економічного розвитку регіону - залежить активність громадськості в управлінні опорним закладом освіти. Регіональні впливи пов'язані зі складом структури управління освітою, що залежить від наявності ін-

ституцій, розташованих на території громади, культивуванням стереотипів, визнання професій, що визнаються місцевою громадою.

Однією з особливостей взаємодії суб'єктів управління є *різні умови* їх функціонування, особливо ті, що спричинені неоднаковою спроможністю громад, їхньою забезпеченістю та добровільністю об'єднання. Тому вони мають різний вплив на формування єдиного соціокультурного простору, різні соціально-економічні можливості для консолідації громади. Створені управлінські органи об'єднаних територіальних громад (надалі – ОТГ) мають подбати про умови функціонування ОЗО в ОТГ та, найголовніше, зберегти та ефективно використати кваліфікований інтелектуальний потенціал, забезпечити розвиток децентралізації освіти шляхом співпраці та партнерства освітніх закладів із зовнішніми інституціями.

Враховуючи нові тенденції в розвитку освіти в умовах децентралізації, особливості взаємодії суб'єктів управління ОЗО тісно пов'язані із *оновленням змісту функцій суб'єктів управління та управлінських дій*: розроблення достатньої законодавчої бази для взаємодії опорного закладу з його підрозділами, закладами освіти ОТГ, освітнього округу та іншими інституціями; створення умов для ефективного використання ресурсної бази всіх суб'єктів взаємодії; забезпечення можливостей та умов для підвищення чи підтримання іміджу закладу, досягнення мети, виконання завдань; створення організаційної та функціональної системи управління ОЗО, що регулюються делегуванням чи перерозподілом повноважень, функцій, ролей, дій та механізмами реалізації.

Набуття нового статусу опорним закладом, який *стає своєрідним центром управління освітою в ОТГ, освітнім, просвітницьким і ресурсним центром* з відповідальністю за діяльність інших закладів, в тому числі шкіл-філій, теж вказує на особливості діяльності та взаємодії суб'єктів управління ОЗО. Від їхньої діяльності залежить не тільки функціонування і розвиток одного закладу, а цілої мережі. Такий статус розширює можливості партнерської взаємодії щодо переліку не тільки управлінських функцій та компонентів організаційної структури управління; але і визначає ідентифікацію (внутрішню і зовнішню) ОЗО та інших суб'єктів управління, що характеризується своєрідними індивідуальними параметрами та властивостями, серед яких: інтелектуальні, матеріальні, технічні, інформаційні, ресурсні, а також характером зв'язків, їх насиченістю, щільністю, системністю та ін.

Особливості діяльності та взаємодії суб'єктів управління ОЗО залежать від того, що ОЗО є у *підпорядкованості різним гілкам управління*

та залежності від розподілу їхніх функцій і повноважень. До об'єднання громад управлінням освітою в селах і селищах займались відділи освіти районних державних адміністрацій, які є елементами вертикалі державної виконавчої влади. Функції виконавчих органів сільських та селищних рад у сфері освіти були мінімальними та полягали в реалізації другорядних завдань для забезпечення шкіл (як, наприклад, організація підвозу учнів). Сьогодні, на відміну від райдержадміністрацій, органи місцевого самоврядування об'єднаних громад є автономними та мають всі повноваження, у тому числі, у сфері управління освітою. Але серйозним викликом є їхня інституційна слабкість. Складність такого процесу також полягає у тому, що у сільській місцевості, де зараз утворюється велика кількість сільських ОТГ, фактично відсутні кваліфіковані трудові ресурси у належній кількості, які б змогли забезпечити реалізацію власних та державних повноважень в ОТГ та надання елементарних адміністративних послуг для населення ОТГ, що є головною умовою децентралізаційної реформи. Хоча спостерігається позитивна тенденція збільшення ОЗО та передачі закладів освіти та комунального майна від районних держадміністрацій до органів місцевого самоврядування.

Є свої особливості взаємодії суб'єктів управління ОЗО в *організації освітнього процесу в опорних закладах освіти та їх філіях, у організації науково-методичної роботи та виховного процесу тощо*: забезпечення системи якості освіти і в ОЗО, і у філіях; моніторинг результатів освітньої діяльності фактично у різних закладах, які знаходяться в інших населених пунктах; розроблення місії опорного закладу освіти та його філій; використання інноваційних технологій управління у опорних закладах освіти та їх філіях та різних видів менеджменту у практичній діяльності; чіткий розподіл повноважень керівників опорних закладів освіти та завідувачів філій; формування організаційної культури ОЗО та його філій, а також педагогічної культури новоутвореного збірного педагогічного колективу; організація допрофільного та профільного навчання; партнерської взаємодії педагогічних працівників, учнів, їх батьків; пошуку нових форм взаємодії з батьківськими та громадськими організаціями; формування та розвиток професійних компетентностей педагогічних працівників усього освітнього округу ОЗО; науково-методичним супроводом педагогічних працівників опорного закладу освіти та їх філій; організації, адекватної запитам педагогів системи підвищення кваліфікації та самоосвіти; формування спільних цінностей учасників освітнього процесу, застосування різноманітних

технологій, форм і методів співпраці та співуправління; координації діяльності всіх організацій і структур; створення освітньо-виховного спільного середовища, де комфортно усім; координація системи виховної роботи в опорних закладах освіти та їх філіях; організація виховної діяльності та самоврядних організацій. [10]

Діяльність суб'єктів управління у співпраці і взаємодії пов'язана також зі специфікою управлінської діяльності керівника ОЗО. Він має значно більше обов'язків, ніж керівник будь-якого іншого закладу, і специфіка управлінської діяльності виявляється в тому, що: керівник призначає усіх працівників і завідувачів філій, але їх добір і кадрове забезпечення покладене на місцевий орган управління освітою; він ухвалює необхідні для освітнього процесу рішення, але погодження, затвердження і контроль здійснюють органи управління. Саме керівник відповідає за якість освіти у своєму навчальному окрузі; саме він відповідає за налагодження системи професійного розвитку вчителів, але організацію перепідготовки, підвищення кваліфікації, розподіл та обсяг педагогічного навантаження, хоч і здійснює директор, контроль залишається за органами управління освітою. Для ефективної діяльності керівнику ОЗО у вирішенні означених та інших питань необхідно здійснювати партнерську взаємодію з іншими суб'єктами управління.

Серед особливостей діяльності та взаємодії суб'єктів ОЗО в умовах децентралізації є *розвиток державно-громадського управління на засадах людиноцентризму, довіри і партнерства*: активізація громадського сектора в управлінні закладом освіти, її гармонізація у виконанні спільних рішень та завдань, що розв'язуються на засадах партнерської взаємодії; *вспівробітництво з органами управління ОТГ*, що залежить від їх сформованості, укомплектованості, компетентності працівників, які беруть участь у розробленні відповідних управлінських рішень та їх реалізації.

Упровадження шкільної автономії в ОЗО також має специфічні особливості в взаємодії суб'єктів управління. Це потребує планування та організацію управлінської діяльності на значно складнішому рівні, і це пов'язано зі структурою (ОЗО та філії), підпорядкованістю закладу, збільшенням кількості суб'єктів освітнього та управлінського процесу тощо, що посилює відповідальність як керівництва закладу, так і структур колегіальних та самоврядних органів управління.

Важливою особливістю взаємодії суб'єктів управління є *створення позитивного іміджу ОЗО* з метою підвищення його конкурентноспроможності щодо надання якісної освіти. Візуальними ознаками іміджу опорного закладу освіти можуть слугувати: сайт, символіка, окремі атрибути

(емблема, гімн закладу, спеціальні значки, буклети, фільми, проспекти та інше), що наповнюються відповідним змістом. Особлива роль суб'єктів управління як партнерів у формування спільних цінностей, культури ОЗО.

Визначення особливостей діяльності і взаємодії суб'єктів управління ОЗО та специфіки управління ним позитивно позначаються на якості освітнього середовища, розширенні організаційної структури та процедур управління, ефективності ухвалення управлінських рішень та їх результативності, підвищенні мотивації учасників управління тощо.

Узагальнивши описані та проектуючи інші можливі особливості діяльності та взаємодії суб'єктів управління ОЗО та специфіки управління ним, складаємо орієнтовний своєрідний “паспорт” особливостей управління опорним закладом (автор О. Онаць), який кожний заклад може доповнити своїми особливостями, які будуть враховуватися при розробленні стратегії розвитку ОЗО та інших документів (Рис.1).

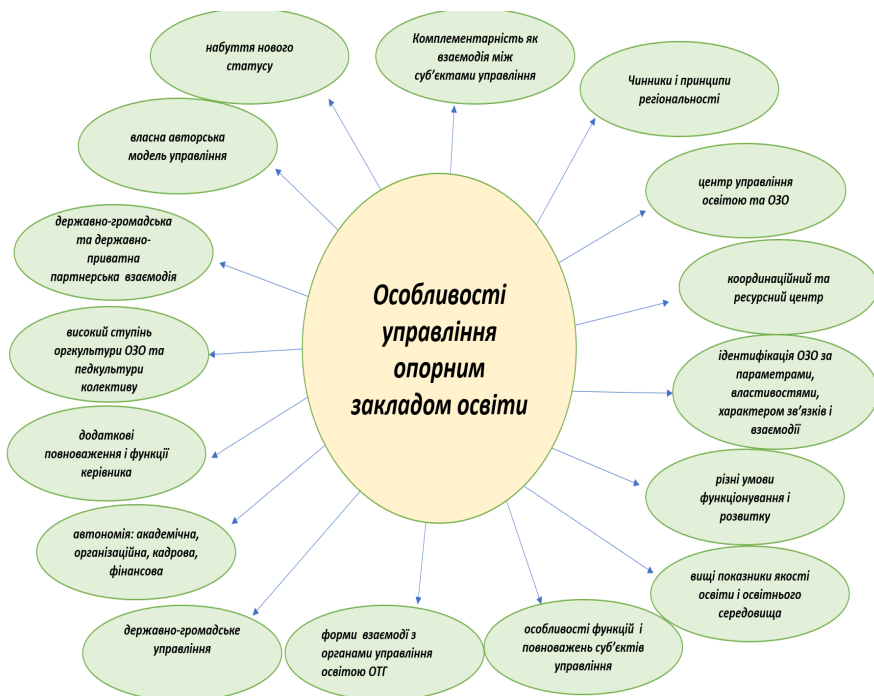


Рис. 1. Орієнтовний “паспорт” особливостей управління опорним закладом освіти

Як відомо, управління закладами загальної середньої освіти, в тому числі і опорними, повноваження, права та обов'язки, функції всіх суб'єктів управління: засновника, органів управління освітою різних рівнів,

керівника закладу освіти, педагогічних працівників, колегіальних, самоврядних органів управління освітою та закладами освіти – визначені Законом України “Про освіту” та Законом України “Про повну загальну середню освіту” [2; 3].

Управління опорним закладом освіти, як і іншими закладами загальної середньої освіти різних структур та підпорядкування, що реалізується в умовах адміністративно-територіальних реформ, децентралізації управління у сфері освіти, розглядається нами як функція його високоорганізованих регулятивних систем (духовних, соціальних, біологічних, технологічних, інформаційних), що забезпечує їх структурну цілісність та спрямованість на збереження їхньої якісної визначеності, спрямована на їхнє подальше вдосконалення з метою виконання головного завдання управління опорним закладом освіти – забезпечення цілеспрямованої дії відповідно до визначеної стратегії інноваційного розвитку власне опорного закладу та його філій щодо досягнення оптимального результату діяльності та якісної освіти.

Процес організації управління опорним закладом освіти розглядаємо одночасно і як систему, і як організований процес виконання управлінських функцій представникам як державної, так і громадської ланок, що спільно взаємодіють з метою забезпечення якості освіти як результату (рівня) досягнення мети.

Реалізація основних функцій у діяльності та взаємодії суб’єктів управління опорними закладами освіти забезпечує стратегічний розвиток опорного закладу освіти і його філій, моніторинг та забезпечення внутрішньої системи якості освіти, організацію нового освітнього простору, здорового безпечного освітнього середовища, лідерство та партнерську взаємодію з самоврядними громадськими структурами закладу освіти, органами місцевого самоврядування та громадою. Функції в ОЗО значно ширші за обсягом та за кількістю суб’єктів управління та співуправління, ніж у інших закладах. Є відмінність у способах та взаємодії суб’єктів управління на демократичних і людино(дитино)центристських довірчих засадах.

У процесі дослідно-експериментальної діяльності нами було виявлено, що управління здійснюється суб’єктами опорних закладів освіти відповідно до посадових обов’язків керівництва закладу та відповідних угод про співпрацю та партнерство. У зазначених документах визначені основні напрями діяльності ОЗО, які значно розширені і ускладнені завдяки збільшенню закладів освіти – філій та інших установ і організацій, що часто розташовані на великій віддалі від опорних закладів освіти.

Існують певні проблеми у виконанні керівниками ОЗО та іншими учасниками управлінського процесу управлінських функцій: велика різноманітність видів діяльності на різних етапах управління (18 %), виконання керівниками опорних закладів освіти функцій інших суб'єктів управління освітою (22 %), недостатня оснащеність ІТ – технологіями, паралельність паперового і електронного документообігу (28 %); значною проблемою є недостатність або взагалі відсутність економіко - правових знань у керівників опорних закладів освіти та їх філій, представників освітою у територіальних громадах, що зумовлено відсутністю правознавців (12 %); висока персональна відповідальність за ухвалені рішення (16 %), керівники не завжди компетентно виконують управлінські функції (25%); віддаленість філій від опорних закладів освіти потребує ухвалення специфічних управлінських рішень (21%) тощо.

Як зазначалося раніше, особливості управлінської діяльності керівника ОЗО передбачають виконання значно більшої кількості різноманітних управлінських дій, ніж у керівника звичайного закладу. Спеціалізовані види цих дій (робіт) дістали назву функцій управління, які призначені для закріплення певних видів робіт за конкретними виконавцями і впорядкування управлінського процесу, забезпечення високого професіоналізму у виконанні управлінських робіт, зазначає Б. Чижевський [18].

Л. Даниленко всі управлінські функції поділяє на три групи: *класичні, діяльнісні та модернізовані і називає їх функціями виконавчої дії, контрольними та організаційними*. Класичними вона вважає такі функції: цілепокладання і планування, прийняття управлінського рішення та організації, координації та регулювання, облік, контроль та аналіз. До діяльнісних функцій автор відносить: функції стимулювання, дослідження, громадсько-політичну, культурно-просвітницьку, господарську, фінансову, викладацьку, економічну, науково-методичну, діагностичної діяльності. До модернізованих Л. Даниленко відносить: функції консультування, прогнозування, політичної дипломатичності, менеджменту, представництва [19].

Л. Калініна, досліджуючи діяльність директора школи, розробила та обґрунтувала п'ять "текстових моделей діяльності директора: *директор-управлінець, директор-учитель, директор-дослідник, директор-господарник, директор-менеджер*", орієнтовані на професійний підхід та переважний вид діяльності в управлінні закладом освіти [20].

Аналіз свідчить про виконання керівником опорного закладу освіти не тільки великої кількості різноманітних функцій, а й якісні перетворення класичних і нових функцій та ролей, які необхідно не тільки знати,

але і досконало ними володіти та ефективно застосовувати для запровадження ефективного стилю керівництва, адекватного новій парадигмі управління закладом, реалізувати шкільну автономію і державно-громадське управління у партнерській взаємодії.

На підставі аналізу вітчизняного і зарубіжного доробку, практичної діяльності керівників опорних закладів освіти щодо функцій та ролей керівника можемо зробити висновок, що назви управлінських функцій і ролей особливо не відрізняються у керівника ОЗО та керівника будь-якого іншого закладу освіти. Головна відмінність полягає у пріоритетності тих чи інших функцій, їх змістовому наповненні та специфіці реалізації.

Представляємо авторську інтерпретацію функцій і ролей керівника ОЗО, представлену у схемі-моделі управлінських функцій і ролей керівника ОЗО (*автор О.Онаць*). Серед таких, які є важливими і як функції, і як ролі керівника ОЗО: лідерська, менеджерська, прогностична, фасилітаторська, консультативна, наставницька, координаційна, стратегічна, мотиваційна, тактична, функція агента розвитку, інноваційна, роль трансформуючого лідера, розробника інноваційних проєктів і програм, інноваторська, дослідницька, модераторська, організаторська, психологічна, господарська, проєктивна, маркетингова, дипломатична, учительська, методична та ін. Кожний керівник опорного закладу освіти, якщо він того бажає, може доповнити цю модель з власного управлінського досвіду і визначити свої пріоритети (Рис.2).

Виникає питання, чи всі функції і ролі виконує керівник одночасно? Чи при виконанні деяких функцій у нього не виникає часу, сили, а часом, і спротиву, тому що це суперечить його позиції, стилю керівництва чи ставленню? Чи можливо виконувати всі функції і ролі керівника визначені в нормативно-правових документах, особливо щодо реалізації державно-громадського управління, державно-громадського і державно-приватного партнерства, автономії закладу, які задекларовані в чинних нормативних документах? Як можна якісно виконувати таку велику кількість управлінських функцій?

Очевидно, що часто це залежить від обставин, особливостей функціонування ОЗО, конкретної ситуації. Керівнику ОЗО самому необхідно усвідомлювати, чому він обирає те чи інше управлінське рішення в тій чи іншій ситуації, які напрями діяльності є пріоритетними, кого потрібно залучити, хто з партнерів братиме участь, які його функції управління будуть ефективними. Саме йому, як ніякому іншому керівнику, необхідно вчитися бути креативним інноваційним менеджером

і лідером, мати професійну та особистісну готовність до своєї ролі і високий рівень управлінської культури, мотивацію, відповідну позицію, оволодівати новими і модернізованими функціями з метою забезпечення ефективного, адекватного новій парадигмі управління.



Рис. 2. Схема-модель управлінських функцій і ролей керівника ОЗО

В умовах децентралізації управління освітою, демократизації освітнього та управлінського процесів керівнику необхідно намагатися успішно виконувати покладені на нього ролі і функції. Це можливо лише за умови співпраці і координації діяльності з іншими суб'єктами управління на засадах партнерської взаємодії.

Розкриємо зміст функцій, які є особливо важливими у взаємодії суб'єктів управління з метою забезпечення функціонування та інноваційного розвитку опорних закладів освіти.

Як відомо, класичною функцією, визначеною ще А. Файолем, з якої починаються будь-які дії і процеси з позитивним результатом, є *функція планування* (передбачення), яка виражається в розробці програми діяльності організації на перспективу (п'ять і більше років) [21], а для опорних закладів освіти – це спільне з партнерами стратегічне та щорічне планування, щомісячне, щоденне; оперативне планування

функціонування та інноваційного розвитку опорного закладу освіти, визначення пріоритетних напрямів його життєдіяльності та розвитку; тактичне й оперативне планування освітньої, науково-методичної та виховної діяльності тощо; планування роботи щодо розвитку професіоналізму працівників; планування фінансово-економічної діяльності; планування й організація участі ОЗО та філій в акціях муніципальної освітньої системи, у житті місцевого співтовариства; планування співпраці та взаємодії з партнерськими організаціями тощо.

Організаційна функція управління здійснюється у процесі організаційної діяльності і взаємодії керівника ОЗО та інших суб'єктів управлінського процесу. Вона повинна забезпечувати відповідність існуючої структури ОЗО, необхідності його реорганізації (в разі потреби) чи модернізації, відповідно до нових вимог і поставлених цілей. Основний показник високого рівня організації управління опорним закладом освіти – це його швидка реакція на зміни факторів зовнішнього середовища, адаптація в змінюваному середовищі і, можливо, найважливіша – вплив самого ОЗО на зміну факторів і умов такого середовища.

Є кілька аспектів організаційної функції, які мають важливе значення в контексті змісту практичного посібника. Це: взаємовідносини між ОЗО та керівними органами, розподіл повноважень і відповідальності між органами управління освітою і ОЗО; створення системи управління, тобто створення об'єктів управління (керованих систем), суб'єктів управління (керуючих систем) і встановлення зв'язків між ним; вдосконалення системи управління ОЗО. Це створення та затвердження структури ОЗО та організаційних процедур управління, структури органів управління ОЗО, схем взаємозв'язків між підрозділами закладу; регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав й обов'язків органів управління ОЗО та конкретних осіб - суб'єктів; затвердження Статуту, Правил внутрішнього розпорядку, положень, інструкцій; підбір, розстановка кадрів і формування колективів співробітників як суб'єктів (у керуючій системі) і об'єктів управління (у керованій системі) тощо.

Узгодженість стратегічних і поточних планів діяльності ОЗО і всіх його структурних підрозділів та педагогічної діяльності працівників є передумовою успіху, тому особлива роль відводиться функції координування. Вона передбачає розроблення й уточнення вимог до суб'єктів щодо їх функціональних обов'язків, повноважень, сфер відповідальності; координації взаємодії освітніх та управлінських процесів суб'єктів управління ОЗО, координацію співпраці і партнерської

взаємодії з органами самоврядування закладу та філій, органами влади та управління освітою, місцевою спільнотою, усіма партнерами.

Важливою в діяльності та взаємодії суб'єктів управління ОЗО є *функція мотивації*, яка передбачає створення системи стимулів, що орієнтують педагогічних та інших працівників на зацікавленість у виборі таких форм і методів діяльності, які необхідні для досягнення поставлених цілей ОЗО та їхніх особистих, підвищення рівня їх самооцінки, задоволеності та відповідальності за результати власної і колективної праці; оптимальне застосування різноманітних стимулів з метою забезпечення високої якості освіти учнів та результативності методично-педагогічної діяльності педагогів ОЗО і філій, ефективного управління діяльністю ОЗО та філій; стимулювання кар'єрного зростання, професійного та особистісного розвитку, підвищення результативності та якості індивідуальних та колективних результатів праці. Реалізувати цю функцію мають допомогти і партнери – суб'єкти управління ОЗО.

Лідерська функція поєднує в собі декілька важливих функцій управління. Вона передбачає, що керівник є, насамперед, стратегом і тактиком, інноватором, трансформуючим лідером, агентом змін, ініціатором та координатором співробітництва і взаємодії і іншими суб'єктами управління ОЗО, які допомагають лідеру керувати колективом, надихати інших робити краще і більше, ніж вони коли-небудь робили. Управлінське лідерство – невід'ємна складова менеджера/управлінця. Для керівника ОЗО - це здатність лідера бути креативним організатором не тільки ввіреного йому колективу, але й інших людей, суб'єктами управління ОЗО. Це здатність керівника-лідера за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих працівників, груп людей чи колективів з метою зосередження їх на цілях діяльності ОЗО, необхідності розроблення стратегії інноваційного розвитку закладу, отримання кращих результатів. Володіння цією функцією керівником у взаємодії з іншими суб'єктами управління ОЗО означає силу, що сприяє формуванню в групі людей зробити значно більше і якісніше, ніж вони це уявляють, що є значно кращим і досконалішим та відрізняється від діяльності оточення. Успіх у виконанні цієї функції залежить від того, наскільки керівник користується визнанням і повагою у колективі закладу та серед партнерів.

Виконувати *менеджерську функцію* ефективно керівнику ОЗО неможливо без партнерської участі інших суб'єктів управління, адже вона спрямована на досягнення організаційних цілей ОЗО, для забезпечен-

ня результатів, визначених місією і стратегією ОЗО. Менеджерська функція поєднує в собі інші функції, пов'язані із забезпеченням планування, організації, координації, коригування, нагляду, моніторингу, контролю за повсякденною діяльністю усіх структурних підрозділів і служб ОЗО. Тут важливо самому керівнику чітко усвідомлювати власну спрямованість і, відповідно, розподіляти функціональні обов'язки та повноваження, відповідальність за результати членів управлінської команди суб'єктів освітньої діяльності [17].

Функція проектування – в діяльності суб'єктів управління є комплексною, розкриває сутність та зміст діяльності в ОЗО. Її невід'ємною складовою стають такі функції: *експертно-інноваційна, стратегічна, дослідницька, модераторська, лідерська, мотиваційна, менеджерська та інші*. Реалізація даної функції, із застосуванням названих, дозволяє відпрацьовувати проектування системи державно-громадського управління на засадах партнерства в цілому та в її підсистемах; освітніх та управлінських технологій; розроблення, експериментування, апробації та впровадження інновацій; шляхи реалізації освітньої/їх програми; залучення учасників освітнього та управлінського процесів до створення та запровадження інноваційних продуктів; забезпечує мотивацію розуміння, усвідомлення потреби суб'єктами управління у якісних змінах у діяльності ОЗО. Ця управлінська функція потребує визначення спільно стратегії розвитку ОЗО через формулювання мети, шляхів її досягнення; окреслення основних завдань, планування послідовності дій; залучення виконавців; організації виконання; здійснення контролю за процесом виконання, накопичення та реалізації необхідних ресурсів, утілення передбачуваних заходів; підбиття підсумків через визначення коефіцієнту залучення кожного учасника проєкту.

Маркетингова функція в діяльності та взаємодії суб'єктів управління сприяє швидкості адаптації ОЗО до сучасних соціально-економічних умов. Освітній маркетинг передбачає аналіз ринку освітніх послуг, особливостей учнівського контингенту, навчальних планів та програм, кадрового складу; моніторинг рівня навчальних досягнень учнів; розроблення й впровадження нових освітніх програм, формування науково-методичного забезпечення і супроводу, підготовку педагогічних працівників до реалізації нових освітніх програм і курсів, інноваційних технологій навчання та виховання учнів та організації співуправління закладом освіти. Функція маркетингу забезпечує стратегічне й поточне формування потреб та стимулювання попиту на освітні послуги ОЗО, пропонування замовникам не тільки тих освітніх

послуг, що вже є в навчальному закладі, а тих, які хочуть споживачі. Її ефективна реалізація сприятиме створенню позитивного іміджу ОЗО, належного інформаційного забезпечення, організації ефективної комунікації, міжособистісної взаємодії, коригування діяльності та координація партнерської державно-громадської взаємодії, забезпечення рефлексії діяльності, забезпечення функцій управління та співуправління, коригування й організація контролю та самоконтролю.

Функція моніторингу (спостереження) – забезпечує постійні локальні та загальні спостереження суб'єктів управління і особливо керівника ОЗО з метою їх подальшого коригування та узгодження всіх видів діяльності з визначеними цілями. Вона сприяє отриманню керівником постійної й об'єктивної інформації про стан справ організації. *Моніторингова функція є самостійною управлінською функцією й не може перетворюватися на функцію ухвалення управлінського рішення чи обліку та контролю.* Інформація, отримана під час моніторингових процедур, має використовуватися лише для аналізу ситуації в закладі освіти та її покращення: моніторинг ситуації у ОЗО, філій й у оточуючому її освітньому середовищі з точки зору змін вимог до управління; моніторинг можливих ризиків та негативних факторів, що можуть вплинути на управління; моніторинг сприятливих можливостей для рішення управлінських завдань; аналіз досягнень і переваг державно-громадського управління ОЗО. Найчастіше в будь-якому закладі освіти, а для ОЗО це є суперважливим.

З метою отримання очікуваних результатів суб'єктам управління необхідно забезпечити виконання *функції контролю, обліку, аналізу* діяльності, яка здійснюється шляхом спостереження, вимірювання, реєстрації та систематизації, оцінки та корекції стану й результатів освітнього процесу ОЗО та філій; контролю і аналізу навчально-виховної, науково-методичної діяльності педагогічних працівників, виконання посадових обов'язків іншими співробітниками; контролю за дотриманням санітарно-гігієнічного стану в ОЗО та філіях; контролю стану освітнього безпечного середовища та дотримання вимог до нового освітнього простору; використання та оновлення навчально-методичної та матеріально-технічної бази; планування, заощадження та витрати наявних ресурсів; стану організації харчування чи медичного обслуговування; дотримання правил безпеки життєдіяльності; стану ресурсного забезпечення тощо.

Акцентуємо увагу керівників опорних закладів освіти на комплексній *функції управління розвитком інноваційних процесів*. Суб'єктам

управління ОЗО відводиться особлива роль у цьому процесі. Саме від них залежить стратегічний аналіз стану та прогнозування тенденцій змін зовнішнього середовища ОЗО та стану всередині ОЗО і філій з метою впровадження інновацій; прогнозування на основі комплексного аналізу необхідності і можливості змін у ОЗО; змін у соціальному оточенні, освітній політиці, територіальній освітній системі; вироблення та всебічного аналізу курсу інноваційної освітньої політики ОЗО; організація вироблення нової системи цінностей працівників закладів освіти та партнерів; проектування і створення нового освітнього простору ОЗО; розробка цільових програм ОЗО; організація розробки програмно-методичного забезпечення; координація інноваційних проєктів; формування готовності учасників освітнього та управлінського процесу до впровадження новацій; стимулювання участі педагогічних працівників, учнів, батьків та преставників інших структур у інноваційному розвитку ОЗО; організація ресурсного забезпечення інноваційних процесів; аналіз та оцінка ефективності інноваційної діяльності тощо.

Отже, створення інноваційного комфортного освітнього середовища, надання якісних освітніх послуг, забезпечення рівного доступу здобувачів освіти до якісних знань, ефективне управління розвитком опорного закладу освіти, залучення членів місцевого співтовариства, громадських організацій і приватних структур до співпраці та співуправління із опорними закладами освіти є надважливим завданням. Ефективність управління опорним закладом загальної середньої освіти на засадах людиноцентризму, довіри і партнерства залежить від узгодженої діяльності суб'єктів управління та успішної реалізації ними традиційних, модернізованих та інноваційних управлінських функцій. Це сприятиме інноваційному розвитку опорного закладу освіти та його філій за умови реального державно-громадського співробітництва та партнерської взаємодії.

РОЗДІЛ 2

ДЕРЖАВНО-ПАРТНЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ОПОРНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ЛЮДИНОЦЕНТРИЗМУ

2.1. ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКЕ УПРАВЛІННЯ ОПОРНИМ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ПАРТНЕРСТВА (О. М. ОНАЦЬ, Б. Г. ЧИЖЕВСЬКИЙ, Л.М. ПОПОВИЧ)

Заклад загальної середньої освіти (надалі – ЗЗСО), і опорний заклад (надалі – ОЗО) також, незалежно від типу, структури та форми власності є цілісним організмом, розвивається як активна соціально-педагогічна система, елементами якої є складові духовно-морального, суспільно- громадського, політико-ідеологічного, інформаційно-енергетичного життя, а також матеріальних, фінансових, природних ресурсів, які знаходяться у тісній взаємодії один з одним і стануть успішними, якщо буде забезпечене системне, комплексне і цілісне державно-громадське управління на засадах рівноправного партнерства. Таке управління внутрішньо необхідне як для ЗЗСО в цілому, так і для кожної з його складових частин (клас, група, шкільне методичне об'єднання, гурток, студія, театр, підрозділ – навчальний кабінет та лабораторія, бібліотека, спортивний комплекс, їдальня, географічний майданчик, дослідна ділянка, пришкільне господарство та ін.).

Управління закладом є глобальною державно-суспільною проблемою, складає фундаментальний аспект філософії освіти та потребує діалектичного осмислення і досліджується в різних аспектах: господарсько-фінансовому, забезпечення освітнього процесу, кадровому, інформаційному, культурному, політичному та організаційному – проте це цілісний організм, єдиний і неподільний на окремі елементи. Ступінь реалізації механізмів державно-партнерської взаємодії стосується всіх аспектів діяльності і може розглядатися в якості одного із суттєвих показників рівня розвитку і опорного закладу освіти, і філій, і кожної з його структурних складових.

Дослідженням проблем партнерства школи, громади та інших структур, співробітництва держави і громадськості стратегії, комунікативній парадигмі партнерської взаємодії присвячені праці: А. Адлера, В. Біблера, Ю. Габермаса, А. Гошка, М. Грузда, В. Давиденко, Н. Діденко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, В. Кременя, Л. Карамушки, С. Корольок, О. Крутія, М. Михайличенка, О. Онаць, І. Осадчого, Л. Паращенко, О. Пастовенського, О. Радченка, Т. Сорочан та інших.

О. Крутій та О. Радченко висвітлили у своєму дослідженні основи партнерської взаємодії держави і приватного сектора [22]. Л. Калініною обґрунтовано і розроблено декілька моделей: партнерську модель, агентську модель та модель взаємозалежності державних і громадських чинників у системі стратегічного управління на інноваційних засадах [23]. О. Пастовенським розроблена модель мережевої взаємодії громадських, самоврядних і державних структур у громадсько-державному управлінні ЗСО в регіоні [24], Н. Лісовою розроблена авторська концептуальна модель системи державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України [25].

Дослідження питань державно-громадського управління опорними закладами освіти, механізмів партнерства держави, громадського і приватного сектора, виявлення організаційно-правових і соціально-психологічних складових цього механізму та визначення його ролі у вирішенні соціальних проблем, в управлінні закладами загальної середньої освіти, зокрема і опорними, є недостатньо вирішеною проблемою, хоча є надзвичайно актуальною в умовах розвитку місцевого самоврядування, реформування загальної середньої освіти, децентралізації управління освітою

Закон України “Про освіту”, Закон України “Про повну загальну середню освіту” та основні положення Концепції “Нова українська школа” передбачають реформування освіти у партнерській взаємодії закладу освіти з батьками, участю окремих громадян, шкіл, місцевої спільноти, бізнесу, громадських та приватних організацій. Це педагогіка партнерства, яка передбачає побудову освітньої траєкторії дитини із залученням родини, місцевої спільноти через спілкування, взаємодію і співпрацю між учителем, учнем, батьками та іншими учасниками освітнього процесу [2; 3; 4].

Цілі сталого розвитку України (2019) на період до 2030 року передбачають забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх; *забезпечення партнерської взаємодії органів державної влади, органів*

місцевого самоврядування, бізнесу, науки, освіти та організацій громадянського суспільства[26].

У Національній економічній стратегії (2021) на період до 2030 р., в контексті досягнення економічної візії місією цієї Стратегії, передумовами досягнення всіх без винятку цілей розвитку є *якісне управління, викорінювання корупції, суспільна підтримка. Відповідно належне управління, чесна та прозора влада, участь населення у прийнятті рішень та контролюванні їх виконання* мають враховуватись при формулюванні стратегічних цілей. Усі названі документи можуть бути успішно реалізовані за умов демократичного управління, ресурсного забезпечення, політичної волі та готовності суспільства[27].

У ракурсі нашого дослідження управління освітою та опорним закладом освіти в умовах децентралізації, державно-громадське управління опорним закладом загальної середньої освіти має сприяти йому виконати покладені на нього державою сподівання – здійснити прорив у доступі всіх дітей до якісної освіти, суттєво підвищити якість освіти та ефективно використання ресурсів з метою ліквідації очевидного дисбалансу між якістю освіти у селах і містах та забезпечити доступ до якісної освіти сільських дітей.

Ефективне вирішення поставлених завдань потребує аналізу проблеми та підготовки суб'єктів державно-громадського управління до розуміння сутності партнерства, способів організації співпраці та готовності до державно-партнерської взаємодії, оволодіння технологіями та методами залучення та зацікавлення потенційних партнерів.

Від імені держави виступає опорний заклад освіти та органи управління освітою. Від імені партнерів – представники громадського та приватного секторів. Тобто, це реалізація на практиці принципів державно-громадського та державно-приватного партнерства в управлінні опорним закладом освіти.

Для вирішення поставлених завдань нами було передбачено аналіз стану та з'ясування проблем державно-громадського партнерства у сфері освіти та в державно-громадському управлінні опорних закладів освіти (надалі-ОЗО) в умовах розвитку місцевого самоврядування.

Державно-громадське управління – явище не нове в Україні. Але законодавчо визначені в багатьох документах норми за роки незалежності України так і не втілюються у життя, фактично залишаються лише гаслами. В умовах децентралізації влади *нагальною є потреба у розробленні нової концепції державно-громадського управління освітою та опорними закладами освіти.* Воно має бути спрямоване на істотні системні

зміни в меті, завданнях, змісті і результатах управління, зорієнтоване на всебічний розвиток кожної унікальної і неповторної особистості, з метою здійснення прогресивних змін і на державному рівні, і на рівні конкретного громадянина України, і на рівні зовнішнього середовища мікрорайону ЗЗСО, і місцевої спільноти. Необхідні не часткові зміни, а сутнісне вдосконалення або розробка нової системи управління як державно-громадської та наукове обґрунтування з узгодженим та дієвим комплексним механізмом управління.

Під час дослідження виявлено, що, починаючи з кінця ХХ ст., в Україні зростає потреба в запровадженні державно-громадського управління в системі освіти та закладах освіти на засадах партнерства, активізації та систематизації роботи щодо формування реально нової спільноти – громадянського суспільства, здатного до осмислення сутності оновлення форми управління, його змісту, методів, а також готового до співуправління.

З метою впровадження в умовах децентралізації державно-громадського управління в опорних закладах освіти для забезпечення якісної освіти і розвитку всіх учасників освітнього та управлінського процесів намагаємося реалізувати різні теоретичні підходи, які базуються на людино(дитино)центристських і довірчих засадах, які були обґрунтовані під час проведення дослідження і стали можливими завдяки партнерству опорного закладу освіти з громадськими та приватними структурами, місцевою спільнотою тощо. Не випадково це одна з постійних тем Міжнародних науково-практичних конференцій, практики кращих закладів освіти України.

Міжнародний та вітчизняний досвід свідчить, що якість освіти напряму залежить від ефективності управління. Аналіз теоретичних джерел і проведене дослідження показує, що це має бути державно-громадська форма управління з поступовим переходом до громадсько-державної. Забезпечення якості освіти в ОЗО та всебічний розвиток її здобувачів залежить, насамперед, від керівника, а потім – від команди, яку він зможе зібрати і навчити, а також від інших суб'єктів державно-громадського управління ОЗО.

Керівнику належить ключова роль у реалізації державно-громадського управління на засадах людиноцентризму, довіри і партнерства, запровадженні змін, створення нових моделей співпраці, саме він може ініціювати і забезпечити ефективну співпрацю і партнерську взаємодію.

Це усвідомлює переважна більшість керівників. Із 655 опитаних керівників вважають, що потрібні модернізаційні зміни в управлінні, так – відповіли 77,2 % респондентів; ні – 22,8 %. На запитання: які саме зміни потрібні, відповіді розподілилися таким чином: керівник закладу освіти

має бути лідером – 65%; освітнім менеджером – 35 %; потрібна децентралізація управління – 44%; впровадження державно-громадського управління - %; – 55 %; автономія – 59 %; поповнення і осучаснення матеріально-технічного забезпечення – 62 %. Фінансову самостійність мають тільки 6,7 %, а вважають необхідною – 12 %. Останній показник свідчить про відсутність підготовки керівників закладів освіти та їх мотивації до фінансово-економічної діяльності самостійно.

Як відомо, діяльність керівника закладу загальної середньої освіти регламентується Законом України “Про освіту”, Законом України “Про повну загальну середню освіту”, іншими нормативно-правовими документами. Але виконання законодавчих норм відбувається на практиці по-різному. Наприклад, керівників закладів освіти, хоча і на підставі результатів конкурсу, призначають різні інстанції: відповідно до норми Закону України “Про загальну середню освіту” – 2-6 % ; норм трудового законодавства – 2-6 %; наказом відділу освіти – 4 –12 %; рішенням конкурсної комісії – 1-3 %; наказом засновника - 1 -3 %; рішенням органів місцевого самоврядування : так – 2-6 % ; ні – 2-6 %; рішенням територіальної громади (ТГ): так – 1-3 %; ні – 3,9 %; розпорядженням голови районної державної адміністрації: так – 1-3 %; ні – 2-6 %; наказом управління (відділу освіти) районної державної адміністрації (міської ради): так – 14 – 46 %; ні – 1,3 %; інше –1-3 %. Залишився на посаді в результаті реорганізації – 1,0 %.

У цьому питанні має бути серйозний вплив і позиція суб’єктів управління ОЗО та їхня партнерська взаємодія. Вони маю бути зацікавлені у призначенні найкваліфікованішого керівника ОЗО, його ефективній діяльності, створенні йому і всьому ОЗО сприятливих і комфортних умов для професійного та особистісного зростання з метою підвищення якості освіти та ефективності управління.

Реалізація державно-громадського управління на засадах партнерства ускладнюється тим, що ОЗО мають підпорядкованість різним інстанціям. Це спричиняє чимало неврегульованих питань щодо розподілу повноважень між учасниками управління освітою в умовах децентралізації взагалі та надмірної опіки органів влади. Однією з вагомих причин такої ситуації є недостатній рівень забезпечення компетентнісного підходу в управлінні освітою, розуміння ролі освіти і керівника закладу освіти, рівень компетентності суб’єктів управління.

Кращі підходи і рішення щодо ефективного державно-громадського управління на засадах партнерства напрацьовуються на рівні громад і самих керівників ЗЗО, які вважають, що ефективність управлінської діяльності залежить від демократичного стилю управління – 67,7 %; розвитку

лідерських якостей керівників – 61,5 %; опанування системою знань про різні види менеджменту – 59,2 %; розвитку стратегічного та критичного мислення керівників – 58 %; використання інноваційних технологій управління, управлінських інформаційних систем, експертно-аналітичних систем, сучасних інформаційних сервісів, платформ та інструментів в опорних закладах освіти та їх філіях – 57,5 %; організації співпраці на засадах партнерства -59,1%.

У статті 6. серед засад державної політики в галузі освіти та принципів освітньої діяльності в Україні є: *державно-громадське управління, державно-громадське партнерство, державно-приватне партнерство, людиноцентризм, демократизм* [2].

Керівники експериментальних комунальних закладів загальної середньої освіти, і опорних зокрема, зазначають, що у них існує чимало проблем у залученні приватних структур до участі в освітньому та управлінському процесах. Державно-приватне співробітництво в управлінні ОЗО ускладнюється через брак досвіду керівників закладів освіти до такого виду діяльності та інколи їх пасивності – 27,2 %; недостатній зворотній зв'язок – 34,2 %; переважає домінуюче ставлення держави до управління освітою та незацікавленість частини бізнесу – 36,3 %; недостатнім є розвиток демократичних відносин в управлінні освітою територіальних громад і співпраці з приватним сектором – 30, 2 %; незацікавленість частини приватних структур та бізнесу співпрацювати з освітою через незрозуміння її важливості і можливої взаємовигоди – 37, 3 % тощо.

Стан використання організаційних механізмів державно-громадського і громадсько-державного управління у практичній діяльності ОЗО показав, що організаційні механізми співробітництва застосовуються, здебільшого, інтуїтивно і використання їх залежать від ситуації, особливостей ОЗО, специфіки регіону тощо.

Частково використовуються такі механізми: організаційні механізми співробітництва та взаємодії органів влади, школи й громадськості в управлінні; механізми співпраці між школами та громадськістю; механізми формування організаційної культури ЗЗСО; організаційні механізми розвитку громадсько - активної школи; організаційні механізми формальної й неформальної освіти, підвищення кваліфікації на рівні ОІППО та ВНЗ; організаційні механізми у створенні громадських організацій об'єднань, спілок; організаційні механізми в ухваленні управлінських рішень; організаційні механізми у створенні прозорого соціального середовища для всіх суб'єктів освітнього процесу в ОЗО; управління розвитком персоналу тощо [69].

Результати опитування керівників закладів освіти показали, що *ефективними механізмами державно-громадського управління на засадах партнерства* вони вважають: оновлення механізмів фінансового забезпечення освітньої галузі – 65,4%; модернізацію системи підготовки, перепідготовки та атестації (сертифікації) керівників шкіл та педагогічних кадрів – 39,9%; професійну підготовку керівників закладів освіти – 46,1%; інноваційне навчально-методичне та матеріально-технічне забезпечення закладів освіти – 36,4%; соціальний захист педагогічних працівників – 33,9 %; участь України в міжнародних заходах, спрямованих на оцінювання результативності та якості освіти – 32,4 %; участь громадськості у плануванні та діяльності закладу освіти, формуванні її позитивного іміджу – 32,8%; посилення контролю за ефективністю роботи шкіл з боку громадськості – 27,2 %; запровадження повної автономії ЗЗСО – 39,6%; науково-методичний супровід профільного навчання – 34,1 % тощо.

Щодо *децентралізації управління освітою і ЗЗСО* важливим виміром державного-громадського управління на засадах людиноцентризму і партнерства, як вважають керівники, є вивчення, виявлення та подолання проблем трансформації управління від адміністративно-командного, планово-централізованого до державно-громадського (громадсько-державного) на засадах демократії на практиці – 57,3%; розмежування функцій управління на різних рівнях, уникнення дублювання функцій, зменшення обсягів звітності – 37,3%; законодавче закріплення повноважень органів громадського самоврядування різних рівнів – 36,6%; розроблення, обґрунтування та впровадження у сфері освіти інноваційних моделей державно-громадського чи громадсько-державного управління, які передбачають активну участь самоврядних організаційних структур – 39,2%; делегування повноважень і відповідальності на нижчі рівні управління освітою – 35,7%; зменшення числа ієрархічних органів влади та органів управління освітою – 33,3%,

Щодо ролі громадського сектора в реалізації освітньої політики, то керівники вбачають їх роль, зокрема, у забезпеченні діалогу з державними органами управління освітою; допомозі у розв'язанні проблеми браку коштів; підтримки вчителів та керівників; формування в учнів усвідомлення себе як частини громади; вплив на учнів та їхніх батьків; вплив на формування громадської думки; формування громадянської та соціальної компетентності.

На запитання: “До вирішення яких питань залучення громадськості та інших структур, зокрема приватних, є найактуальнішим?” – керівники відповіли так: пошук додаткових джерел фінансування – 64,4 %; виховна

робота з дітьми – 52,8; участь у плануванні роботи закладу – 30,3; участь у атестації керівника, його заступників, вчителів – 22,6; вибір навчальних програм і підручників – 16,2 %.

Щодо проблем на шляху впровадження державно-громадського управління ОЗО на засадах партнерства найголовнішими названо: пасивність громадських структур; небажання втручатися в проблеми освіти, інертність; недостатня освіченість і свідомість громадян; брак належного фінансування; мала ефективність і декларативність розподілу функцій між різними освітнього процесу. Причинами також є: соціально-політичні проблеми розбудови держави; недостатнє усвідомлення владою і громадою ролі освіти в майбутньому держави; відсутність у ОЗО реального й ефективного зв'язку з суспільством, відсутність співробітництва на різних рівнях управління. Частина керівників не готові повною мірою працювати з громадськістю на засадах співробітництва в організації освітнього процесу, притаманних країнам із розвинутою демократією.

Дані опитування підтверджують нашу думку про те, що керівники ОЗО вбачають партнерів, насамперед, у батьках, здебільшого у розв'язанні проблем, пов'язаних із фінансуванням школи та вихованням учнів. Керівники розуміють важливість і доцільність залучення громадськості до освітнього процесу, хоча й не надають великого значення такій важливій формі співпраці, як участь в організації освітнього процесу, зокрема розроблення чи вибір освітньої програми і підручників. Але ми вважаємо, що якби школи мали можливість такого вибору, то не відмовлялися від допомоги громадськості.

Разом з тим, дослідження показало, що керівники ОЗО розуміють, хто може бути партнером і кого варто залучати до участі в освітньому процесі. Для успішного впровадження державно-громадського управління закладом освіти на засадах партнерства має бути готовий керівник ОЗО та його управлінська команда, органи самоврядування закладу, партнери – місцева спільнота, органи місцевого самоврядування, роботодавці, меценати тощо.

Ефективне вирішення поставлених завдань потребує підготовки суб'єктів управління до розуміння сутності партнерства, способів організації співпраці та готовності до оволодіння технологіями, формами та методами залучення та зацікавлення потенційних партнерів.

У процесі дослідження здійснено аналіз сутності і змісту понять “партнерство”, “державно-партнерська взаємодія”, “соціальне партнерство”, які потрібні для реалізації ідей державно-партнерської взаємодії в організації освітнього процесу та державно-громадського управління ОЗО.

Особлива роль відводиться партнерству ОЗО і місцевій громаді, до якої належать батьки і учні, які навчаються у закладі, а також інші члени громади.

Концепцією Нової української школи визначено, що працюватиме вона на засадах “педагогіки партнерства”, а серед основних принципів названо принцип соціального партнерства, який передбачає “рівність сторін, добровільність прийняття зобов’язань, обов’язковість виконання домовленостей” [4].

За визначенням А. Гошка, “партнерство – це встановлення й розвиток взаємовигідних стосунків між школою, вчителями, учнями, членами громади та спонсорами для спільного вирішення загальних проблем [28].

“Партнерство – це спільна діяльність декількох сторін, своєрідна колективна робота. В ідеальному партнерстві партнери навчаються один у одного та впливають один на одного”, – так характеризує це поняття О. Коханова[29].

Найголовніша характерна ознака партнерства - встановлення контактів, які необхідні для реалізації спільної діяльності: комунікацію (обмін інформацією, встановлення контактів); інтеракцію (обмін конкретними діями); соціальну перцепцію (сприйняття й розуміння партнерами один одного, усвідомлення потреби в узгодженій взаємодії).

На нашу думку, сутність партнерства полягає у встановленні зв’язків на взаємовигідних і рівноправних умовах між опорним закладом загальної середньої освіти, як і іншими закладами, учнями та їхніми батьками, працівниками закладу освіти та членами місцевого співтовариства, меценатами та спонсорами, представниками культурно-освітніх установ, різних громадських об’єднань, органами влади, місцевого самоврядування, представниками приватного та неурядового секторів для визначення шляхів і напрямів взаємодії для успішного спільного вирішення важливих питань життєдіяльності та розвитку як закладу освіти, так і всіх партнерів.

Партнерство як процес і результат потребує наявності певних організаційно-правових умов для реалізації взаємодії держави, громадськості і приватного сектора, вимагає від суб’єктів певних знань, умінь і навичок, тобто, *компетентностей*; наявність *рівня їх готовності* до партнерської взаємодії та наявність *особистісних якостей*, які є в основі *здатності до діалогу*. Це стосується як представників держави, так і представників приватного сектора та громадськості. Партнерство передбачає розробку і впровадження *механізмів спільної діяльності й ініціювання різних форм*

взаємодії з бізнесом, органами місцевого самоврядування, некомерційними організаціями, громадськістю.

Алгоритм вимог до суб'єктів державно-громадського управління на засадах партнерства нами сформульовано так: *компетентність - рівень готовності - особистісні якості – здатність до діалогу.*

Що стосується *способів організації співпраці та партнерської взаємодії*, то це: включення принципів демократизації в освітній та управлінський процеси; відкритість і співпраця, акценти на розвиток і саморозвиток, спілкування і обмін ідеями; уміння поставити загальні цілі; інформування про специфіку партнерської взаємодії та координація спільних зусиль; навчання та взаємонавчання; залучення додаткових ресурсів та значної кількості партнерів, місцевої спільноти до створення планів спільної діяльності; спрямування ресурсів закладу освіти на розвиток громади та всіх партнерів, громадянської самоорганізації і самоуправління; розвиток у закладі та спільноті традицій і практики громадянської активності. створення планів спільної діяльності одна з обов'язкових форм співпраці. Загальний інтерес і взаємовигідні відносини; акцент на розвиток спілкування і процедур; створення плану спільної діяльності тощо.

Існує ще багато різноманітних способів організації партнерства закладу загальної середньої освіти з місцевою громадою. Важко знайти громаду, в якій інтереси школи, представників місцевої влади, бізнесу, громадськості так чи інакше не перетиналися.

Державно-партнерська взаємодія нами трактується як особлива форма партнерства та соціальної взаємодії з рівноправними автономними суб'єктами, як узгоджена діяльність суб'єктів управлінського процесу - партнерів, яка спрямована на досягнення спільних цілей інноваційного розвитку опорного закладу освіти, забезпечення якісної освіти і всебічного розвитку кожного, отримання очікуваних результатів та вирішення важливих завдань.

Соціальне партнерств – співпраця та взаємодія з громадськістю та приватним сектором, це особливий тип спільної діяльності між суб'єктами освітнього процесу, який характеризується довірою, загальними цілями та цінностями, добровільністю і довготривалістю відносин, а також визнанням взаємної відповідальності за результати співпраці і розвитку. Воно передбачає уміння знайти спільні точки перетинання; уміння поставити спільні пріоритетні цілі; уміння визначити ступінь участі кожного партнера у спільній діяльності ще на початковому етапі; можливість залучити додаткові ресурси бізнесу, роботодавців, інших приватних структур, громадян на розвиток опорного закладу освіти.

Соціальне партнерство з'явилося як механізм вирішення конфліктів, пошуку точок дотику і загальних позицій між державою в особі органів влади, роботодавцями та профспілками працівників; як механізм конструктивної взаємодії трьох суспільних секторів: держави, бізнесу і суспільства. Воно впродовж століть використовувалося в країнах з розвиненою ринковою економікою з метою виходу із криз і прискорення соціально-економічного розвитку територій. Нині соціальне партнерство все більше перетворюється на інструмент громадської участі в ухваленні управлінських рішень стосовно вирішення проблем у різних сферах життя суспільства.

Нами встановлено, що діяльність органів державної та громадської структур державно-громадського управління на засадах партнерства здійснюється в діалозі та співпраці, на взаємозв'язках та комунікаціях між всіма суб'єктами управління, проте вони здебільшого (70, 4 %) ініціюються закладом освіти. Про рівень співробітництва і партнерства свідчить готовність суб'єктів управлінського процесу до застосування конструктивних стратегій поведінки на міжособистісному рівні.

Механізмами державно-громадського управління (громадсько-державного) ОЗО на засадах є: стимулювання та зацікавлення активної діяльності членів громад у їхній безпосередній участі в діяльності закладу освіти та впливу по всій вертикалі управління; самоорганізація співтовариств громадського самоврядування; дія процедур прямої демократії, основаної на виборах, що передбачають безпосередню участь членів співтовариства у вирішенні основних питань управління закладом освіти і реалізації ухвалених спільних управлінських рішень; професійна компетентність та готовність керівника закладу поділитися своїми повноваженнями й ефективно співпрацювати з громадськістю.

Роль опорного закладу освіти має бути випереджальною, а влада і громада повинні її підтримувати, активно співпрацювати, брати участь в управлінні та співуправлінні на партнерських засадах. *Схему діяльності можна окреслити так: готовність діяти (брати участь в організації діяльності, допомагати, брати на себе відповідальність за ухвалені рішення, а не тільки контролювати й вимагати) – мотивація (усвідомлення необхідності особистої участі в діяльності в інтересах школи) – дія – результат.*

Таким чином, *реалізація змісту державно-громадського управління закладами освіти на засадах дюдіоцентризму і партнерства полягає у конструктивній взаємодії державних органів, громадських об'єднань та організацій, приватних структур, роботодавців, спонсорів, меценатів, які сприяють гармонізації, гуманізації та демократично-*

му закріпленню різноманітних організаційно-правових форм взаємодії суб'єктів освітнього та управлінського процесів; широкому залученні до партнерської співпраці та взаємодії юридичних та фізичних осіб наявності таких умов:

- демократизація всіх органів державної влади, місцевого самоуправління, територіальних громад та управління освітою; демократизація освітнього та управлінського процесів у опорному закладі освіти;
- реалізація державно-громадського управління опорним закладом освіти на засадах партнерства і людиноцентризму;
- організація та розвиток асоціацій, спілок, громадських організацій та інших форм діяльності суб'єктів управління ОЗО та освітнього процесу (професійні об'єднання, асоціації педагогів, керівників закладів освіти, органи учнівського самоврядування та батьківські ради, самоуправління);
- зацікавлення місцевих громад, роботодавців, бізнесу, меценатів, різних організацій і структур до взаємовигідної співпраці і взаємодії з опорним закладом освіти на засадах партнерства;
- демократичного стилю керівництва, організаційної культури опорного закладу освіти, управлінської культури та позиції суб'єктів управління закладу;
- опорний заклад освіти має стати центром розвитку місцевої громади, який спрямовує ресурси школи на розвиток і закладу освіти, і громади, вже сьогодні створює на місцевому рівні реальні структури громадянського суспільства і гарантує їхній стабільний розвиток.

2.2 ШКІЛЬНА АВТОНОМІЯ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНА УМОВА ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОПОРНОМУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ – (О. М.ОНАЦЬ)

Однією з умов створення сучасної системи ефективного управління опорним закладом освіти (надалі – ОЗО) є його автономія. Заклад освіти має право самостійно ухвалювати рішення з будь-яких питань у межах своєї автономії. Її обсяг і межі визначаються Законом України “Про освіту”, спеціальними законами та установчими документами закладу освіти.

У Законі України “Про освіту” (ст.1) представлено термін “автономія”, що означає “право закладу освіти як суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), орга-

нізаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що проводиться в порядку та межах, визначених законом”[2].

Статтею 23 Закону України встановлюються державні гарантії академічної, організаційної, фінансової і кадрової автономії закладів освіти. Разом з тим, цією ж статтею констатується, що обсяг автономії закладів освіти визначається цим Законом, спеціальними законами та установчими документами закладу освіти[2].

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 (підкувальної) раді закладу освіти[2].

Функціонування наглядових (підкувальних) рад є одним із механізмів контролю за фактично абсолютною автономією діяльності закладів освіти, елементом впровадження державно-громадського управління у сфері освіти[2]

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 [3].

Стаття 31 згаданого закону визначає юридичну самостійність закладу загальної середньої освіти, його право набувати майнові та немайнові права, нести обов’язки, виступати стороною у 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 із 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 тощо [3].

Особливо актуальною є впровадження автономії в опорних закладах освіти (надалі – ОЗО), які почали створюватися, починаючи з 2015 року. У Положенні про опорний заклад освіти (затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 р. № 532) зазначається, що опорним може бути заклад загальної середньої освіти (опорна школа), який є новим

за формою організації та структурою, є осередком єдиного освітнього простору та центром управління в освітній системі об'єднаної територіальної громади чи поза нею. В умовах децентралізації опорний заклад освіти виконує функцію центру управління в системі освіти освітнього округу чи ОТГ" [7].

Первинною автономією є *академічна*, адже основним завданням закладів загальної середньої освіти є освітня діяльність із здобуття початкової, базової середньої та профільної середньої освіти, саме вона визначатиме особливість і унікальність закладу в організації освітнього процесу: якість знань, умінь, навичок здобувачів освіти, сформованість у них загальних та ключових компетентностей і наскрізних навичок: рівень професійної компетентності педагогічних працівників та зростання рівня їхнього професіоналізму та педагогічної майстерності опорного закладу; відповідність моделі випускника, яка спроектована в його у стратегії розвитку і освітній програмі; позитивний імідж закладу освіти та суспільне визнання результатів його освітньої діяльності.

Академічна автономія закладу освіти означає, що опорний заклад освіти має право ухвалювати самостійно рішення щодо власної освітньої діяльності. Він спроможний нести повну відповідальність, яка передбачає: створення (формування) освітніх програм; вибір навчальних програм, підручників, посібників з переліку рекомендованих Міністерством освіти і науки України та створення авторських; використання різноманітних технологій, форм та методів освітнього процесу; здійснення дослідно-експериментальної та проектної діяльності на засадах академічної доброчесності тощо [56; 63].

Дослідження академічної автономії в опорних закладах освіти (надалі ОЗО), показало, що реальним її підтвердженням, новою позицією є те, що заклад освіти самостійно формує власну освітню програму (чи програми) на основі типової; тематичний і робочий плани (на основі типових), обирає підручники і посібники тощо. Додамо, що самостійно розробляється стратегія інноваційного розвитку ОЗО, його місія, візія та засоби їх реалізації, програми, проекти, моделі. [72; 74].

Як приклад реалізації академічної автономії, представляємо прогностичну модель організації профільного навчання в експериментальному закладі відділу економіки і управління ЗСО Інституту педагогіки НАПН України – спеціалізованій школі №41 ім. З.К. Слюсаренка з поглибленим вивченням англійської мови Шевченківського району м. Києва (науковий керівник – О. Онаць), створену в процесі дослідно-експериментальної діяльності в рамках Всеукраїнського експерименту психолого-педагогічного наукового проекту "Вибір успішної професії".

Основною метою діяльності педагогічний колектив спільно з учнями, батьками, громадськими структурами, зовнішніми партнерами визначили індивідуальну траєкторію особистісно-професійного розвитку дитини. У моделі окреслені необхідні умови для втілення обраної мети: визначено пріоритетні вектори діяльності щодо її реалізації, розписано, що саме передбачено в освітньому процесі на всіх ступенях навчання (у початковій, базовій та старшій школі, організації інклюзивного навчання), деталізовано дослідно-експериментальну роботу (назви проєктів, напрямів діяльності та очікувані результати), визначено провідні технології та об'єкти моніторингу, визначені основні партнери. Модель є прогностичною, а, значить гнучкою і мобільною, і до її складників можуть вноситися зміни, можуть коригуватися самі компоненти моделі (Рис. 3).



Рис. 3. Прогностична модель профільного навчання у спеціалізованій школі №41 ім. З. К. Слюсаренка з поглибленим вивченням англійської мови Шевченківського району м. Києва

Опорні заклади освіти, як і всі інші, в межах академічної автономії, можуть, відповідно до запитів замовників освіти (батьків, учнів, громади) самостійно визначати профілі навчання, обирати частину навчальних предметів чи інтегрованих курсів, розподіляти години варіативної частини, додаткові та факультативні години тощо. Складність полягає в тому, як саме розподілити, визначити, що буде вивчатися у власне опорному закладі, а що передати у філії; що об'єднати, як розподілити навантаження; як забезпечити доступність для учнів, враховуючи різну кількість навчальних занять, розклад підвезення учнів та педагогів тощо[32].

Не повністю реалізується академічна автономія і в питанні створення авторських освітніх програм, адже вони мають бути затверджені в Державній службі якості освіти України, а це додаткове навантаження. Заклади освіти самостійно розробляють індивідуальні освітні програми для учнів, які потребують організації інклюзивної форми навчання. Але складно розробляти програми індивідуальної траєкторії розвитку для кожного учня в закладах освіти з великою кількістю учнів. На сьогодні реально, і заклади зобов'язані це робити, розробляти такі траєкторії і програми для інклюзивного навчання учнів з особливими освітніми потребами. Важко комунальним закладам освіти впроваджувати альтернативні навчальні програми, тому що перерозподіляти навчальний час між предметами інваріантної складової можна не більше, як 15% навчального часу.

Є проблеми із запровадженням інших форм організації освітнього процесу, наприклад, модульного викладання предметів чи курсів, оскільки відсутні механізми оплати праці вчителя за таких умов і є ще багато інших неузгоджень. Багато питань виникає і щодо організації та здійснення експертизи освітньої програми, і проведення дослідно-експериментальної роботи, і академічної свободи у виборі.

На жаль, практика показує, що і заклади освіти не в повній мірі та вкрай неохоче користуються реалізацією цього компоненту академічної автономії. Причиною цього можуть бути: неготовність керівника та педагогічного колективу до формування дієвої освітньої програми (інституційна неспроможність); переважання інтересів педагогів над інтересами здобувачів освіти; нерозуміння засновників закладів освіти процесу та необхідності формування дієвої освітньої програми і, відповідно, їх втручання та намагання обмежити це право опорного закладу освіти, мотивуючи обмеженням фінансового ресурсу тощо.

Але саме заходи, які змогли чи можуть заклади реалізовувати у рамках академічної автономії зумовлюють необхідність реалізації такого ж права на *організаційну автономію*, яка визначає структурні заходи і процедури, за допомогою яких буде можливо реалізувати стратегію закладу, освітню програму та освітні траєкторії усіх здобувачів освіти, від яких залежить результат діяльності. Організаційна автономія передбачає організаційні зміни в управлінні закладом освіти. Опорний заклад освіти має право формувати власну організаційну структуру та впроваджувати відповідні організаційні процедури з метою створення належних умов для творчої реалізації стратегії розвитку ОЗО та філій, освітньої програми, залучення і використання всіх ресурсів [69].

Статті Закону України “Про освіту”, які стосуються, насамперед, організаційної автономії, конкретизовані і деталізовані у багатьох статтях Закону України “Про повну загальну середню освіту” і передбачають значні повноваження керівнику будь-якого закладу загальної середньої освіти та колегіальним і самоврядним органам управління. Переважна більшість положень статей мають організаційно-розпорядчий характер, тобто стосуються, насамперед, організаційної автономії.

Саме організаційна автономія надає можливість трансформувати схему організаційної структури під стратегію опорного закладу освіти. Наприклад, перерозподіляти обов’язки та відповідальність між членами колективу, збільшувати або зменшувати кількість заступників керівника та їхні обов’язки залежно від потреб закладу освіти; створювати додаткові структури, тимчасові чи постійні творчі колективи тощо [90].

Організаційна автономія в опорному закладі загальної середньої освіти може реалізуватися за кількома напрямками: в управлінні закладом освіти – це управлінські процеси і процедури; в освітньому – це навчально-виховний (освітній) та методично-педагогічний компоненти; в інформаційно-комунікативному – інформаційне забезпечення міжособистісне спілкування і взаємодія між учасниками освітнього і управлінського процесів із зовнішнім середовищем, партнерами. Як приклад, подаємо схему організації управління в Миколаївській академії дитячої творчості в Авторській школі Ганни Матвєєвої – експериментальному майданчику відділу (науковий керівник експерименту Всеукраїнського рівня – професор Л.Калініна), завдяки якій реалізовано в практиці організаційну автономію (Рис. 4).

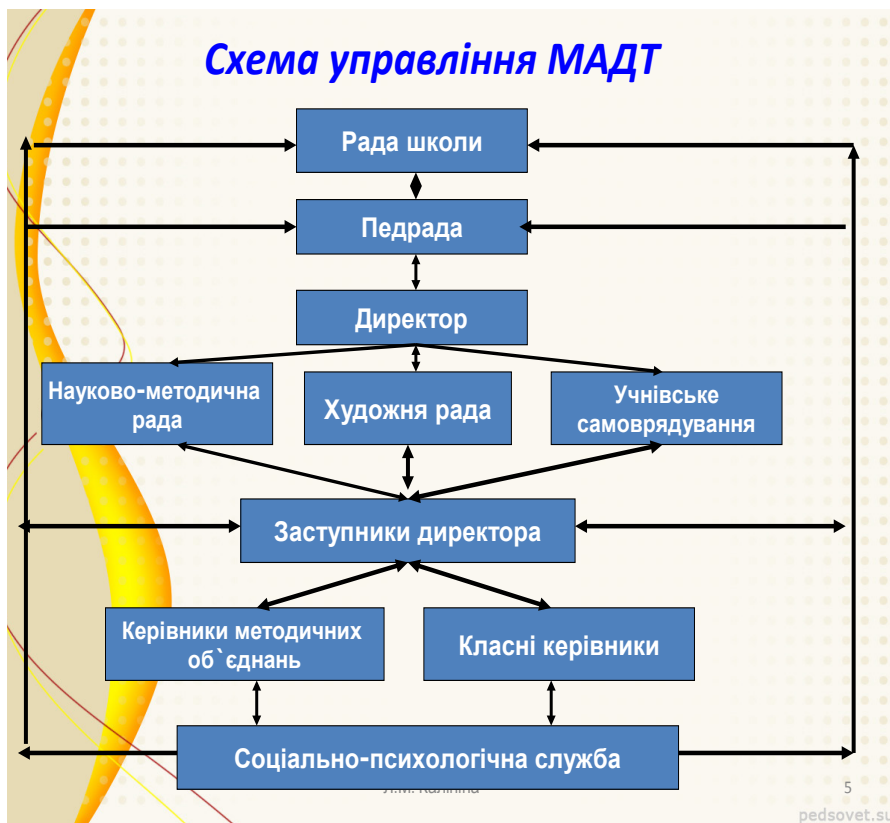


Рис.4. Схема організації управління Авторською школою Ганни Матвєєвої “Академія дитячої творчості”

Успішна реалізація стратегії розвитку закладу освіти, його місії і цілей неможлива без академічної і організаційної автономії, а також без забезпечення високопрофесійними кадрами, тобто кадрової автономії.

На нашу думку, *кадрова автономія* – це не лише призначення і звільнення працівників. Для керівника опорного закладу освіти і його управлінської команди це має бути кадрова політика, яка передбачає: аналіз поточної потреби в кадрах, процедури підбору і розстановки кадрового складу в залежності від його потенціалу, підвищення кваліфікації, формування і розвиток професійної компетентності педагогічних кадрів не тільки у самому опорному закладі, але й у філіях (а їх може бути до 12, у різних населених пунктах, раніше, можливо, сформованих колективах тощо); організацію різнорівневої науково-методичної роботи, створення проєктних творчих груп з метою здійснення дослідно-експериментальної пошукової

роботи; впровадження інновацій; залучення до освітнього процесу інших фахівців з різних установ; прогнозування тенденцій на майбутнє, проектування ефективності ухвалених кадрових управлінських рішень. Керівник закладу освіти має право змінювати посадові обов'язки працівників, але і може вносити обґрунтовані пропозиції щодо збільшення чисельності штатних працівників. У опорному закладі освіти це може бути посада заступника з науково-методичної роботи, який організовував і координував би роботу в ОТГ, освітньому окрузі, ОЗО та філіях.

Кадрова автономія надає нові можливості щодо курсової підготовки, вибором учителем місця і форм підвищення кваліфікації. На жаль, це право не може бути ще реалізоване повністю, оскільки відсутній механізм – “кошти ідуть за вчителем”. Як правило, кошти на такі потреби виділяються місцевими органами влади для регіональних закладів післядипломної педагогічної освіти, які підпорядковані цим органам і фінансуються ними. А вчителі, якщо хочуть обрати альтернативні форми підвищення своєї кваліфікації, часто роблять це самостійно, за власні чи спонсорські кошти. Головне, щоб керівник ОЗО їх підтримував.

Закон України “Про освіту” 2017 року відновив, а не надав право керівникам закладів освіти самостійно призначати педагогічних працівників. Саме відновив, адже це право було записане в Законі України “Про освіту” 1991 року і скасоване Законом України “Про загальну середню освіту” 1996 року. Пояснення чиновників Міністерства освіти і науки України та представників інших органів управління освітою були обґрунтовані тим, що не всі керівники закладів освіти готові до такої діяльності, що поступало багато скарг від педагогічних працівників про перевищення повноважень керівниками тощо. Але саме тому, що призначення педагогічних працівників відбувалося “зверху”, відділами та управліннями освіти, керівники закладів освіти не завжди могли впливати на ці призначення, фактично нав'язані педагогічні кадри не влаштовували керівництво та й заклади освіти в цілому, тому відбувалася значна плинність кадрів.

Найважливішим питанням кадрової автономії для керівника опорного закладу освіти, яке можливо найефективніше вирішувати саме у партнерстві з громадськими структурами та приватним сектором, є створення інноваційної системи професійного зростання та розвитку професійної компетентності педагогічних кадрів всього освітнього округу територіальної громади. Це складне завдання і потребує значних зусиль, часу, постійної системної роботи [46].

Як показують проведені дослідження і наявний досвід шкіл АКШУ та автора тексту, ефективною буде робота щодо управління розвитком усіх

кадрів (персоналу), бо мова йде не тільки про педагогічні кадри, але і про адміністративно-обслуговуючий персонал, усіх залучених до організації освітнього та управлінського процесу).

Тому одним із надважливих питань кадрової автономії суб'єктів управління ОЗО та його керівника є застосування ідей стратегічного, організаційного, шкільного та інших видів менеджменту, положення яких спрямовані на роботу з кадрами (персоналом). В управлінні розвитком професіоналізму педагогічних працівників та і всього персоналу кадрова автономія реалізується спільно з академічною, організаційною та фінансовою. Це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їхньої професійної діяльності. Це система принципів і механізмів оптимального комплектування, розвитку, мотивації та раціонального використання персоналу(кадрів). Це розробка та реалізація заходів, спрямованих на досягнення необхідного рівня якісних характеристик працівників (знань, умінь і навичок, досвіду, мотивації тощо), тобто компетенцій та компетентностей, відповідно до стратегії розвитку опорного закладу освіти. Це скоординована система дій щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників опорного закладу освіти у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу [46].

Узагальнені результати проведених нами досліджень показують, що кадрова автономія є визначальною умовою умов ефективної державно-партнерської взаємодії опорного закладу, і вона реально впроваджується.

Звертаємо увагу керівників опорних закладів освіти, що одним із перших завдань є формування та розвиток організаційної культури опорного закладу освіти та педагогічної культури персоналу, адже сучасна філософія управління будь-яким закладом загальної середньої освіти має сприяти організаційному розвитку, формуванню ціннісно орієнтованої єдності педагогічного колективу та створенню культурно-освітнього середовища життєдіяльності усіх учасників освітнього та управлінського процесів та кожної особистості.

Пропонуємо для ознайомлення, як приклад, у рамках здійснення кадрової автономії, розроблену та обґрунтовану директором гімназії №117 ім. Лесі Українки м. Києва В.А. Нідзієвою *концептуальну модель управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти* (скорочено — модель УРОК ЗЗСО) під час Всеукраїнського експерименту (науковий керівник експерименту – професор Л.М. Калініна). *Концептуальна модель* є системою взаємопов'язаних цільового, законо-

давчо-нормативного, теоретико-методологічного, суб'єктно-діяльнісного, організаційно-технологічного модулів та змістового, управлінського, оцінно-результативного блоків *“Цільовий модуль моделі управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти (надалі – ЗЗСО)”* містить три складники: соціально-детермінований, філософський та цільовий. Соціально-детермінований складник визначає соціальну значущість та стратегічну обумовленість управління ЗЗСО. Філософський складник моделі базується на системній та аксіологічній платформах, містить такі атрибути, як цінності, ідеї, модули, філософські основи організації діяльності ЗЗСО, ідеї про цінність професійного розвитку та його організацію, саморефлексію, співпрацю, партнерство, взаємодію. Цільовий складник модуля представлено візією (баченням), місією, повноваженнями суб'єктів управління, метою управлінської діяльності, яка полягає в розвитку організаційної культури та здійсненні ефективного управління ЗЗСО на цій основі.

Другий рівень моделі УРОК ЗЗСО представлено законодавчо-нормативним і теоретико-методологічним модулями. Законодавчо-нормативний модуль забезпечить правові засади освітньої діяльності ЗЗСО в цілому та управління розвитком його організаційної культури зокрема. Теоретична база моделі складається з основних положень теорії систем, теорії моделювання педагогічних процесів і систем, концепції, принципів формування та розвитку організаційної культури. Методологічна частина модуля базується на законах діалектики, теорії наукового пізнання, положенні про діяльнісну сутність особистості, системному, процесному та синергетичному наукових підходах до управління розвитком організаційної культури.

Суб'єктно-діяльнісний модуль розкриває сутність педагогічної та управлінської діяльності, спрямованої на розвиток організаційної культури ЗЗСО з позицій системного підходу, а організаційно-технологічний – зміст, форми, методи, засоби організаційно-управлінської діяльності динамічної системи – ЗЗСО. Упровадження моделі УРОК в практику діяльності ЗЗСО дасть змогу сформувати сильну організаційну культуру, яка базується на спільних організаційних цінностях, об'єднати зусилля всіх учасників освітнього процесу задля забезпечення особистісного та організаційного розвитку” [30].

Особливе значення в забезпеченні якості освітньої діяльності та реалізації ідей кадрової автономії є *система різнорівневої науково-методичної роботи* в опорному закладі освіти, яка не буде ефективною без державно-громадської партнерської взаємодії між ОЗО і філіями, керів-

ництвом ОЗО та педагогічними працівниками, продуктивної міжособистісної взаємодії педагогічних працівників на різних рівнях: ОЗО з філіями, районному, обласному, загальнонаціональному та міжнародному рівнях.

Нами окреслені основні засади організації різнорівневої науково-методичної роботи в опорному закладі освіти, які перевірені експериментально. Сподіваємося, стануть корисними для керівників ОЗО та інших фахівців, що працюють над підвищенням професіоналізму педагогічних кадрів:

- *перспективні завдання* науково-методичної роботи є стратегією, а *поточні* – тактикою розвитку професійної компетентності вчителя;
- *розвиток професійної компетентності* – це цілеспрямований, незворотній процес якісних змін у знаннях, уміннях і навичках, здатностях і якостях, цінностях, досвіді педагогічного працівника та результатах його професійної діяльності, процес його творчого вдосконалення і саморозвитку;
- *управління розвитком професійної компетентності* педагогічних працівників – це процес визначення стратегії і тактики досягнення педагогічним працівником заданого кваліфікаційного рівня; прогнозування професійного та особистісного зростання і самоствердження педагогічного працівника;
- *форми та методи науково-методичної роботи* мають бути спрямовані не на просте збільшення знань, умінь, навичок, а компетентностей педагогічних працівників, на формування якісно нового змісту професійної педагогічної діяльності. До таких форм можемо віднести: навчальні тренінги, акмеологічні практикуми, методичні дебати, конкурси; до методів – ділові та рольові ігри, квести, фестивалі, захист тематичних проєктів, моделювання тощо;
- *пріоритет надається самоосвітній діяльності* педагогічних працівників, яка є, як показало дослідження, пріоритетною формою управління саморозвитком професійної компетентності педагога. Доцільно враховувати такі компоненти самоосвіти (когнітивний, операційний та мотиваційний) та аспекти (педагогічний, психологічний та соціальний);
- *важлива комунікативна взаємодія молодих і досвідчених педагогів*, що надає змогу їх учасникам виконувати всі суб'єктні ролі у освітньому процесі;
- інноваційною формою роботи з педагогічними працівниками є також дистанційне навчання через мережу *Internet*, сторінки у *соціальних мережах*, *блоги*, *ресурси Web-сторінок* закладів системи

-
-
- післядипломної освіти, самих опорних закладів, різних освітніх центрів тощо;
- розвиток професійної компетентності педагогів необхідно здійснювати у трьох провідних сферах: *професійно-змістовній, професійно-діяльнісній та професійно-особистісній*;
 - *на часі створення індивідуальних умов для формування і розвитку професійної компетентності, зростання педагогічної майстерності кадрів*;
 - *механізм управлінського супроводу розвитку професійної компетентності педагогічних працівників має реалізовуватися у трьох аспектах: предметно-логічному (планування змісту діяльності), структурно-діяльнісному (визначення організації діяльності), організаційно-комунікативному (планування видів і форм професійного міжособистісного спілкування).*

Фінансова автономія в опорному закладі освіти. У статті 58 Закону України “Про повну загальну середню освіту” зазначено: “Фінансування системи загальної середньої освіти визначає систему фінансування загальної середньої освіти. Заклади загальної середньої освіти провадять фінансово-господарську діяльність відповідно до Бюджетного кодексу України, цього Закону, Закону України “Про освіту” та інших нормативно-правових актів [3; 34].

Основною метою запровадження фінансової автономії є підвищення ефективності використання коштів з державного бюджету та бюджету місцевої територіальної громади. Дуже принциповим є питання: хто визначає розподіл коштів, хто має право витратити, хто здійснює контроль за витрачанням бюджетних освітніх коштів: заклад освіти чи органи місцевого самоврядування?

Оскільки завданнями опорного закладу освіти та його філій є створення безпечного освітнього середовища, нового освітнього простору, концентрація та ефективне використання наявних ресурсів, їх спрямування на задоволення освітніх потреб здобувачів освіти, створення єдиної системи виховної роботи, то ці та інші напрями діяльності потребують значної фінансової підтримки, а, значить, і створюють можливості для реалізації фінансової автономії.

Новий освітній простір неможливий без фінансових ресурсів, адже це створення мотивуючого середовища, застосування новітніх технологій дизайну, архітектури будівель та споруд, просторово-предметного оточення закладів освіти; забезпечення енергоефективності будівель закладів освіти; забезпечення створення у закладах освіти інклюзив-

ного освітнього та безперешкодного (безбар'єрного) середовища для осіб з особливими освітніми потребами; створення умов для здобуття освіти із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних засобів та технологій; використання матеріально-технічної бази опорних закладів освіти для забезпечення всебічного розвитку особистості здобувачів освіти та всіх учасників освітнього процесу[3].

Фінансова автономія – це право опорному закладу освіти, як і іншим закладам, на економічно-фінансове забезпечення реалізації його стратегії, завдань, цілей та місії.

Найважливішою правовою умовою для фінансово-економічної автономії є повна і послідовна реалізація опорним закладом освіти статусу юридичної особи, що має стати повноправним суб'єктом цивільного права, яке чітко визначає юридичне регулювання відносин між опорним закладом освіти та іншими суб'єктами господарювання, юридично регулює відносини між опорним закладом, органами управління освітою та іншими структурами і організаціями.

Фінансова автономія може бути реалізована у межах витрат, затверджених кошторисом, у виконанні таких завдань: формування структури опорного закладу освіти та штатного розпису ОЗО і філій; встановлення доплат, премій, надбавок, матеріальної допомоги, стипендій та інших видів матеріального стимулювання учасникам освітнього процесу за власні та позабюджетні кошти; оплати поточних ремонтних робіт шкільних приміщень і споруд; оплати підвищення кваліфікації працівників; укладання відповідно до законодавства цивільно-правових угод (господарських договорів) для забезпечення діяльності закладу освіти.

За поданням керівника опорного закладу освіти засновник затверджує стратегію і перспективний план його розвитку та забезпечує фінансування його виконання. Опорний заклад освіти може створювати власну бухгалтерію або користуватися бухгалтерією ОТГ.

Джерелами фінансування цих та інших напрямів можуть бути: кошти трансферів державного бюджету на освіту (в межах чинного законодавства); кошти місцевої територіальної громади; доходи від наданих платних послуг; доходи від надання оренду майна; благодійна допомога, гранти; надходження (доходи) від тимчасово вільних коштів, які розміщені на депозитах або поточних рахунках банків; а також інші джерела фінансування, які не забороняються законами [3].

Обмеженням фінансової автономії є норма про те, що отримання закладом освіти коштів можуть бути використані лише для забезпечення основної діяльності. Але і вилучення цих коштів не може бути зро-

блене в дохід держави або місцевого бюджету, за винятком випадків, передбачених законодавством.

Як насправді реалізується фінансова автономія в закладах загальної середньої освіти і опорних закладах, зокрема. Фінансову автономію мають, за результатами опитування керівників закладів освіти, мають лише 6,7%. У більшості ЗЗСО відсутні власні бухгалтерії, користуються централізованою бухгалтерією органу управління освітою. Керівники закладів освіти готують шкільний бюджет і забезпечують його виконання, але контроль за витратами здійснюється управлінням освіти територіальної громади чи відділами освіти райдержадміністрацій. Частина керівників ЗЗСО не готова до фінансової автономії, оскільки їм бракує економічних знань і вмінь. Частина керівників не прагне до фінансової автономії, бо вона, здебільшого часткова, і дуже забюрократизована. Чинний механізм бюджетного фінансування також не сприяє до його оптимізації закладами освіти та орієнтації на споживачів освітніх послуг.

Нами також встановлено, що має плануватися фінансово-економічне управління функціонуванням та розвитком опорного закладу освіти (надалі – ОЗО). Кошти на освіту виділяються у вигляді державної субвенції і спрямовуються на організацію освітнього процесу та заробітної плати педагогічних працівників. Фінансування з місцевих бюджетів заробітної плати технічно-обслуговуючого персоналу. Оскільки заклади загальної середньої освіти, як правило, знаходяться у комунальній власності місцевих територіальних органів, то часто виникають питання не тільки своєчасної виплати зарплати, але і скорочення кількості кадрів тощо. Хоча кошти на забезпечення освітнього процесу виділяються з державного бюджету, все частіше місцеві громади їх перерозподіляють. Наприклад, формування профільних класів та кількості учнів у них, поділ на групи при вивченні окремих предметів, кошти на діяльність факультативів, гуртків, доплати за інтенсивність тощо.

Кілька прикладів: нормативно-правовими документами передбачено розподіл повноважень і відповідальності між учасниками процесу управління в умовах децентралізації й ОТГ, а на місцях не все так просто і зрозуміло. Органи управління освітою не дуже поспішають передавати повноваження закладам освіти, й автономія керівників опорних закладів освіти є недостатньою.

Принципова позиція керівників, отримання додаткових функцій опорними закладами освіти внаслідок децентралізації управління загострили проблему розподілу та налагодження зв'язків і повноважень між органами місцевого, громадського самоврядування і керівництвом

опорних закладів освіти. Разом з тим, відзначаємо, що значно збільшилася кількість управлінських функцій і ролей керівників, рівень відповідальності, але додатково підтримки й особливих повноважень вони не завжди мають. Занадто регламентується діяльність керівників, контроль називається здебільшого наданням методичної допомоги.

Заважає ефективній управлінській діяльності, розвитку шкільної автономії, партнерській співпраці також некомпетентність частини представників керівництва ОТГ, небажання поділитися повноваженнями між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, не кажучи про заклади освіти. У керівників є небезпідставні побоювання, що автономія, особливо фінансова, більш реальна у вищих навчальних закладах, а не в закладах середньої освіти. Є також чимало питань щодо активності, зацікавленості та спроможності територіальних громад у їх реальній допомозі закладам загальної середньої освіти та участі в співуправлінні тощо.

Розвиток автономії опорного закладу освіти, як і інших, зростання рівня свободи загострило і проблему готовності керівників до втілення фінансово-економічних механізмів в управління ОЗО. Для впровадження фінансової автономії в опорному закладі освіти, ствердження його фінансової самостійності керівнику закладу і відповідним працівникам необхідно бути готовим, знати загальноекономічні закони та вміти правильно їх застосовувати, тобто мати високий рівень економічної компетентності.

Очевидно, що однією з причин не зовсім задовільного впровадження шкільної автономії є те, що ні в одному документі не записано, яким саме документом визначаються обсяги і межі автономії закладу і яких напрямів діяльності ці обмеження можуть стосуватися. Норми Закону України “Про освіту” та Закону України “Про повну загальну середню освіту” не дають прямих відповідей на те, як ефективно впроваджувати таку модель управління.

Незважаючи на наявні проблеми і труднощі із запровадженням шкільної автономії, цей процес розпочався і, сподіваємося, буде продовжуватися, адже шкільна автономія надає можливості для суттєвого підвищення ефективності освітньої та управлінської діяльності закладів освіти за умови, коли всі види автономії комплексно пов’язані між собою і здійснюються одночасно у партнерстві з державними, громадськими і приватними структурами.

Як показує дослідження, проведене в експериментальних закладах і установах освіти, на сьогодні є чимало позитивних практик реалізації ідей децентралізації та управління освітою в ОТГ на партнерських засадах і забезпечення шкільної автономії саме на рівні громад: Київської, Миколаївської, Черкаської та інших областей; Вишнівецької та Почаївської громад Тернопільської області, Чаплинської громади Херсонської області, Кали-

тянської громади Київської області, Чоповицької громади Житомирської області та багатьох інших.

Суттєву роль у впровадженні шкільної автономії на засадах ефективної державно-громадської партнерської взаємодії відіграють тісні зв'язки з громадськістю, насамперед, з місцевою громадою та батьками, які є безпосередніми замовниками освітніх послуг конкретного закладу освіти. Як відомо, до опорного закладу висуваються підвищені вимоги і в нормативно-правових документах, і в реальному житті на практиці. Моделей співпраці і взаємодії з громадою, колегіальними та самоврядними органами є багато. Ініціатором і координатором має бути, насамперед, керівник опорного закладу освіти. Він повинен організувати свою команду і брати участь сам безпосередньо в інформуванні партнерів про діяльність опорного закладу та очікування від них, налагоджувати контакти та співпрацю, навчати учасників освітнього та управлінського процесів технологіям партнерства тощо. Пропонуємо, як ілюстрацію, на підтвердження нашої позиції авторську модель соціально-просвітницької взаємодії керівника – директора, розроблену Г. Матвєєвою (Рис. 5).

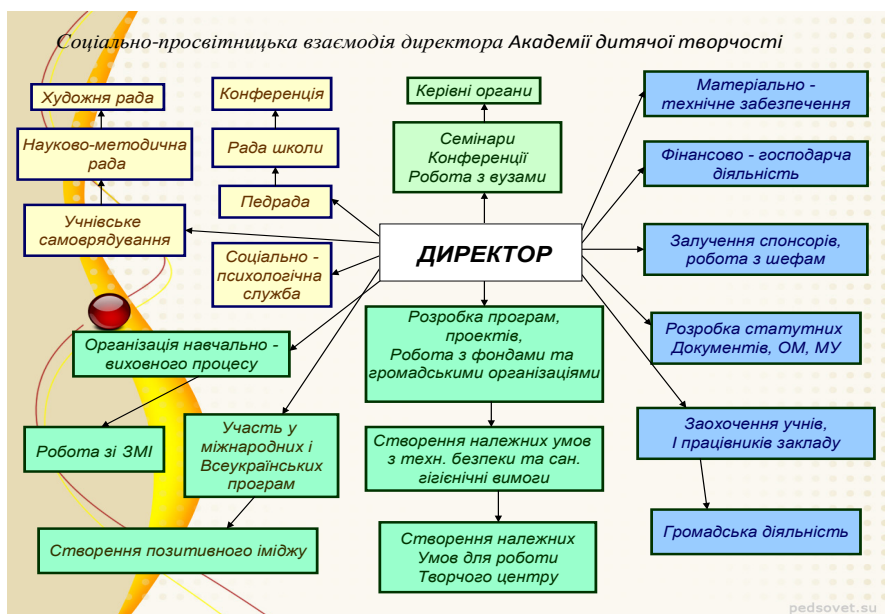


Рис 5. Модель соціально-просвітницької взаємодії директора авторської школи “Академія дитячої творчості” Ганни Матвєєвої

За твердженням керівників ОЗО засадничою ідеєю є партнерство. Це означає широке залучення можливих партнерів до організації освітнього та

управлінського процесів на засадах співробітництва та державно-громадської партнерської взаємодії. педагогічного партнерства (у першу чергу, вчителя, дитини, батьків) з метою формування демократичного громадянського суспільства, починаючи цей процес із закладів загальної середньої освіти.

Пропонуємо до уваги орієнтовну схематичну структурну модель реалізації автономії ОЗО за умови ефективного державно-громадського партнерства, яка складається з таких компонентів: *засади державно-партнерської взаємодії, об'єкти та суб'єкти шкільної автономії, напрями діяльності* (автор О. Онаць).

До основних засад нами віднесено: демократизація освітнього процесу; демократизація управління ОЗО; принципи партнерства та взаємодії; консенсус у ухваленні управлінських рішень; підкреслюємо особливу роль керівника опорного закладу освіти.

Об'єктами шкільної автономії – є її види: *академічна, організаційна, кадрова, фінансова*.

Академічна – це освітні програми, навчальні плани і програми, якості освітнього процесу. *Організаційна* - організаційна структура, управлінські рішення, організаційні процедури. *Кадрова* - управління людськими ресурсами. *Фінансова* - управління фінансами і ресурсами.

Суб'єктами шкільної автономії можуть бути:

керівник ОЗО та його управлінська команда; шкільне самоврядування учнів, вчителів, батьків; органи управління освітою різних рівнів по вертикалі; органи місцевого самоврядування та керівництво об'єднаними територіальними громадами, старости селищ і сіл, місцеві депутати; представники роботодавців, спонсори, меценати, представники бізнес-структур; інші державно-комунальні та громадські структури.

Напрями діяльності:

управління – управлінські процеси і процедури; *освітній* – навчально-виховний та методично-педагогічний процеси; *інформаційно-комунікативний* – інформаційне забезпечення та міжособистісне спілкування і взаємодія.

Підприємливість передбачає: бізнес-проекти; залучення інвесторів-партнерів; гранти, оренда, громадські проекти тощо.

Відповідно до законодавства, автономізація закладу освіти чи установи передбачає повністю чи частково передачу управлінських функцій засновником чи власником, управлінських повноважень та відповідальності за результати діяльності. Для успішного впровадження шкільної автономії має бути високий фаховий рівень менеджменту на рівні закладу освіти чи установи, його готовність і спроможність до ухвалення часто не зовсім популярних рішень, також брати на себе відповідальність за їх результати.



Рис. 6. Схематична структурна модель шкільної автономії в умовах державно-громадської партнерської взаємодії

Автономія закладу загальної середньої освіти базується на самостійному виконанні своїх основних, допоміжних та супутніх завдань. Її потрібно розглядати комплексно, одночасно планувати і впроваджувати всі види автономії (академічної, організаційної, кадрової, фінансової) і успішним буде виконання стратегії розвитку опорного закладу освіти, конкретних завдань і планів. Це абсолютно реально втілювати в практику, якщо розглядати шкільну автономію як визначальну умову ефективної державно-партнерської взаємодії опорного закладу з громадськістю, органами влади та приватними структурами.

Для того, щоб автономізація опорних закладів освіти відбувалася ефективно, необхідно, на наше переконання, щоб здійснювалася належна організація функціонування опорних, так само і всіх інших закладів освіти, і державно-громадське управління ОЗО на засадах людиноцентризму, довіри та партнерства, відбулося максимальне делегування адміністративних і навчально-методичних повноважень на рівень опорних закладів освіти у поєднанні з належним управлінням усередині самого закладу, забезпеченням внутрішньої системи якості освіти адже автономізація управління опорним закладом освіти передбачає наявність високого рівня професійної компетентності, культури, позиції, стилю керівництва закладу, його готовність ухвалювати навіть непопулярні рішення, брати відповідальність за результати цих рішень.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ В ПРАКТИЦІ СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ОПОРНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

3.1. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ОПОРНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ (О. М. ОНАЦЬ)

Реформування та модернізація освіти в Україні у контексті входження до європейського та світового освітнього простору передбачає відкритість освітньої системи, розвиток педагогіки партнерства і співробітництва, реформування змісту середньої освіти, формування ключових компетентностей учнів, зміну структури школи в умовах децентралізації влади, впровадження державно-громадського управління з новим змістом і партнерами, автономію закладів освіти, діяльність в умовах створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ), освітніх округів, опорних закладів освіти та їхніх філій.

Децентралізація влади, створення та функціонування опорних закладів освіти потребують змін і нових підходів до управління, опанування новими управлінськими технологіями, до яких належать сучасні економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні та інші технології, у сукупності яких відображається: модернізований зміст і функції, форми й методи управлінської діяльності керівника, стиль керівництва, державно-громадські, державно-приватні, громадсько-державні, регіональні, модульні, проектні моделі управління на засадах державно-партнерської взаємодії.

Інноваційні технології в управлінській діяльності суб'єктів опорного закладу мають бути спрямовані на зміни з інноваційним потенціалом і вимірами: удосконалення, раціоналізація, модернізація, трансформація, оптимізація; принципово нові зміни радикального характеру, інноваційні технології навчання, виховання, розвитку молоді, організації освітнього процесу, управління інноваційним розвитком закладу освіти як опорного тощо.

Аналіз теоретичних джерел, результати дослідження та міжнародний досвід, а також управлінська діяльність інноваційних керівників закладів освіти в Україні і практика діяльності найуспішніших економік і компаній світу переконує, що засади державно-громадського управління й ефективні управлінські технології зі сфери економіки та бізнесу можуть успішно застосовуватися в управлінні закладами освіти, зокрема опорними. Тому особистісна готовність і професійна компетентність суб'єктів саме опорних закладів освіти, які мають бути флагманами у своєму окрузі, потребує оволодіння ними найефективнішими технологіями управління з метою забезпечення якості освіти.

Управління освітою та закладами освіти завжди перебували в центрі уваги науки та практики. Сутність інноваційних підходів, принципів, управлінських функцій та технологій управління закладами освіти розкрито Л.Ващенко, Л.Даниленко, Г.Єльниковою, Л.Калініною, Ю.Конаржевським, В.Лазаревим, В.Масловим, О.Мармазою, О.Онаць, І.Осадчим, Н.Островецькою, Л.Паращенко, О.Пастовенським, О.Пехотою, Н.Побірченко, С.Подмазіним та іншими.

Створення опорних навчальних закладів є одним із механізмів реформування системи загальної середньої освіти й упорядкування шкільної мережі, що має на меті забезпечення рівного доступу усіх дітей до якісної освіти, раціонального і ефективного використання ресурсів. Місцеві громади, які є засновниками таких закладів, визначають опорні заклади серед підпорядкованих їм загальноосвітніх навчальних закладів на конкурсній основі відповідно до затверджених ними умов [6].

Для опорних закладів освіти як реальних центрів розвитку громади, важливою є співпраця з органами державної влади та місцевого самоврядування, територіальними громадами, роботодавцями, сферою бізнесу, неурядовими організаціями, філіями тощо на інших засадах, ніж це здійснювалося у звичайних школах. Потрібно створювати власну модель партнерської взаємодії державно-громадське та державно-приватне співробітництво на засадах людиноцентризму та партнерства, використовуючи ефективні інноваційні управлінські технології. Моделю такого закладу може бути, як показало наше дослідження, модель громадсько-активної школи, у якій державно-громадське управління поступово перетворюється у громадсько-державне як вищий ступінь демократизації керівництва [32].

Управління закладом освіти, який має статус опорного, потребує від усіх суб'єктів управлінського процесу, керівника ОЗО та його команди, зміни парадигми управління, застосовування, поруч із традиційними,

інноваційних підходів, управлінських інноваційних технологій. Це володіння уміннями й здатностями, а саме: уміти комплексно вирішувати проблеми (бачити сутність проблеми й розбиратися з причиною, а не наслідком її виникнення; володіти критичним мисленням (спосіб мислення, вміння аналізувати, за якого ставлять під сумнів будь-яку інформацію і, навіть, власні переконання); креативно мислити та діяти (тобто керівник повинен сам уміти й навчити свою команду творчості, вміння передбачати те, чого ще немає); уміти керувати персоналом (людьми) й ухвалювати управлінські рішення (не щодо підлеглих, а щодо Людей); змінювати систему та способи взаємодії з людьми (вчителями, учнями, батьками, представниками громадськості).

На нашу думку, *технологія* — це сукупність способів, форм і методів, прийомів, які обирають відповідно до визначеної мети, завдань, принципів та умов діяльності. Вони забезпечують ефективне поєднання теорії та практики, стилю поведінки та культури міжособистісного спілкування учасників управлінського процесу.

Технологія управління — це комплекс методів, прийомів і засобів опрацювання управлінської інформації, що має на меті ухвалення та реалізацію управлінських рішень. Вона охоплює стратегію, тактику й техніку управління [33].

Структуру технології можна визначити так: спочатку визначається її концептуальна основа (наукові підходи, принципи, закономірності, умови, чинники тощо); потім вирішується питання щодо змісту технології (визначення мети, цілей, завдань, очікуваних результатів тощо); найтривалішою є процесуальна частина (організація діяльності відповідно до визначених завдань: форми, методи, способи, прийоми та засоби діяльності учасників управлінського процесу; конструювання та розроблення організаційних механізмів, організація процесу громадсько-державного управління; забезпечення ефективної комунікації учасників управління та співуправління; поточне оцінювання, моніторинг, коригування діяльності, консультації, моделювання ситуацій тощо); важливу роль відіграє кінцева оцінка (евалюація та самоевалюація) результатів [33].

Важливе місце в реалізації державно-партнерської взаємодії суб'єктів управління в опорних закладах освіти посідають *інтерактивні технології* — засіб демократизації освітнього процесу та реальна дія державно-громадського управління. Їх використання передбачає, зокрема застосування методик, що допомагають набути інтелектуальних і соціальних навичок, демократичної поведінки, створення суб'єктно-суб'єктних стосунків, залучення до активної комунікативної взаємодії, встановлен-

ня атмосфери взаємоповаги, довіри та відповідальності. *Це діалог і полілог*, які можуть мати такі форми: індивідуальну творчу роботу, раунд (висловлювання з окреслених питань протягом 1–2 хв), організацію роботи в парах, міні-групах, групах за інтересами (методи можуть бути найрізноманітніші: “ажурна пилка”, дебати, рольова гра, моделювання ситуацій, кооперативне навчання, дискусійні групи, “павутинка” дискусії, “мозковий штурм”, дебати; під час підбиття підсумків як різновид кооперативної діяльності може використовуватися метод “ланцюжок цінностей”) [33].

Ефективними, на нашу думку, є *інноваційні технології моделювання*. Їх поділяють на такі категорії: евристичне моделювання, технології математичного моделювання; інформаційно-комунікаційні, конструктивні, структурні, проєктивні. Плануємо розглянути їх детальніше в подальших дослідженнях [34].

Технологія освітнього маркетингу. Без застосування цієї технології сьогодні суб’єкти управління ОЗО не можуть ефективно працювати. Освітній маркетинг допомагає здійснювати: аналіз ринку освітніх послуг, особливостей учнівського контингенту, навчальних планів та програм, кадрового складу; моніторинг рівня навчальних досягнень учнів; розроблення й впровадження нових освітніх програм, формування науково методичного забезпечення та супроводу, підготовку вчителів до реалізації нових освітніх програм і курсів, інноваційних технологій навчання та виховання учнів та організації співуправління опорним закладом; пошук партнерів та визначення пріоритетних напрямів діяльності з ними на засадах рівноправності, взаємовигідності та довіри.

Освітній маркетинг — це стратегічне й поточне формування потреб та стимулювання попиту на освітні та інші послуги опорного закладу, пропонування замовникам не тих освітніх послуг, що вже є в ОЗО, а тих, які хочуть споживачі. Реалізація технологій громадсько-державного управління на засадах державно-партнерської взаємодії — це розроблення концепції надання якісних освітніх послуг, організація та забезпечення цього процесу. Одним із найважливіших завдань маркетингу є створення позитивного іміджу ОЗО, створення бренду, забезпечення функцій управління та співуправління, коригування й контролю. Це організація стратегічного та оперативного планування розвитку опорного закладу й компетентностей усіх учасників процесу управління, система інформаційного забезпечення, організація ефективної комунікації, міжособистісної взаємодії, коригування діяльності та координація співпраці, організація контролю та самоконтролю, забезпечення рефлексії діяльності [33].

Оскільки діяльність опорного закладу освіти має значні відмінності за всіма напрямками діяльності від інших закладів освіти, то і технології, які використовуються суб'єктами управління, мають свою специфіку. Успішно здійснювати державно-громадське управління на засадах партнерства, розв'язувати проблеми в опорному закладі освіти можуть допомогти сучасні управлінські технології, які використовуються в інноваційному менеджменті, в бізнесі й промисловості. Розглянемо деякі з них, зокрема: *бренд-стратегія, бенчмаркінг, інжиніринг, реінжиніринг, тімбілдінг, рефреймінг, метод кейсів*.

Бренд-стратегія. Це: стратегія створення, розвитку, зміни та адаптації до ринку освітніх послуг власного бренду ОЗО (того, що є унікальним саме в конкретному закладі освіти- для нас- у опорному). технологія формулювання й обґрунтування стратегічної ідеї, концепції розвитку опорного закладу щодо впровадження конкурентних переваг на ринку освітніх послуг з метою формування іміджу, пізнаваності опорного закладу, його “родзинок”, які стимулюватимуть постійний інтерес до цього бренду; інформаційно-просвітницька робота в мікрорайоні, реклама діяльності опорного закладу щодо наявних та перспективних профілів навчання, ексклюзивності освітніх послуг, зокрема унікальних методик навчання, інклюзивності тощо, PR-кампанія, презентація діяльності закладу в ЗМІ, соціальних мережах, на виставках, здійснення дослідно-експериментальної роботи, проведення на базі опорного закладу цікавих науково-практичних і спортивно-культурних розважальних заходів тощо.

Бенчмаркінг (англ. benchmarking — встановлення контрольної точки). Як метод еталонного порівняння, з'явився у США у 1992 р. Його називають також “Орієнтація на успішні компанії”. Бенчмаркінг — це об'єктивне порівняння своєї організації (у цьому контексті — зі школою) з роботою найкращих у цій галузі. Основний зміст і мета бенчмаркінгу полягають в ідентифікації відмінностей опорного закладу порівняно з аналогом (еталоном), що є особливо важливим для кожного опорного закладу освіти та організації діяльності та взаємодії суб'єктів управління. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри. Це неперервний і багаторазовий процес. Індикаторами конкурентного порівняння можуть бути: якість освіти учнів, якість роботи вчителів-предметників чи класних керівників, органів громадського самоврядування учнів чи батьківського комітету, активність громадських структур в ухваленні управлінських рішень, зворотній зв'язок із замовниками освітніх послуг, нові освітні продукти та послуги тощо. Залежно від того, що потрібно порівнювати, бенчмаркінг визначається

як внутрішній, конкурентний, функціональний. Це технологія вивчення діяльності навколишнього конкурентного середовища, наприклад можливостей об'єднаної територіальної громади, місцевих підприємств, навчальних закладів, що оточують заклад, установ та організацій, з якими можна укласти угоди про співпрацю та партнерську взаємодію з метою розроблення стратегії розвитку опорного з закладу, зміцнення навчально-матеріальної бази, проведення волонтерських акцій, механізмів формування позитивного іміджу в громаді, в регіоні та загалом [33].

Інжиніринг (англ. *engineering* — винахідливість, знання). В управлінні цю технологію можна використовувати під час спільного проектування розвитку опорного закладу освіти, визначення його місії і візії, створення концепції чи стратегічного плану роботи ОЗО тощо. Інжиніринг механізмів державного-громадського управління в опорному закладі на засадах державно-партнерської взаємодії — різні види інтелектуальної діяльності, які спрямовано на досягнення найкращого результату з використанням наявних ресурсів, застосуванням найновіших методів і технологій організації та управління, з урахуванням усіх умов і чинників (проектно-консультативна діяльність науковців, керівника, психолога, представників громади, роботодавців, бізнесу чи інших фахівців) [34].

Реінжиніринг. Ця технологія є ефективною й може застосовуватися на етапі створення та ефективного управління опорним закладом. Це радикальне переосмислення й перепроєктування процесів навчання й виховання, управління та співуправління в опорному закладі, це сукупність методів і засобів, а також науково-методичне, педагогічне, юридичне чи психологічне консультування. Це технологія проведення зустрічей суб'єктів управління ОЗО з представниками громадськості та приватного сектора з метою збору інформації щодо розроблення стратегічного плану розвитку школи, планування підготовки опорного закладу до нового навчального року, підготовки загальних зборів закладу, сценарію уроку, позакласного заходу, семінару-тренінгу, організації круглого столу з представниками громадськості та бізнесу, конференцій, здійснення моніторингу навчальних досягнень учнів чи рівня професійної компетентності педагогічних кадрів, діагностики адаптації учнів до першого чи іншого класу, організації співпраці та партнерської взаємодії з органами влади, місцевої громади, громадськості та приватного сектора тощо [33].

Тімбілдінг — (від англ. *Teambuilding* — “побудова команди”) — це спеціальні заходи, які розраховано на згуртування колективу, формування сильної команди, що успішно досягає поставлених цілей, що є надзвичайно важливим у діяльності суб'єктів опорного закладу освіти для ре-

алізації державно-громадської партнерської взаємодії. Тімбілдінг — це і проведення семінарів-тренінгів, корпоративів, і активний спільний відпочинок на природі, які моделюють життя всередині колективу(у ОЗО - це збірний колектив) та спрямовують його на ефективну спільну діяльність. Керівник закладу освіти спільно з партнерами здійснює тімбілдінг за допомогою спеціальних тренерів, які допомагають членам збірного колективу опорного закладу освіти виробити навички командного руху, навчають працювати в команді, виявляють неформальних лідерів, допомагають створювати атмосферу неформального спілкування, досягнення психологічного розвантаження. Особливе місце в реалізації технології тімбілдингу-тренінгів відіграє місце їх проведення. Проведення таких заходів не в закладі освіти, а в іншому місці, незвичній обстановці, сприяє набагато легшому виявленню неформальних лідерів, взаємин симпатій чи конфліктів, дає кращі результати. Тут можуть суб'єкти управління та партнери забезпечити найсприятливіші умови.

Технологія рейфреймінгу дозволяє суб'єктам управління і особливо керівнику опорного закладу освіти бачити конкретний заклад з чотирьох базових точок (чотирьох фреймів): структурної, людських ресурсів, політичної та символічної. Ця технологія потребує від суб'єктів управління та керівника здатності розуміти й використовувати різні погляди, але думати про одне й те ж. Кожний із фреймів відрізняється від інших і сильний сам по собі. А разом вони допомагають суб'єктам управління ОЗО отримати вичерпну картину того, що відбувається не так, з'ясувати причини, і зрозуміти, що можна зробити, щоб змінити ситуацію на краще.

Кейс-метод (англ. Case method — метод кейсів, метод конкретних ситуацій, метод ситуаційного аналізу) — технологія, що використовує опис реальних економічних, соціальних і бізнес-ситуацій, освітніх проблем для дослідження ситуації, аналізу суті питання та розроблення можливих варіантів вирішення проблеми, вибір найкращого варіанту. Кейси ґрунтуються на фактичному матеріалі або ж є наближеними до реальної ситуації. Метод кейс-стаді (від англ. case study — вивчення ситуації), відомий у вітчизняній освіті як кейс-метод або метод ситуацій (чи навчання на конкретних прикладах). Цей метод є дуже поширеним педагогічним інструментом в університетах США. Найбільш широко кейс-метод застосовується під час вивчення економіки та бізнес-наук. Використання кейс-методу також здобуло широке застосування у педагогіці, медицині, юриспруденції, математиці, культурології та політології. Кейс-метод, як свідчить практика, широко використовується в бізнес-навчанні в усьому світі й продовжує завойовувати нових прихильників. Так, з 50-х ро-

ків двадцятого століття бізнес-кейси набувають поширення в Західній Європі. Бізнес-школи-лідери Європи INSEAD, LBS[en], HEC Paris[en], LSE, ESADE[en] беруть структуровані кейси (highly structured case) — короткий і точний виклад ситуації з конкретними цифрами та даними. Для такого типу кейсів існує певна кількість правильних відповідей. Їх призначено для оцінки знань і / або вміння використовувати одну формулу, методику в певній галузі знань. Неструктуровані кейси (unstructured cases) — це матеріал з великою кількістю даних, і їх призначено для оцінки стилю і швидкості мислення, вміння відокремити головне від другорядного та навичок роботи в певній галузі. Для них існують кілька правильних варіантів відповідей і, зазвичай, не виключено можливості знаходження нестандартного рішення. Кейси першовідкривачів (ground breaking cases) можуть бути як дуже короткі, так і довготривалі. Спостереження за рішенням такого кейса дає можливість побачити, чи здатна людина мислити нестандартно, скільки креативних ідей вона може запропонувати за відведений час. Метою методу кейс-стаді вдіяльності і взаємодії суб'єктів управління опорним закладом освіти є завдання поставити учасників освітнього процесу в такі ситуації, за яких їм необхідно буде ухвалювати узгоджене управлінське рішення[33].

Щоб забезпечити надання якісної освіти в опорному закладі освіти, необхідна державно-партнерська взаємодія суб'єктів управління і використання ними використанню сучасних інноваційних управлінських технологій.

3.2. КРАУДСОРСИНГ ЯК ПАРТНЕРСЬКА ТЕХНОЛОГІЯ ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСІВ І СТВОРЕННЯ ЦІННОСТЕЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

(Г.М.Калініна, М.М. Малюга, М.О.Топузов)

Виклики та багатовимірність розвитку сучасного суспільства, “<...> як громадянського, вільного, демократичного, інформаційного, технологічного <...>” та одночасно цифрового, детермінують застосування керівниками адекватних сучасних технологій та інструментів для покращення якості управління усіх соціальних сфер і опорного закладу освіти зокрема.

У теорії та практиці управління актуальною залишається проблема випереджального розвитку цифрових технологій, соціальних мереж, інформаційних ресурсів управлінського призначення, управлінських інструментів та їх повільного упровадження менеджерами та керівниками в практику діяльності. Це обумовлює необхідність вивчення, а та-

кож розгляду в умовах розвитку цифрової економіки в країні сучасних технологій до яких відноситься – краудсорсинг, впровадження якого спрямоване на підвищення ефективності дій керівників та на конкурентоздатність й імідж інституцій, установ і організацій, які вони очолюють.

Виникнення та розвиток краудсорсингу безпосередньо пов'язані з новим типом суспільства – інформаційного та його фази розвитку – цифрового суспільства, випереджальним розвитком ІТ, цифрових технологій, формуванням мережевої економіки знань, розвитком соціальних мереж, нових типів е-взаємодії та універсальних інструментів із метою вирішення проблем і виконання поставлених завдань у професійній діяльності.

У 2006 р. журналістом, письменником і редактором журналу “Wired” Джеффом Хау (англ. Jeff Howe) вперше запропоновано поняття “краудсорсинг” (англ. crowdsourcing, crowd – натовп і sourcing – використання ресурсів) у статті “Схід краудсорсингу”. Автор розглядає його як акт передавання деяких виробничих функцій невизначеному колу осіб, вирішення поставлених виробничих завдань добровольцям, які координують свою діяльність за допомогою інформаційних технологій [75].

Джефф Хау у праці “Краудсорсинг. Колективний розум як інструмент розвитку бізнесу” (англ. “Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business”) [58] наводить витoki виникнення концепції краудсорсингу, пов'язуючи їх з програмістами, які працювали над створенням операційної системи Linux, що була заснована на відкритому коді. Розроблення Linux потребувало праці багатьох програмістів, але обмеженість у коштах надихнула творців операційної системи взяти на роботу аматорів та ентузіастів, які погодилися безкоштовно працювати за ідею. І це спрацювало. Саме Кен Томпсон є тим програмістом, який поділив працю над створенням операційної системи Linux на модулі та віддав її “натовпу” програмістів. Ця ідея розкривала більше, ніж просте залучення людей для отримання винагороди, це був проект ентузіастів, натхнених ідеєю. На думку відомого журналіста англомовної газети “The Economic” – Мартіна Джайлса, застосування краудсорсингу щільно та успішно спирається на використання соціальних мереж у інформаційному суспільстві. Він зазначає “<...> на допомогу індивідуальному інтелекту постійно приходить колективний розум” [63].

Варто зазначити, якщо краудсорсинг інтегрує людські й інтелектуальні ресурси, то соціальні мережі, завдяки яким він застосовується, істотно спрощують процес зібрання великої кількості людей та раціонально об'єднують інтеграції різних ресурсів. Автори книги “Вікіноміка. Як масове співробітництво змінює все” Дона Тапскотта та Ентоні Д. Вільямса

наголошують: “Доступність інформаційних технологій зростає, надаючи інструменти співробітництва, створення цінностей та конкуренції практично кожному. Це надає можливість людям вільно брати участь у процесі інновацій і створення цінностей в кожній економічній галузі”, але зауважимо, що це торкається без винятку усіх соціальних галузей [71].

Ця праця, присвячена осмисленню феномену “відкритої” мережної економіки, стала яскравим прикладом відкритого краудсорсингового проєкту. До написання цієї книги можуть долучатися всі бажаючі з лютого 2007 р., так як вона функціонує у режимі відкритого редагування на відповідному Інтернет-сайті [79]. Назва книги походить від термінів “вікі” та “економіка”. “Вікі” – це веб-сайт, структура й зміст якого може змінюватися користувачами за допомогою інструментів, закладених на самому сайті. Термін “вікі”, чи “wiki-wiki” (з гавайської мови означає “швидко”), було введено програмістом Говардом Кенінгемом [48]. Звісно, у процесі створення книги автори також зважили на популярність найуспішнішого вікі-проєкту “Вікіпедія” (відкрита енциклопедія) [79].

Відомий вчений у галузі економіки Ерік фон Хіппель (Eric von Hippel) називає краудсорсинг “<...> інновацією з розрахунку на користувача”, тобто виробники покладаються на користувачів не лише у питанні формулювання потреб, але й у визначенні продуктів і вдосконалень, які б задовольнили ці потреби [49].

Загалом застосування краудсорсингу розрізняється за тематикою, за видом одержуваного результату, і за категорією залучення людей. Наразі найбільш повною й прийнятною для використання є узагальнений варіант видів краудсорсингу за сферами застосування, запропонований редакцією порталу Crowdsourcing.ru та розлого охарактеризовано авторами у статті “Краудсорсинг як інноваційний управлінський інструмент і змістова компонента навчального посібника для керівників” [54].

I. За сферою життєдіяльності:

а) У бізнес-сфері – краудсорсинг є ефективним інструментом, який дозволяє з мінімальними витратами коригувати розвиток бізнесу. Проєкт на основі краудсорсингу – E-generator.ru [64]. Це приклад колективної творчості в галузі генерації ідей – “брейнштормінг” (“мозковий штурм”), і цей метод може бути застосований як у будь-якій галузі реклами й маркетингу, так і в освіті). Експертне співтовариство генерує пул ідей на задану замовником проблематику, переможці отримують матеріальні бонуси. Додаткова схема монетизації проєкту – продаж доступу до архіву ідей, зібраного за час роботи над проєктом.

б) У соціальній сфері краудсорсинг передбачає вирішення будь-якого спектру завдань, пов'язаних із громадською діяльністю, взаєминами між людьми, благодійністю. До цієї сфери потрапляють культурні, соціальні та громадські проекти. Наприклад, такі як пошук зниклих людей, збір коштів на будівництво або реконструкцію опорного закладу освіти, його технічну та технологічну модернізацію у вашому районі, місті тощо.

Краудсорсинг-проекти за рівнем впровадження є різними: від світового, міжнародного, національного, регіонального, міського рівнів до рівня громаді, локального рівня ОТГ, окремого на рівні ОТГ опорного закладу та ініціативної групи натхнених людей.

Так, складання Оксфордського англійського словника (Oxford English Dictionary) – це краудсорсинговий проект світового рівня. А проект “Зробимо Україну чистою” – це український екологічний проект національного рівня, впровадився за громадською ініціативою з прибирання своїх міст, яка відбувається кожного року навесні з використанням елементів краудсорсингу. Український проект “Донбаський діалог” є першим кроком створення першої професійної української краудсорсингової платформи, основним завданням якої є створення діалогового простору для дискусій в місцевих громадах і на регіональному рівні, а також для відпрацювання методик ведення цього діалогу з архіважливих для усієї країни безпекових проблем [53].

в) У політичному/державному управлінні використовують краудсорсингові проекти при обговоренні різних законів та інших державних ініціатив. Найбільш сміливим безпрецедентним випадком законотворчого краудсорсингу в Європі є досвід прямої демократії, який належить Ісландії. За ініціативою Президента Ісландії було проведено референдум у 2011 р. та вирішено написати нову конституцію країни, залучивши до цього процесу звичайних громадян, а майданчиком написання розділів конституції обрали соціальні мережі, такі як Facebook, акаунт на Twitter, сторінка фотохостингу Flickr і канал на YouTube. Саме на цих соціальних майданчиках, а не на державних сайтах усі бажаючі могли залишати свої дописи, коментарі та побажання стосовно проекту нової конституції країни. Процес написання Конституції Ісландії від початку реалізації ідеї до затвердження проекту конституції Ісландії парламентом і підписання президентом – тривав 2, 6 роки. Таким чином, вона стала першою у світі конституцією, написаною за допомогою краудсорсинга, тобто колективними зусиллями громадян цієї країни [54].

II. За типом виконання завдань краудсорсинг поділяється на: створення продукту (контенту); голосування; пошук рішення; збір інформації;

збір думок; тестування; службу підтримки; збір коштів – краудфандінг. Детально подано в статті “Краудсорсинг як інноваційний управлінський інструмент і змістова компонента навчального посібника для керівників” [54].

Під час розгляду феномену краудсорсинга основну увагу необхідно приділити перевагам і ризикам від його застосування. Переваги використання краудсорсинга багато в чому залежать від суті поставленої задачі. Наведемо деякі узагальнення щодо застосування краудсорсингу:

1. Широке охоплення аудиторії досягається автоматично, пропонуючи рішення задачі великій групі потенційних виконавців. При цьому замовник не прикладає додаткових ресурсів або зусиль.
2. Залучення потенціальних виконавців і користувачів мережі Інтернет для вирішення задач є фактично ключовим моментом технології краудсорсингу. Людина береться виконувати завдання, обмінюється ідеями, обговорює результати роботи, розповідає про проект своїм друзям (особисто чи у соціальних мережах), отже, людина неймовірно самовмотивована та надзвичайно важлива для проекту.
3. Безліч варіантів і різноманітність вибору ідей для виконання задач стосуються створення будь-якого виду контенту або пошуку рішення, тобто замовник отримує у своє розпорядження величезну кількість варіантів, серед яких він із набагато більшою ймовірністю знайде те, що шукав. Варто звернути увагу, що краудсорсинг найчастіше не має регіональних чи взагалі будь-яких меж. Варіанти рішень або ідей люди надсилають з різних континентів через Інтернет, вони є представниками різних професій і мають різний досвід – власне, це і створює величезну різноманітність вибору запропонованих рішень.
4. Визначити єдиноможливий раціональний варіант вирішення поставленого завдання найчастіше вдавалося винятково з застосуванням краудсорсинга. Це насамперед стосується наукової сфери, де унікальність рішення не менш важливіша, ніж креативність його знаходження. Багато складних питань у медичній, космічній, технологічній, інформаційній сферах були успішно вирішені аматорами та ефективними практиками, ніж кваліфікованими фахівцями чи вченими певної наукової галузі.
5. Фіксовані терміни проектів дозволяють не затягувати вирішення задач, а навпаки – мати чіткі часові орієнтири, в які повинні вкласитися учасники краудсорсингових проектів.

-
6. Економія фінансових ресурсів – це передусім економія в фінансовій та маркетинговій складових. Краудсорсинг дійсно дозволяє досягати значних або вагомих результатів із меншими фінансовими витратами. Це обумовлено тим, що фінансову винагороду отримує лише один або декілька переможців, а людей, залучених до виконання, набагато більше.
 7. Розвиток творчого потенціалу та ідей. Краудсорсинг – це, по-суті, насичене інтелектуальне Інтернет-середовище, партнерська взаємодія сотень незнайомих один одному людей з діаметрально протилежними поглядами, компетентностями та досвідом, які є самовмотивованими та об'єднаними інтересом до окресленої проблеми та цілеспрямовані на розв'язання поставленого завдання.

Мистецтво краудсорсингу полягає в тому, щоб спрямовувати енергію партнерів-краудсорсерів у конструктивне русло, агрегувати результати їх дій в оптимальне вирішення проблеми. Колективний розум онлайн-спільноти посилюється об'єднаним керуванням, і краудсорсери не лише виконують завдання, але й втілюють свої мрії, розвивають свій творчий потенціал, підтверджують власні амбіції, отримують задоволення від процесу втілення ідей або створення продукту, суспільного визнання, схвалення та підтримки результатів власної діяльності.

Варто звернути увагу на слабкі місця дискусії навколо застосування краудсорсингу. Так, першою слабкою ланкою є думка противників краудсорсингу про те, що “натовп” не може бути розумним та не здатен створити щось важливе та цінне, тому що він складається з надто різних людей, які не зможуть домовитися і видати продуктивне вирішення проблеми. Найчастіше продуктивне рішення може бути отримане, якщо використовувати принцип самоорганізованої спільноти. Учасники краудсорсингового проєкту самі відсівають неправильні рішення та у підсумку видають правильний результат. Проте у більшості випадків вибір правильного результату за них мав би зробити сам замовник. Прикладом є історія зі створенням пісні з нагоди передачі королевою Беатрикс трону Королівства Нідерландів своєму синові Віллем-Олександр [76].

Наступною слабкою ланкою краудсорсингу є несправедливий принцип винагороди, оскільки приз отримує лише обмежена кількість людей – один чи декілька, а решта ж, по-суті, трудилася дарма. Саме тому професіонали не долучаються до краудсорсинг-проєктів, адже занадто цінують свій час і не витрачають його марно, навіть заради соціально привабливих ідей. Ще одним недоліком варто назвати ризики щодо втрати інформації. Рішення розв'язання завдань найчастіше виставля-

ються в публічному доступі для загалу, і угода про конфіденційність не завжди допомагає замовникові.

Сьогодні, *краудсорсингові технології* – це інноваційні універсальні технології, що реалізуються через мережу Інтернет суб'єктами громадянського суспільства в особистих, громадських, комерційних і державних інтересах. Більшість із тих проектів, у яких застосовуються краудсорсингові технології є характерними для політичної, адміністративної, юридичної та бізнес-практики. Їх відмінність полягає у тому, що суб'єктом/“власником”/оператором цих технологій є “народний актор” – громадський активіст, громадська некомерційна організація, громадська ініціативна група та ін. Наприклад, краудсорсинг у державному управлінні – це, насамперед, технологія залучення адміністративно-державних споживачів (населення, бізнес, громади, ОТГ тощо) у процес громадської взаємодії з органами державної влади та передача їм функцій співучасті в процесі розроблення та прийняття рішень, що належать до різних напрямів їхньої життєдіяльності, на підставі публічної оферти, яка не передбачає укладення трудової угоди.

Актуальність розвитку та застосування технологій краудсорсингу в державному управлінні обумовлена об'єктивним ускладненням і подорожчанням процесів загальнодержавного, регіонального та інших видів соціального управління за рахунок процесів техніко-технологічного забезпечення, цифровізації, інформатизації та комп'ютеризації. Активне застосування цієї технології в державному управлінні пов'язанотакж з розвитком сучасних ІКТ-технологій, Інтернет та цифрових технологій, соціальних мереж та різного роду діалогових Інтернет-майданчиків.

Наразі та й у найближчому майбутньому неможливо буде здійснювати в країні державний нагляд і контроль, розвиток державно-громадського управління без розроблення й застосування сучасних технологій управління, що базуються на Інтернет-технологіях. Завдяки їх застосуванню можливе забезпечення якісно нового та прозорого способу державного управління, державно-громадського управління в сфері освіти та ОТГ, використанні ресурсів, дебіюрократизації, здійснення насправді громадських обговорень різних соціально важливих питань. Саме такі технології повинні зумовлювати модернізаційні перетворення у всій системі, забезпечувати раціональність та ефективність управлінської діяльності в державному секторі управління та насамперед у сфері освіти.

Застосування у своїй діяльності краудсорсингу дозволяє органам державної влади, органам громадського самоврядування та суб'єктам державно-громадського управління приймати більш ефективні управ-

лінські рішення з урахуванням думок, пропозицій, вимог і потреб населення (міст, області, країни в цілому) через залучення до вирішення завдань, що стосуються сфери їх інтересів, шляхом надання можливості висловлювати ідеї та пропозиції, а також обговорювати, оцінювати, втілювати у життя ці пропозиції.

Зазвичай обговорення відбуваються як в режимі голосування, так і збору конкретних думок і пошуку ефективних рішень. Органи державної влади та ієрархічної регіональної структури управління, застосовуючи краудсорсинг, залучають необхідну їм цільову аудиторію споживачів державних послуг (населення, бізнес-партнерів, громадські об'єднання тощо) до вирішення нагальних чи пріоритетних проблем соціально-економічного напрямку або особистісних проблем громадян.

До речі, основою всіх проектів, у яких використовується краудсорсинг, є людський капітал – креативні та талановиті люди. Це переважно альтруїсти та гуманісти, які готові працювати за ідею, розв'язувати задачу або вирішувати проблеми (в будь-якій сфері, в екологічній, комунікаційній чи соціокультурній сфері, проблема безробіття серед молоді та ін.) та витратити на це свій вільний час, знання та досвід фактично безкоштовно. Ці люди перш за все хочуть отримати моральне задоволення від роботи та мати можливість проявити себе, зробити соціально значущу і персонально важливу справу на користь окремої людини, громади та країни у цілому – все це має найбільш ціннісне значення для них. Тож, краудсорсинг – це сучасна універсальна управлінська технологія партнерської взаємодії та створення цінностей, пошуку нових ідей та коштів із застосуванням ІТ-технологій, завдяки яким (краудсорсинг) вже став основою моделі нового ринку праці та нової online-економіки, а також середовищем і засобом його реалізації.

Краудсорсинг за короткий проміжок часу став дієвою управлінською технологією, застосування якої в управлінні, бізнесі, різних соціальних сферах дозволяє розв'язувати актуальні, соціально важливі наукові задачі та виконувати завдання управління використовуючи при цьому спільний інтелект, знання, компетентність як кваліфікованих фахівців, так й активних, креативних і небайдужих пересічних громадян.

Сама ідея “краудсорсингу”, як зазначалося вище, зовсім не нова, проте лише ІТ-технології, зокрема Інтернет, зробив краудсорсинг зручним, достатньо легким та загальнодоступним інноваційним інструментом генерування ідей, здобуття нових знань, набуття умінь, знаходження шляхів вирішення поставлених задач у різних галузях людської діяльності.

До речі, популяризація ідеї “краудсорсингу”, почалася ще до винаходу самого терміна. Так, ще у 2004 році фінансовий аналітик журналу “New York Times і Wall Streer Journal” –Джеймс Шуров’ескі опублікував свою книгу “Мудрість натовпу” (<https://www.getabstract.com/ru/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B5-%D0%B8%D0%B7%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5/%D0%BC%D1%83%D0%B4%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BF%D1%8B/20551.>), де зазначив, що при правильно розставлених акцентах пошук розв’язки якої-небудь задачі або вирішення завдання потребує саме сукупних знань багатьох людей і може бути більш ефективним, ніж застосування знань та досвіду декількох людей. Але при цьому Дж. Шуров’ескі також акцентував увагу, що “натовп” (талановиті люди, ентузіасти) може генерувати розумні ідеї при дотриманні ряду умов: бути різноманітним та децентралізованим (тобто складатися з незалежних один від одного людей, різних за віком, освітою, напрямом інтересів тощо), мати можливість висловити свою думку в єдиний вердикт.

Саме Інтернет вдало об’єднав незнайомих людей в “мережевий натовп”, який величезний, постійно зростає та оновлюється, а також став благодатним підґрунтям для застосування цього “джерела ресурсів” окресливши чіткий алгоритм застосування технології краудсорсингу, під час виконання проєктів.

Тож, для створення краудсорсинг-проєкту в будь-якій сфері потрібні:

1. *Замовник*, який хоче вирішити певну задачу або виконати чи створити певний, інноваційний продукт, бо, як відомо, результатом виконання будь-якого проєкту є створення нового, оригінального продукту. Це може бути як велика компанія чи маленький стартап, державний орган чи будь-який ентузіаст.
2. *Невизначене коло людей* – “мережевий натовп”, які можуть допомогти вирішити це завдання. До речі, участь у краудсорсингових проєктах вимагає від людини: занурення в проєкт на кілька тижнів; креативної розумової роботи; таких умінь, як робота у незнайомому, віртуальному колективі зі здатністю нестандартного підходу до вирішення поставлених задач.
3. *Платформа* для розміщення краудсорсинг-проєкту. Це може бути окремий сайт створений під конкретний проєкт; різноманітні краудсорсингові платформи; соціальні мережі, які наразі пропонують більше можливостей в залученні “мережевого натовпу”.
4. *Чітко поставлене завдання*. Люди повинні розуміти, що саме від них вимагається, і що вони мають робити.

-
5. *Мотивація* вирішувати задачу. Необхідно мати бажання зробити Світ кращим або просто цікавість, моральне задоволення, перспектива свого розвитку, праця на свій майбутній імідж або просто здійснення власних задумів.

Тобто, спочатку визначаються певні задачі, які потребують вирішення, потім вони розміщуються на платформі/сайті/соціальних мережах (Facebook, Twitter, Instagram, ukrface.net та ін.) і у такий спосіб оприлюднюються; оголошується певна відповідна “винагорода” за вирішення поставлених задач. А надалі відбувається тісна співпраця замовника з “мережевим натовпом”: останній генерує ідеї, з яких замовник відсіює усі непотрібні, тобто так званий “непотрібний шум ідей”. Результатами такого мозкового штурму “мережевого натовпу” можуть бути, наприклад, різноманітні дизайнерські рішення одягу, слогани для нових марок їжі, рішення складної математичної задачі чи способи скорочення будь-якого місцевого/сільського бюджету, стратегіями інноваційного розвитку опорних шкіл, побудова різних відкритих і демократичних моделей взаємодії суб’єктів громадянського суспільства та опорної школи, соціальні благодійні проекти, моделі технопарків і розвитку людського капіталу в ОТГ тощо. Інакше кажучи, майже все що завгодно, за винятком ряду практичних галузей, які вимагають застосування винятково специфічних наукових знань та навичок, наприклад, медицина, інженерія, біоінженерія, техніка тощо.

Щодо такого недоліку як “непотрібний шум ідей” від учасників краудсорсинг-проектів, то його може зменшити через правильну розстановку акцентів, структурувавши завдання та організувавши їх виконання застосуванням технології інтелектуального краудсорсингу, що побудована на можливості об’єднання (синергії) інтелектуальних рівнів учасників. Термін “інтелектуальний” означає “соборний розум” (<https://compress.ru/article.aspx?id=22501>.), який утворюється шляхом інтеграції індивідуальних свідомостей через мережу електронних комунікацій.

Саме тому звичайний краудсорсинг – це “технологія залучення ресурсів”, а інтелектуальний краудсорсинг – вже “інтелектуальна технологія” в технології ресурсів. Завдання інтелектуального краудсорсингу – знайти більше кращих ідей та ентузіастів тоді, як просто краудсорсинг спрямований на виокремлення однієї ідеї із заявлених багатьох, створення цінностей, пошук коштів із застосуванням ІТ-технологій на основі партнерської взаємодії.

Завдяки застосуванню спеціальної системи рейтингів учасників у краудсорсинг-проектах, а також спеціальних методик, які “фільтрують” ідеї проводячи ряд етапів відбору (за рахунок оцінок ідеї її прихильниками,

противниками, конкуруючими групами учасників та експертами тощо) ця технологія дозволяє підвищити коефіцієнт корисної дії (ККД) роботи “мережевого натовпу” та при цьому не пропустити дійсно важливу та цінну ідею серед усього “інформаційного шуму”.

Тож, можна сміливо стверджувати, що завдяки розвитку ІТ-технологій феномен “мудрого натовпу” або “мережевого натовпу” розкрив спектр привабливих інноваційних ідей, перспектив і можливостей, перетворити “колективний інтелект” удоволі вагомий механізм вирішення складних завдань у цифровому суспільстві.

3.3. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ АЛЬТЕРНАТИВНОГО ФІНАНСУВАННЯ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПРОЄКТІВ

(М.М. Малюга)

Завдяки розвитку сучасних ІТ-технологій та Інтернету сьогодні у фінансовій сфері існує багато джерел альтернативного кредитування, що надають змогу просувати нові інноваційні, як некомерційні – соціокультурні, інтелектуальні, організаційні, благодійні, освітньо-електронні – так і бізнес-проєкти. Одним із таких нових джерел співпраці є краудфандінг. У країнах пострадянського простору, зокрема Грузії, Республіках Білорусь та Молдові, краудфандінг став відомий відносно недавно, на відміну від Америки та країн ЄС, де він уже встиг стати частиною культури.

Наприклад, наприкінці 2018 року в Тбілісі відбувся ювілей, організований Асоціацією цифрової економіки Грузії (DEAG), що був присвячений десятиріччю публікації White Paper bitcoin (31.10.2008 р.), організація якого стала можлива завдяки краудфандінгу. Учасникам було запропоновано придбати токени (як простого учасника, так і спонсорські), що дозволяли взяти участь у заході, розмістити в демозоні свій стенд, привести з собою ще кількох осіб та виступити в ролі спікера. Зазначений захід був і є важливим, оскільки криптовалюта, що виникла у формі біткойну, спричинила виклик світовій фінансовій системі, постійно провокує фінансові кризи. Людство, своєю чергою, отримало інструмент позбавлення держав і банків влади над грошима, адже блокчейн зробив непотрібними численних посередників. До того ж, з'явилася нова перспективна, швидкозростаюча і найприбутковіша сфера – криптоіндустрія, що об'єднала десятки тисяч людей [70].

Цікавим є грузинський досвід ведення в соцмережах краудфандінгової компанії “Мільйон для Ладона Апахазова”. Саме через краудфандінг було вирішено зібрати гроші для вчителя з села Чібаті (Гурійський регі-

он), який брав участь у конкурсі кращих педагогів планети Global Teacher Prize 2019 (<https://www.globalteacherprize.org/>). Користувачам соцмереж було запропоновано перерахувати на рахунок педагога по одному ларі (близько 40 центів), що й зробили люди, об'єднавшись. Зазначимо, що хоч перше місце й приз у розмірі одного мільйона доларів посів учитель із Кенії Пітер Табічі (<https://www.globalteacherprize.org/winners/peter-tabichi/>), а Ладіо Апхазова не виграв, у жодній країні світу не було таких краудфандінг-компаній, де суспільство якнайшвидше об'єдналося для визнання й підтримки професії вчителя [62].

А у Республіці Білорусь найбільш успішними краудфандінг-платформами є Вулік (Ulej, <https://ulej.by/>) і Талакакошт (Talaka, <https://www.talaka.org/>) [24]. Це майданчики благодійної спрямованості, на яких представлені здебільшого соціально-культурні проекти і все, що пов'язано з національно-культурною ідентичністю, а збір коштів не передбачає одержання прибутку вкладниками. Така форма краудфандінгу є сьогодні найпоширенішою в Білорусі. Ознайомлення з краудфандінг-проектами на зазначених платформах може надати багато цікавої інформації про виникнення самої ідеї проекту та подальшої її реалізації в житті, а також надихнути на запозичення деяких із них для адаптації та втілення в Україні.

На особливу увагу заслуговує проект безкоштовних курсів білоруської мови “Мова Нанова” (<https://www.talaka.org/projects/1873/overview>). Загалом сам проект не є чимось новим або інноваційним, адже згадані курси успішно проводять уже три роки в Білорусі в 15 містах, але на сьогоднішній день курси не мають постійного джерела фінансування, діяльність здійснюється тільки на добровільні пожертви людей. Тому автори проекту звернулися до фаундерів за допомогою фінансування, як-от: оренда приміщень, канцтовари, кавапаузи, оплата праці бухгалтера, випуск промо-продукції, тощо. Окрім цього, планується відкривати безкоштовні курси в нових містах країни та розвивати чинний сайт (www.movananova.by), де вже зараз міститься більше 150 безкоштовних занять з білоруської мови, а також найбільша в світі “медіатека” білоруської мови [68].

Щодо Республіки Молдова то на сьогодні там є дві відомі онлайн-платформи: *Indiegogo* (<https://www.indiegogo.com/>) та *Guvern24* (<https://guvern24.md/>), створення яких відбувалося за підтримки Національної ради молоді та об'єднання Молодих технократів та частково фінансувалося державними структурами. Молдовська діаспора активно фінансує краудфандінг-проекти на цих платформах. Наприклад, на першій плат-

формі було зреалізовані кілька важливих проєктів: “*Tinco tabip*” ([https://www.indiegogo.com/projects/a-computer-science-school-for-moldova-s-underprivileged-youth#/.\),](https://www.indiegogo.com/projects/a-computer-science-school-for-moldova-s-underprivileged-youth#/) “Нове життя школи Чехова” ([https://www.indiegogo.com/projects/o-via-a-noua-pentru-scuarul-cehov#/.\).](https://www.indiegogo.com/projects/o-via-a-noua-pentru-scuarul-cehov#/)

“*Tinco tabip*” – це дитячий табір з інформатики, організований молодшими представниками діаспори в Молдові. Основною метою цієї компанії було тестування курикулуму з інформатики, упровадженому в початкових школах, гімназіях, ліцеях Молдови з 2000 року ([https://osvita.ua/school/method/1239/.\).](https://osvita.ua/school/method/1239/) та надання учням можливості пройти вступний курс із програмування. Проєкт дозволив дітям із соціально вразливих сімей та учням однієї зі шкіл-інтернатів Кишинева впродовж п’яти тижнів навчитися працювати з комп’ютерами, підвищити свій рівень знань з інформатики, поспілкуватися з молоддю, яка обрала для себе професію програміста тощо.

“Нове життя школи А. П. Чехова” – волонтерський проєкт із реставрації та капітального облаштування скверу Театру імені А.П. Чехова в середмісті Кишинева, який включав: ремонт тротуарів та облаштування зеленої зони, проєктування й облаштування освітлення, безкоштовної wi-fi зони, установлення лав, смітєвих урн, ліхтарів, інформативного панно та декоративної огорожі. Цей проєкт зібрав необхідну кількість грошей, а волонтери допомогли якнайшвидше прискорити втілення його “в життя” ([https://scuarulcehov.wordpress.com/.\).](https://scuarulcehov.wordpress.com/)

Платформа *Guvern24* була запущена наприкінці 2015 року. Завдяки їй були підтримані проєкти з різних галузей – суспільство, підприємництво, культура та мистецтво, освіта, наука і технології, будівництво та ремонт, благодійність, журналістика та ін. [66].

Так, наприклад, у категорії “Освіта” цікавими є вже зареєстровані проєкти: “Підвищення кваліфікації для випускників” ([https://guvern24.md/ru/projects/orientare-si-dezvoltare-profesionala-pentru-absolventi/.\).](https://guvern24.md/ru/projects/orientare-si-dezvoltare-profesionala-pentru-absolventi/) та “Галерея студентів з Республіки Молдова 2017” ([https://guvern24.md/ru/projects/gvorm-2017-2/.\).](https://guvern24.md/ru/projects/gvorm-2017-2/) Перший проєкт мав на меті ознайомлення молдовської молоді – випускників шкіл – із перевагами здобуття вищої освіти за кордоном, в університетах Румунії та Європи, для подальшого правильного вибору місця навчання та можливостей, які вони надають. Такий обмін інформацією відбувається через подорожі молоді, які стали вже щорічною практикою завдяки фінансуванню на краудфандінг-вій-платформі.

Ідея проєкту “Галерея студентів з Республіки Молдова 2017” вельми цікава та може бути запозичена будь-якими інституціями та всіма зацікавленими у світі.

По-перше, це національний конкурс, що визначає та просуває студентів із Республіки Молдова, які навчаються або вже закінчили навчання в міжнародних закладах вищої освіти і досягають вагомих академічних результатів.

По-друге, цей конкурс відбувається за підтримки не тільки державних органів Молдови, а й молдовської діаспори спільно з міжнародними партнерами та активними громадянами країни.

По-третє, одним із завдань означеного проєкту є налагодження конструктивного діалогу між молоддю – випускниками шкіл, ліцеїв, гімназій, які планують навчатися за кордоном, та студентами (випускниками) міжнародних вишів – для професійної орієнтації, обміну досвідом та подальшої співпраці.

По-четверте, завдяки організації цього проєкту молоді люди з отриманим міжнародним академічним/професійним досвідом активно залучаються до процесів прийняття рішень у громадському житті Молдови, а також розбудові молодіжної політики на європейському рівні, демократії, громадянського суспільства в країні.

По-п’яте, цей конкурс розкриває суспільству талановиту молодь Молдови, яка досягла академічних/професійних відзнак та досягнень, тим самим просуваючи позитивний імідж країни у всьому світі.

Тож, резюмуючи, зазначимо, що для всіх згаданих вище країн пострадянського простору краудфандінг є досить новим явищем, оскільки традиції інвестування в пострадянських країнах фактично були відсутні.

Сьогодні краудфандінг в Грузії, Республіках Білорусь та Молдова має переважно соціально-культурну спрямованість, суспільство охоче фінансує проєкти, які змінюють культурне середовище – звичаї, традиції, артефакти, символи, епос – та сприяють прогресивній зміні культури та цінностей суспільства цих країн. Окрім цього, в сучасних умовах економічних та політичних коливань на пострадянському просторі застосування громадою нових джерел й інструментів фінансування для реалізації краудфандінг-проєктів є більш перспективними, ніж звернення до традиційних фінансових інститутів. Також у Грузії, Республіках Білорусь та Молдова, як і в інших країнах пострадянського простору, національне законодавство потребує адаптування для розвитку та можливості більш широкого застосування краудфандінгу.

Отже, краудсорсингові (краудфандингові) технології – це сучасний, універсальний, витончений спосіб делегування віддаленій спільноті Інтернет-користувачів розв’язання певних бізнес-задач або життєвоважливих завдань через Інтернет-мережу. Аналіз наукових праць засвідчує, що Інтернет-мережа надала поштовху для “розквіту” краудсорсингу, який може слугувати основою модернізації управління, побудови мережевих моделей державного-громадсько громадсько-державного та інших моделей управління у сфері освіти на сервісних та інноваційних технологічних засадах, а також є основою моделі нового ринку праці та нової online-економіки.

Краудсорсинг, за короткий проміжок часу, став потужною та дієвою управлінською технологією, застосування якої в різних сферах управління, бізнесі, соціальних сферах дозволяє розв’язувати актуальні, соціально важливі та нагальні задачі, використовуючи при цьому спільний інтелект, знання, компетентність як кваліфікованих фахівців, так і активних, креативних і небайдужих пересічних громадян.

Краудсорсинг в управлінні закладом освіти розглядаємо як сучасну інноваційну управлінську технологію, як синкретичне взаємопроникнення інтелектуальних, комунікаційних та інформаційних технологій, що ґрунтується на концептуальних засадах конвергенції, запровадження якої забезпечить ефективне досягнення місії та стратегічної мети, розв’язання керівниками управлінських завдань, досягнення цілей освіти та успішну реалізацію проектів на практиці.

Застосування краудсорсингових (краудфандінгових) технологій у соціальній, бізнес, державній сферах та сфері освіти надає можливість:

- економії фінансових, людських, інформаційних, енергетичних та часових ресурсів;
- використання знань, умінь, досвіду та інтересів як натовпу, так і окремої конкретної людини;
- створення нових можливостей налагодження ефективної комунікації з користувачами;
- підвищення ефективності пошуку та поширення соціально значущої інформації різних видів;
- зниження ризиків краудсорсинг-проектів;
- збільшення інтелектуальної цінності даних за допомогою тегування (теги або ключові слова), рейтингів і відгуків, а також представлення на їх основі соціальних рекомендацій з вирішення проблем для ширшого загалу користувачів та здобувачів освіти;

-
- заохочення всіх активних суб'єктів до участі в процесі формування колегіальних і прозорих управлінських рішень та прискорення їх упровадження з метою розвитку свого міста, ОТГ, області, країни;
 - участі й доступу до результатів праці необмеженої Інтернет-аудиторії завдяки масштабності проєктів;
 - завершення краудсорсинг-проєктів за короткий термін.

Отже, краудсорсинг є інноваційною управлінською технологією залучення, розподілу й використання інтелектуальних, фінансових і інформаційних ресурсів – суб'єктів мережевої взаємодії – індивідуумів, як носіїв ідей та новацій, суб'єктів управління, ОТГ, громадського врядування, учнівського самоврядування та інших активних громадян – задля досягнення законодавчо окресленої мети освіти (Закон України “Про освіту”, 2017 р.), стратегічної мети розвитку закладу освіти та мети реалізації спільно значущих соціокультурних проєктів.

Краудсорсингова технологія є практико зорієнтованою управлінською технологією на раціональну модернізацію управління від державно-громадського до громадсько-державного та до інших форм і видів управління, адекватних цифровому типу розвитку сучасного суспільства в країні, на забезпечення замовникам освіти законодавчо закріпленого права на якісну освіту та рівний доступ до неї.

ВИСНОВКИ

Інтеграція вітчизняної системи освіти в глобальний світовий, зокрема європейський, освітній простір, адаптація системи освіти до нових соціально-економічних відносин, необхідність її конкурентоспроможності в інформаційному суспільстві, переорієнтація освітнього процесу на розвиток особистості вимагають модернізації системи управління освітою на засадах людиноцентризму і партнерства.

Серед основних принципів політики держави в галузі освіти, які визначені Законом України “Про освіту”, є демократичність, державно-приватне партнерство, державно-громадське партнерство, державно-громадське управління, автономність закладів освіти, людиноцентризм, демократизм [2].

Концепцію Нової української школи визначено, що працюватиме вона на засадах “педагогіки партнерства”, а серед основних принципів названо принцип соціального партнерства, який передбачає “рівність сторін, добровільність прийняття зобов'язань, обов'язковість виконання домовленостей” [4]. Такі ж позиції знайшли відображення в Законі

“України “Про освіту” та Законі України “Про повну загальну середню освіту” тощо[1, 2].

Тому проблема партнерства є особливо актуальною в усіх сферах взаємодій не тільки при вирішенні безпосередньо практичних проблем у різних сферах людської діяльності, але вимагає, насамперед, теоретичного обґрунтування управління освітою та закладами загальної середньої освіти в умовах державно-партнерської взаємодії суб’єктів освітнього і управлінського процесів.

Особлива роль у практичній реалізації принципів освітньої політики в галузі освіти відводиться опорному закладу загальної середньої освіти та державно-громадському управлінню ним на засадах державно-партнерської взаємодії. Управлінські функції та їх зміст; технології та механізми управління стають предметом уваги багатьох науковців, керівників освіти, агентів освітніх змін та інших зацікавлених учасників процесу реформування освіти.

Для опорних закладів освіти як реальних центрів розвитку громади, важливою є співпраця з органами державної влади та місцевого самоврядування, територіальними громадами, роботодавцями, сферою бізнесу, неурядовими організаціями, філіями тощо на інших засадах, ніж це здійснювалося у звичайних школах. Потрібно створювати власну модель партнерської взаємодії, державно-громадське та державно-приватне партнерство, використовуючи ефективні сучасні інноваційні управлінські технології.

Як показало дослідження, діяльності опорних закладів освіти, їх ознакам та умовам, проблемам та шляхам розвитку їх як центрів управління в умовах децентралізації, соціальному партнерству як основі державно-громадського управління, шкільній автономії, державно-громадській взаємодії присвячені праці багатьох учених і практиків: А. Гошка, М. Грузда, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Н. Клокар, В. Кременя, Л. Карамушки, С. Корольок, О. Крутія, Н. Лісової, В. Лугового, М. Михайличенка, О. Онаць, І. Осадчого, Л. Паращенко, О. Пастовенського, Т. Сорочан, М. Топузова, Б. Чижевського, Л. Юрчук та інших.

Проведений комплексний аналіз сучасного стану створення та функціонування опорних закладів освіти у регіональній освітній мережі, аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду підтверджує, що в Україні для їх функціонування, як інноваційних закладів і центрів управління освітою, забезпечення рівного доступу до якісної освіти й умов навчання дітей у різних регіонах України, створюється відповідна інфраструктура.

Розроблено нову нормативно-правову базу, створені об'єднані територіальні громади не тільки у сільських населених пунктах, відбувається і входження сільських громад до об'єднання з міськими, особливо з громадами міст обласного підпорядкування, що сприяє підвищенню якості загальної середньої освіти, економічному і соціокультурному розвитку системи “дитина – школа – громада”. Створені певні правові та економічні умови для їх функціонування. Правові умови визначаємо сукупність об'єктивних (наявність нормативно-правових актів) та суб'єктивних (правова компетентність суб'єктів й об'єктів управління) умов, що передбачають знання нормативно-правових актів і уміння реалізовувати їх в управлінні опорним закладом освіти;

економічні умови – це фінансово-економічне та ресурсне забезпечення діяльності опорних закладів освіти: матеріально-технічне та навчально-методичне забезпечення освітнього процесу, заробітна плата працівників; харчування, підвезення учнів та педагогічних працівників, оновлення техніки, шкільних меблів, створення безпечного інклюзивного середовища тощо.

З метою забезпечення окреслених вище економічно-правових умов та мотиваційних передумов змін потрібна: достатня правова та економічна підготовка керівництва ОЗО та працівників (економічні знання, уміння і навички, розвинуте економічне мислення, свідомість, економічні якості); формування здатностей і мотивації своєчасно виявляти, осмислювати та усувати практично проблеми правового та економічного характеру; уміння ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та нести відповідальність за їх реалізацію; розвивати в собі підприємницький хист та орієнтацію на успіх у фінансово-економічній діяльності; висока організаційна культура опорного закладу освіти та педагогічна культура керівника і всього об'єднаного колективу.

Управління опорним закладом освіти, як і іншими закладами загальної середньої освіти різних структур та підпорядкування, що реалізується в умовах адміністративно-територіальних реформ, децентралізації управління у сфері освіти, *розглядається нами як функція його високоорганізованих регулятивних систем (духовних, соціальних, біологічних, технологічних, інформаційних), що забезпечує їх структурну цілісність та спрямованість на збереження їхньої якісної визначеності, на підтримку динамічної рівноваги із їх середовищем спрямована на їхнє подальше вдосконалення, з метою виконання головного завдання управління опорним закладом освіти – забезпечення цілеспрямованої дії відповідно до визначеної стратегії інноваційного розвитку власне*

опорного закладу та його філій щодо досягнення оптимального результату діяльності - якісної освіти.

Реалізація основних функцій у діяльності та взаємодії суб'єктів управління опорними закладами освіти на засадах людиноцентризму і партнерства забезпечує стратегічний розвиток опорного закладу освіти і його філій, моніторинг та забезпечення внутрішньої системи якості освіти, організацію нового освітнього простору, здорового безпечного освітнього середовища, лідерство та партнерську взаємодію з самоврядними громадськими структурами закладу освіти, органами місцевого самоврядування та громадою.

Функції в ОЗО значно ширші за обсягом та за кількістю суб'єктів управління та співуправління, ніж у інших закладах. Є відмінність у способах та взаємодії суб'єктів управління на демократичних і довірчих засадах.

Проведене дослідження свідчить про виконання керівником опорного закладу освіти великої кількості не тільки різноманітних функцій, а й якісні перетворення класичних і нових функцій та ролей, які необхідно не тільки знати, але і досконало ними володіти та ефективно застосовувати для запровадження ефективного стилю керівництва, адекватного новій парадигмі управління закладом, реалізовувати шкільну автономію і державно-громадське управління у партнерській державно-громадській взаємодії.

Тому акцентуємо увагу керівників опорних закладів освіти на комплексній функції управління розвитком інноваційних процесів, адже реалізація інновацій передбачає реалізацію таких функцій: прогнозування, формування інноваційних ідей, планування, координація, організація, мотивація, моніторинг, контроль, - які повністю підкреслюють предметні сфери управлінської діяльності в інноваційному менеджменті.

Узагальнивши описані та проектуючи інші можливі особливості опорного закладу освіти та специфіки взаємодії суб'єктів управління ним, нами складено його орієнтовний своєрідний "паспорт", який кожний заклад може доповнити своїми особливостями, які будуть враховуватися при розробленні стратегії розвитку опорного закладу освіти та інших документів.

Ефективне вирішення поставлених завдань щодо державно-партнерської взаємодії потребує підготовки суб'єктів управління до розуміння сутності партнерства, способів організації співпраці та готовності до партнерської взаємодії, оволодіння технологіями, формами та методами залучення та зацікавлення потенційних партнерів.

Для цього визначено сутність і зміст понять "партнерство", "соціальне партнерство" та "державно-партнерська взаємодія", їх характерні ознаки, види, способи організації тощо.

Державно-партнерська взаємодія нами трактується як особлива форма соціальної взаємодії з рівноправними автономними суб'єктами, як узгоджена діяльність учасників управлінського процесу - партнерів, яка спрямована на досягнення спільних цілей інноваційного розвитку опорного закладу освіти, забезпечення якісної освіти і всебічного розвитку кожного, отримання очікуваних результатів та вирішення важливих завдань

Схему діяльності можна окреслити так: готовність діяти (брати участь в організації діяльності, допомагати, брати на себе відповідальність за ухвалені рішення, а не тільки контролювати й вимагати) – мотивація (усвідомлення необхідності особистої участі в діяльності в інтересах школи) – дія – результат.

Аналіз теоретичних джерел, результати проведеного дослідження та управлінська діяльність опорних закладів освіти в Україні (що засвідчується проведенням багатьох заходів на базі таких установ), а також практика діяльності найуспішніших економік і компаній світу засвідчує, що важливу роль у взаємодії суб'єктів управління опорними закладами відіграють сучасні інноваційні управлінські технології, які реалізуються на засадах державно-партнерської взаємодії, і зміст яких розкрито у третьому розділі посібника. Нами адаптовані найефективніші управлінські технології зі сфери економіки та бізнесу, які можуть і вже успішно застосовуються в діяльності суб'єктів управління закладами освіти.

Отже, у результаті проведеного дослідження, було виявлено та узагальнено економічні та правові умови функціонування опорних закладів освіти; особливості управління ними та управлінські функції керівника; обґрунтовано зміст державно-громадського управління опорними закладами освіти на засадах партнерства; стан, проблеми та перспективи впровадження шкільної автономії як визначальної умови державно-партнерської взаємодії; інноваційні технології та інструменти суб'єктів управління опорними закладами на засадах державно-партнерської взаємодії.

Ефективність упровадження державно-громадського управління закладом освіти має відбуватися на засадах людиноцентризму, довіри, партнерства та державно-партнерської взаємодії. Всі учасники освітнього та управлінського процесів мають стати рівноправними і зацікавленими партнерами. Для цього має готовий керівник ОЗО та його управлінська команда, органи самоврядування закладу, партнери – місцева спільнота, органи місцевого самоврядування, роботодавці, меценати; створені відповідні економічно-правові умови, впроваджуватися шкільна автономія; використовуватися сучасні механізми і технології в діяльності суб'єктів управління опорними закладами на засадах державно-партнерської взаємодії.

Література

1. Про Національну доктрину розвитку освіти. Указ Президента України від 17.04.2002. №347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text>
2. Про освіту. Закон України від 05.09.2017. №2145-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. №38-39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
3. Про повну загальну середню освіту. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2020, №31, ст.226). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
4. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої освіти: Міністерство освіти і науки України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkolacompressed.pdf>
5. Про затвердження Положення про освітній округ. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. №777. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/777-2010-%D0%BF#Text>
6. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 січня 2016 р. №79. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/79-2016-%D0%BF>
7. Про затвердження Положення про освітній округ і опорний заклад освіти. Постанова Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 р. № 532. URL : [Zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
8. Про внесення змін до Положення про освітній округ. Постанова Кабінету Міністрів України від 31 серпня 2016 р. №574. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/574-2016-%D0%BF#Text>
9. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України. (*Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, №24, ст.170*) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
10. Топузов О. Проблемна ситуація в теорії проблемного навчання. *Шлях освіти*. 2007. №1. С. 12-16.
11. Український Інститут розвитку освіти. URL : <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/oporni-shkoli>
12. Топузов М. О. (2019) Організаційно-економічні та педагогічні умови управління опорним закладом освіти In: Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2019 рік Педагогічна думка, м. Київ, Україна, стор. 225-226. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/718792/1/%D1%82%D0%BE%D0%BF%D1%83%D0%B7%D0%BE%D0%B2.pdf>
13. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. Міністерство регіонального розвитку, бу-

-
- дівництва та житлово-комунального господарства України. URL : https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/593/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3__10.09.2020.pdf
14. Кремень, В.Г., Луговий, В.І., Топузов, О.М., Рєгейло, І.Ю., & Базелюк, Н.В. (2020). Про виконання Програми спільної діяльності Міністерства освіти і науки України та Національної академії педагогічних наук України на 2017-2020 роки. Вісник Національної академії педагогічних наук України, 2(2). <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-2-3>
 15. Колтун В.С. Закономірності та тенденції розвитку місцевого самоврядування: комплементарний підхід: монографія / В.С.Колтун. – К. : НАДУ; Фенікс, 2015.367 с.
 16. Атаманчук Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность: учебное пособие для вузов.– М.: Академический Проект; Культура, 2006. 544 с.
 17. Топузов О. М. Становлення проблемного навчання в педагогічній науці / О. М. Топузов // Рідна школа. – 2015. – №1. – С. 57–60.
 18. Чижевський Б. Г.(2021) *Методологічні засади демократичного управління закладом освіти*. Освітня аналітика України, 1. С. 5 – 20. URL : https://lib.iitta.gov.ua/725194/1/%D0%A7%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%91%D0%93.pdf
 19. Даниленко Л. І. Підготовка керівника середнього закладу освіти: наук-метод. посіб. / за заг ред. Л. Даниленко. – К.: Міленіум, 2003. С.103-113.
 20. Калініна Л. М. Професіограма українського директора школи / Л.М. Калініна // Газета для керівників шкіл “Директор школи”. – січень, 2001. – 3 (147). С. 13 – 15.
 21. Henri Fayol. Administration Industrielleet Générale, 1916. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. Перевод: Б. В. Бабина-Корень. М., 1923. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5783/5784>.
 22. О. Крутий, О. Радченко. Основи партнерської взаємодії держави і приватного сектору. Ефективність державного управління. 2018. ВИП. 1 (54). Ч. 1 О URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_54/fail/10.pdf
 23. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М. Топузов ; за наук. ред. Л. Калініної. – К. :

-
- Педагогічна думка, 2018. – 224 с. URL: https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/monografia_2018.pdf
24. Пастовенський О.В. (2014). *Наукові основи громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні монографія* / О.В.Пастовенський; за наук. ред. Л. М. Калініної. – Житомир: ПП. “Рута”.
25. Лісова Н. І. Державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України: монографія / Н. І. Лісова; за наук. ред. Л. М. Калініної. – Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В. 2018. 360 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/715268/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D0%9B%D1%96%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D.%D0%86.%2023.01.2019.pdf>
26. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/UNDP_Strategy_v06-optimized%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/UNDP_Strategy_v06-optimized%20(3).pdf)
27. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова КМУ від 03.03.2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/nras/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>
28. Гошко А. О. Контури нового управлінського курсу трансформації України / А. О. Гошко, Г. А. Дмитренко, В. М. Князев. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – 176 с.
29. О. П. Коханова. Партнерство як фактор соціалізації особистості. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/2004/1/O_Kokhanova_PPTP_2_IPSP.pdf
30. Нідзієва В. А. (2020) *Концептуальна модель управління розвитком організаційної культури навчального закладу* Paradigm of knowledge, 6 (44). стор. 122-136. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/724291/>
31. Мелешко В.В. (2018) Проблеми управління опорними закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації. Український педагогічний журнал, 2. стор. 27 – 33. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/711329/1/6.pdf>
32. Топузов, О. М. (2008). Методичні основи проблемного навчання географії в загальноосвітніх навчальних закладах. Київ, 2008. С.467–509.
33. Громадсько-активні школи: управління та механізми розвитку: практичний посібник / О. М. Онаць, Н. М. Островерхова, Л. М. Попович, М. Г. Шевцов - К.: КОНВІ ПРИНТ, 2019. – с. 96. URL: https://lib.iitta.gov.ua/718247/1/19_04.pdf
34. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/ed20150920#Text>

-
35. Клокар Наталія, Науменко Григорій, Гунько Лілія. Автономія опорної школи і механізми її забезпечення / Рідна школа. – №5–8, 2018. – с.19–24
 36. Онаць О. М. Калініна, Л. М. (2017). *Концептуальні засади організаційних механізмів і технологій громадсько-державного управління загальноосвітніми навчальними закладами*. Л. М. Калініна (ред.). Київ: Видавничий дім “Сам”. 64 с.
 37. Калініна Л.М. and Лісова Н.І. (2021) *Соціальне партнерство як предмет розгляду в змісті підручника керівника освіти* In: Збірник тез Міжнародної науково-практичної і інтернет-конференції “Проблеми сучасного підручника: ключові компетентності та предметні навички” Педагогічна думка, м. Київ, Україна, стор. 98-101. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/725336/>
 38. Онаць О. М. Позиція директора школи в Чеській Республіці та в Україні: порівняльний аспект. Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта – 2019: інтернаціоналізація та інтеграція в освіті в умовах глобалізації: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 30 травня 2019). Київ-Дрогобич 2019. С. 137–138. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/716264/>
 39. О. М. Онаць. Принципи розвитку опорного закладу освіти. Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід: зб. наук. праць “ЛОГОΣ” з матеріалами міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 20 травня, 2019 р. ГО “Європейська наукова платформа”, м. Полтава, Україна, стор. 60-66.
 40. Феномен інновацій: освіта, суспільство, культура: монографія / за ред. В.Г. Кременя. – К.: Педагогічна думка. – 2008. – 472 с.
 41. Філософський енциклопедичний словник / Голова редакційної колегії В.І. Шинкарук. – К.: Абрис, 2002. – 742 с.
 42. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://osvitoria.media/experience/shho-take-oporni-shkoly-reforma-u-zapytannyahivdpovidyah/>.
 43. Методика формування спроможних територіальних громад, затверджено постановою КМУ від 8 квітня 2015р. №214. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF>
 44. Попович Л.М. (2019) *Функції управління керівника опорного закладу освіти в умовах децентралізації* In: Прикладні наукові розробки та теоретичні дослідження XXI століття: зб. наук. праць “ЛОГОΣ” з матеріалами міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 15 квітня, 2019 р. ГО “Європейська наукова платформа, м. Вінниця, Україна. С. 96 – 97.

-
45. Топузов О.М., Малихін О.В., Опалюк Т.Л. Педагогічна майстерність: розвиток професійно-педагогічної адаптивності та соціальної рефлексії майбутнього вчителя : навч. посібник. Київ : Педагогічна думка, 2018. 292 с.
 46. Академія краудфандінгу 2019 оголошує набір на навчання. 2019. URL:<https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/get-involved/crowdfunding-academy-2019-is-looking-for-participants.html>. (Дата звернення: 25.03.2019 р.)
 47. Веб-сайт Верда Кенінгема. 2019. URL:<http://c2.com/cgi/wiki?WelcomeVisitors>. (Дата звернення: 15.09.2019р.)
 48. Вікіпедія – вільна енциклопедія. “Краудсорсинг”. 2019. URL:<https://ru.wikipedia.org/wiki/Краудсорсинг>. (Дата звернення: 29.11.2019р.)
 49. Державна служба зайнятості. В Києві стартувала перша в Україні Академія Краудфандінгу для підприємців. 2017. URL:<https://www.dcz.gov.ua/novyna/v-kyeivistartuvala-persha-v-ukrayini-akademiya-kraudfandingu-dlya-pidpryyemciv>. (Дата звернення: 19.07.2018 р.)
 50. Джонанат Свіфт. Wikipedia. 2019. URL:https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B6%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BD_%D0%A1%D0%B2%D1%96%D1%84%D1%82. (Дата звернення: 12.03.2019р.)
 51. Довгаль О. А. Інноваційний розвиток економіки: методологія аналізу. Вісник університету банківської справи національного банку України. К.: 2013.–1(16). С. 113-116.
 52. Донбасский діалог. 2018. URL:<https://biggggidea.com/project/846/#>. (Дата звернення: 04.08.2018р.)
 53. Калініна Г.М. Краудсорсинг як інноваційний управлінський інструмент і змістова компонента навчального посібника для керівників / Г. М. Калініна // Проблеми сучасного підручника. – 2015. – Вип. 15(1). – С. 230-239.
 54. Колодій С. Краудфандінг – не про гроші, а про довіру між людьми. 2017. URL:<https://styler.rbc.ua/ukr/zhizn/kraudfanding-dengi-doverie-mezhdu-lyudmi1509189114.html>. (Дата звернення: 06.06.2017р.)
 55. Топузов О. Теоретико-методичні засади особистісно орієнтованого навчання предметів природничого циклу. Рідна школа. 2012. №1-2. С. 13-16.
 56. Нова краудфандінг-платформа закликає українців підтримувати шкільні проекти. 2017. URL:https://styler.rbc.ua/ukr/nauka_i_tehnika/novaya-kraudfandingplatforma-prizyvaet-ukraintsev-1461934713.html. (Дата звернення: 17.06.2017р.)

-
57. Хау Д. Краудсорсінг: колективний розум як інструмент розвитку бізнесу. 2012. URL: <https://mustread.livejournal.com/444624.html>. (Дата звернення: 30.10.2017р.)
 58. Шевченко Л. Запущено українську платформу для збору коштів на освітні проекти. 2017. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2016/03/01/zapushheno-ukrayinsku-platformu-dlya-zboru-koshtiv-naosvitni-proekti/>. (Дата звернення: 28.11.2017р.)
 59. Академик: словарь. URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1527742>. (Дата звернення: 22.12.2018 р.)
 60. Беспалько В.П. Слагаемые педагогической технологии. М.: Педагогика, 1989. С.5. (Дата звернення: 25.10.2019 р.)
 61. В Грузии стартовала кампания в поддержку учителя Ладно Апхазова. Эхо Кавказа. 2019. URL: <https://www.ekhokavkaza.com/a/29845293.html?fbclid=IwAR3uo8TFe46jCFRK0tCK5HjS4ieX1aCUc3X17E3GYRcdevSMPRtiAkvl-u8>. (Дата звернення: 28.05.2020 р.)
 62. Топузов О. М. Профільне навчання: проблеми формування змісту курсів за вибором та організація навчальної діяльності в загальноосвітніх навчальних закладах. Проблеми сучасного підручника. Київ: Педагогічна думка, 2008. Вип. 8. С.20-27.
 63. Интерактивное творческое агентство “Е-генератор”. 2019. URL: <http://www.e-generator.ru>. (Дата звернення: 25.12.2019 р.)
 64. Котлер Ф. Основы маркетингу. Пенькова Е. М. (общ. ред. и вступ.). Москва: Прогресс, 1991. 704 с.
 65. Краудфандинг в Молдове. Splendid. 2017. URL: http://splendidmagazine.md/kraudfandingvmoldove.html?fbclid=IwAR1i4m7W0N2_mF5E2dEXKYW8XV5VyGkXiPUWX5VeXV1-WZRN00n2X4wWM0. (Дата звернення: 29.05.2020 р.)
 66. Краудфандинг в Украине: с миру по доллару – сбор средств. 2015. URL: https://inventure.com.ua/news/ukraine/kraudfanding_v_ukraine_s_miru_po_dollaru?fbclid=IwAR_0ZzykWX2lsNgD-CebnxdtVtd2G1ZABoF7KgdOukmgsJYxJ_LV2gXI. (Дата звернення: 21.09.2018 р.)
 67. Краудфандинг-платформ для финансирования культурных инициатив. 2017. URL: <https://www.culturepartnership.eu/article/10-crowdfunding-platforms>. (Дата звернення: 01.06.2010 р.)
 68. Топузов О., Калініна Л. Організаційні механізми управління закладами освіти: методології та теоретичні засади. Український педагогічний журнал. 2017. No4. С. 34–44.

-
69. Мелехина М. Краудфандинг в Беларуси: площадки, перспективы, мировой опыт. 2015. URL:<https://myfin.by/stati/view/5478-kraudfanding-v-belarusi-ploshhadkiperspektivy-mirovoj-opyt>. (Дата звернення: 03.06.2020 р.)
70. Несторов. Д. В Грузии отметят 10-летний юбилей White Paper Биткойна. 2018. URL:https://bitnovosti.com/2018/10/18/georgia-birthday-bitcoin10years/?fbclid=IwAR2EDnFzJUrhV_jd-xrk-JtrZdvp5H5dWv5IHTivZeDboJWFdgeI_Gm5fM. (Дата звернення: 30.05.2020 р.)
71. Топузов О.М. Формування географічної компетентності учнів засобами проблемного навчання / О.М. Топузов // Рідна школа. – 2008. – №9. – С. 43-45.
72. Танскотт Д., УильямсЭ. Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. URL:<http://www.likebook.ru/books/download/98707/>. (Дата звернення: 23.10.209 р.)
73. Топузов О.М. Експеримент у педагогічній науці і практиці: педагогічні інновації в системі загальної середньої освіти / О.М. Топузов // Директор школи, лицею, гімназії. – 2014. – №1–4. – С. 135–140.
74. Howe J. Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business.
75. Koningslied (Offi ciële uitgave). URL:<https://www.youtube.com/watch?v=MEUKyKb4g6k#t=11>. (Дата звернення: 12.10.2018р.)
76. Prometheus: революція в освіті. Велика ідея. URL:<https://biggggidea.com/project/prometheus-revolutsiya-vosviti/?fbclid=IwAR2u8QIV5LdSyP70zegYu6xWtcg8cjce3oAgRgDpfA7-Gsczb9sb74wwl0w>. (Дата звернення: 17.10. 2018 р.)
77. The Age of Stupid. Spanner films. 2004. URL:<https://spannerfilms.net/films/ageofstupid?fbclid=IwAR1JpEqcmWWdwhJWNa8GVFYcmK7jIFafkgmtcfZr3uDel aW7sAFqV8Hygo4>. (Дата звернення: 21.09.2018 р.)
78. The Wire. URL:https://en.wikipedia.org/wiki/Book:The_Wire. (Дата звернення: 13.10.2019 р.)
79. Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything. 2010. URL:<http://www.wikinomics.com/>. (Дата звернення: 11.01.2019 р.)
80. Армстронг М. Основы менеджмента: Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг; пер. с англ. — Ростов н/Д.: Феникс, 1998. — 512 с.
81. Грищук А. Словник українського педагога / Анатолій Грищук. — К.: КВІЦ, 2015. — 405 с.
82. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. — К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. — 703 с.

-
-
83. Калініна Л.М.Базовий стандарт професійної діяльності керівника нової української школи / Л.М.Калініна, О.М.Онаць // Керівник нової української школи: 360 світоглядні орієнтири: збірник наукових праць / ред.. кол. В.П.Андрущенко (голова) [та ін.].— Київ: вид-во НПУ ім. М.П.Драгоманова, 2017.— С. 52–60.
 84. Калініна Л.М.Синкретизм державного та громадського компонентів у системі управління освітою в умовах розвитку демократії / Л.М.Калініна, О.М.Онаць // Механізми Випуск 20 (2018) 295 управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу: матеріали Всеукр. конф. 4–5 квіт. 2013 р. К.: АртЕкономі, 2013.— С. 33–43.
 85. Кейс-стади. Формула карьеры // <http://www.cases.ru/case.html>
 86. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Нац. акад. пед. наук України; [редкол.: В.Г.Кремень (голова), В.І.Луговий (заст. голови), А.М.Гуржій (заст. голови), О.Я.Савченко (заст. голови)]; за заг. ред. В. Г.Кременя.— Київ: Педагогічна думка, 2016.— 448 с.
 87. ОнацьО.М.Самореалізація інноваційного управлінського потенціалу керівника ЗНЗ / О.М.Онаць // Шлях освіти.— 2012.— №3.— С. 24–29.
 88. ОнацьО.М.Взаємозв'язок стилю поведінки керівника і ефективності управління на громадсько-державних засадах / Олена Онаць // Рідна школа.— 2012.— №8–9.— С. 46–51. 11.
 89. Топузов, О.М. Академія дитячої творчості – сучасна модель школи художньо-естетичного профілю / О.М.Топузов, Л.М.Калініна // Рідна шк. – 2015.— №4 (1024).— С. 10-14. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/10368/>
 90. Осадчий І.Г.Синергетика для педагогіки: про якісні стани освітніх систем та типи управлінських стратегій / І.Г.Осадчий // Освіта і управління.— 2005.— Т. 8, чис. 3–4.— С. 38–41
 91. Освітні технології: навчально-методичний посіб./О. М.Пехота, А. З Кіктенко, О.М.Любарська та ін. За заг.ред. О.М.Пехоти. К.: А.С. К.,2001,— 256с.
 92. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 №988-р “Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року”
 93. Електронна бібліотека НАПН України. (2008-2020). Відділ економіки та управління загальною середньою освітою Інституту педагогіки НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/view/divisions/emcsed/>

ВИРОБНИЧО – ПРАКТИЧНЕ ВИДАННЯ

Онаць Олена Миколаївна,
Калініна Ганна Михайлівна,
Малюга Микола Миколайович,
Мелешко Віра Василівна,
Попович Лідія Миколаївна,
Топузов Михайло Олегович,
Чижевський Борис Григорович.

**ЕКОНОМІЧНО-ПРАВОВІ УМОВИ
ДЕРЖАВНО-ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ
СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ОПОРНИХ ЗАКЛАДІВ
ОСВІТИ**

Практичний посібник

Обкладинка - Лук'яненко Л.
Верстка – Коломієць А.

(Електронне видання)
Обсяг 6,962 авт. арк.

Віддруковано у ТОВ “КОНВІ ПРІНТ”.
Свідectво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців,
виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
серія ДК №6115, від 29.03.2018 р.
03680, м. Київ, вул. Антона Цедіка, 12,
тел. +38 044 332-84-73.