

Автономія закладів освіти — форма менеджменту для підвищення їх ефективності



У часи освітньої реформи особливо актуальними є процеси освітнього менеджменту. Адже саме від ефективності управління залежить успіх та результат діяльності, як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

Ключові слова: менеджмент, академічна автономія, кадрова автономія, організаційна автономія, фінансова автономія.

Romaniuk S. V. Autonomy of Educational Institutions Is a Form of Management to Increase Their Efficiency.

In times of educational reform, the processes of educational management are especially relevant. After all, the success and results of activities depend on the effectiveness of management, both in the short-term and in the long-term perspective.

Key words: management, academic autonomy, personnel autonomy, organizational autonomy, financial autonomy.

Новий Закон «Про освіту» визначив автономію закладів освіти як право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених Законом.

Стаття 6 Закону «Про освіту» однією із засад державної політики у сфері освіти та принципів освітньої діяльності визначає фінансову, академічну, кадрову та організаційну автономію закладів освіти у межах, визначених Законом.

Статтею 23 Закону 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.

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 (підкувальній) раді закладу.

Функціонування наглядових (підкувальних) рад є одним із механізмів контролю за фактично абсолютною автономією діяльності закладів освіти, елементом упровадження державно-громадського управління у цій сфері.

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

Стаття 31 цього Закону визначає юридичну самостійність закладу загальної середньої освіти, його право набувати майнові та немайнові права, нести обов'язки, виступати стороною в судовому процесі, мати у власності кошти та інше майно відповідно до законодавства. Ця ж стаття визначає, що ЗЗСО має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки у фінансових установах і банках державного сектора, може мати бланки, печатки та штампи зі своїм найменуванням і символікою.

Закладам загальної середньої освіти надається право проводити інноваційну діяльність та можливість укладання з цією метою відповідних договорів про співпрацю з іншими закладами освіти (науковими установами), підприємствами, установами, організаціями, фізичними особами.

Автономія ЗЗСО базується на самостійному виконанні своїх основних, допоміжних та супутніх завдань.

Основним завданням закладів загальної середньої освіти є надання послуг зі здобуття початкової, базової середньої та профільної середньої освіти, тому і первинною автономією є академічна автономія, яка визначатиме особливості і унікальність закладу в наданні цих послуг. Саме заходи, вжиті у рамках реалізації академічної автономії, зумовлюють необхідність реалізації права на **організаційну автономію**. Адже саме організаційна автономія закладу визначатиме ті стратегічні та операційні заходи, за допомогою яких буде можливо реалізувати стратегію закладу, освітню програму та освітні траєкторії усіх здобувачів освіти. Від правильності визначення, ефективності реалізації організаційно-розпорядчих функцій у рамках організаційної автономії залежить ефективність здійснення місії закладу освіти.

Організаційна автономія закладу дозволяє його адміністрації шляхом самостійного формування власної структури й упровадження відповідних організаційних процедур у діяльність створити умови для ефективної і творчої реалізації завдань головного освітнього документа – освітньої програми. Вдала організація діяльності закладів загальної середньої освіти сприяє ефективному залученню та використанню ними усіх ресурсів: адміністративних, матеріально-технічних, методико-педагогічних, комунікативних, інноваційних, технологічних, партнерських та інших.

Саме статті **Закону України «Про повну загальну середню освіту»** безпосередньо впливають на можливості організаційної автономії.

Стаття 5 «Мова освіти в закладах загальної середньої освіти» зобов'язує заклади освіти забезпечити відповідні права представників корінних народів, національних меншин щодо навчання рідною мовою. Тема забезпечення навчання рідною мовою залишається в Україні достатньо чутливою, і тому керівництво шкіл, в яких учнівський контингент складається в тому числі з представників корінних народів або національних меншин, повинно бути готовим до суттєвих організаційних перетворень у закладі.

Стаття 10 «Організація освітнього процесу» вводить поняття освітнього циклу, який складається з шести елементів:

- перший цикл початкової освіти – адаптаційно-ігровий (1–2 роки навчання);
- другий цикл початкової освіти – основний (3–4 роки навчання);
- перший цикл базової середньої освіти – адаптаційний (5–6 роки навчання);
- другий цикл базової середньої освіти – базове предметне навчання (7–9 роки навчання);
- перший цикл профільної середньої освіти – профільно-адаптаційний (10 рік навчання);

– другий цикл профільної середньої освіти – профільний (11–12 роки навчання).

Таким чином, шкільною адміністрацією під час організації освітнього процесу необхідно враховувати специфічні вимоги кожного циклу.

Пункт 4 цієї статті визначає виключне право педагогічної ради закладу встановлювати структуру і тривалість навчальних року, тижня, дня, занять, відпочинку в межах часу, передбаченого освітньою програмою, згідно з обсягом навчального навантаження, встановленого відповідним навчальним планом, з урахуванням особливостей дітей та специфіки регіону.

Ефективність реалізації завдань закладу, досягнення ним цілей, визначених у стратегії, залежатиме від кадрового потенціалу та структури закладу. Саме тому важливе місце у системі автономії належить кадровій автономії, яка покликана надати право закладу найбільш оперативно та неупереджено вирішувати проблеми забезпечення персоналом, управління ним.

Кадрова автономія закладу освіти включає в себе не тільки право на самостійні управлінські рішення щодо призначення працівників, розподілу годин тижневого навантаження, формування та затвердження штатного розпису, а й має забезпечити створення системи професійного становлення, росту та вдосконалення педагогічних працівників і педколективу в цілому.

Саме створення системи професійного становлення, росту та вдосконалення педагогічних працівників є чи не найважливішою і найскладнішою ділянкою роботи керівника і всього закладу. Внесення змін у чинну нормативно-правову базу щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників (Постанова Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 року № 800 зі змінами, внесеними Постановою Кабінету Міністрів України від 27.12.2019 року № 1133 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників») дає право, шанс та можливість кожному окремо взятому освітньому закладові, його керівнику створити реальні, індивідуальні умови для сформування високопрофесійного педагогічного колективу, від ефективності діяльності якого залежить ефективність усього освітнього процесу в закладі.

Фінансова ж автономія дає право ЗЗСО на забезпечення реалізації його завдань, цілей та місії.

Забезпечення фінансової самостійності шкіл передбачає можливість не лише ефективно й оперативно використовувати виділені навчальним закладам бюджетні кошти, але й легально отримувати та використовувати більше додаткових коштів (коштів спеціального фонду), зокрема від оренди приміщень,

платних освітніх послуг, благодійних внесків та інших надходжень. Прозоре надходження додаткових коштів надасть змогу керівникам навчальних закладів вирішувати поточні проблеми їх утримання, планово поліпшувати матеріально-технічну базу, стимулювати колективи та створювати сучасні умови для проведення навчального процесу.

Фінансова автономія, якої так прагнуть більшість закладів освіти, нічого не варта без успішної реалізації ними права на академічну, організаційну та кадрову автономію як засобу для підвищення якості надання освітніх послуг. Успішно реалізувати її можна лише тоді, коли закладами успішно реалізовано права на академічну, організаційну та кадрову автономію.

Автономію діяльності закладів освіти слід розглядати як форму менеджменту задля підвищення ефективності їх функціонування.

Види автономії закладу *тісно пов'язані між собою*, виходять один з одного та доповнюють один одного, формують цілісну систему його функціонування задля досягнення мети діяльності з урахуванням потреб, запитів учасників освітнього процесу, можливостей та завдань засновників, цілей державної освітньої політики.

Стаття 6 Закону України «Про освіту» визначає засади та принципи освітньої діяльності, де чільне місце відведено **академічній автономії** закладів освіти, академічній свободі, свободі у виборі видів, форм і темпу здобуття освіти, освітньої програми та академічній доброчесності.

СКЛАДНИКИ АКАДЕМІЧНОЇ АВТОНОМІЇ

Формування освітніх програм

Освітня програма є основним елементом академічної автономії закладу освіти й одночасно мірилом рівня реалізації цього виду автономії. Школи можуть самостійно розробляти та втілювати свої освітні програми або ж використовувати типові.

Освітня програма – це траєкторія закладу освіти, яка визначає його унікальний шлях розвитку для досягнення результатів як у короткостроковій, так і в середньо- і довгостроковій перспективах. Її розробляє школа, схвалює педагогічна рада та затверджує керівництво.

Освітню програму можна розробляти на основі типових освітніх програм, але не обов'язково. Власна (не типова) освітня програма дає школі реалізувати свою автономію:

– Зафіксувати спільно вироблені цінності закладу, запропонувати власне бачення навчального плану та розподілу навчальних годин. Заклад може на власний розсуд розробити одну наскрізну для всіх рівнів освіти програму або ж окрему – для кожного рівня.

– Водночас на кожному рівні та навіть для кожного класу вона може мати власну специфіку.

– У своїй програмі (на противагу типовій) школа надає більш докладний перелік форм, які застосовують учителі, щоб підкреслити особливості закладу освіти.

– Наприклад, можна відобразити проектну діяльність як форму роботи, заняття у STEM-лабораторії, інтегровані уроки, інтерактивні заняття у формі ділових ігор, заняття-практикуми, дослідно-експериментальні заняття.

– Додатково можна надати перелік педагогічних технологій, методів, які застосовують учителі, зокрема авторських технологій. Про застосування дистанційного та змішаного навчання варто також зазначити в освітній програмі.

Свобода, надана в рамках академічної автономії, дає можливість реалізувати моделі авторських програм, авторських шкіл, урахувати особливості територіального, географічного розташування закладу, його орієнтацію на подальші професійний вибір та професійне становлення здобувачів освіти.

Освітня програма є основою для подальшої розробки, складання та затвердження річного навчального плану закладу, який конкретизує організацію освітнього процесу на кожному рівні здобуття освіти та у кожному класі зокрема.

На підставі навчального плану керівник закладу має формувати кадровий склад педагогів, розподіляє години тижневого навантаження, що є підставою для проведення тарифікації.

Вибір навчальних програм, підручників, посібників

Педагоги можуть надавати учням посилання на доступну для них наукову, навчальну та методичну літературу, електронні ресурси та інші джерела інформації. Головне – не порушувати авторські права.

Створення авторських навчальних програм, підручників, посібників

Окрім вільного вибору, нова нормативно-правова база дає можливість педагогам, авторським колективам і закладам освіти створювати власні навчальні програми, підручники та посібники. Це спонукає до творчого пошуку оптимальних моделей досягнення результату, визначеного освітньою програмою закладу та індивідуальними освітніми траєкторіями учнів.

Вибір методів і форм освітнього процесу

Саме форми і методи освітнього процесу слугують основою професійного становлення колективу й інтегрують діяльність закладу у всеукраїнський та світовий освітні процеси. Школа може визначати форми організації навчання. Наприклад, класно-урочну, індивідуальну, групову, белл-ланкастерську (коли учні проводять заняття під керівництвом педагогів) чи дальтон-план, за якого учні обирають

предмети для опанування та самостійно розподіляють свій робочий час.

Проектна та наукова діяльність

Ефективне функціонування сучасного закладу освіти в умовах наданої йому автономії неможливе без інноваційної та проектної діяльності. Тому так важливо вивчити можливості дистанційної освіти, комбінованої освіти, кооперативного навчання, мікронавчання, STEM-освіти тощо.

Підвищення кваліфікації

Для професійного розвитку педагогів не обійтися без підвищень кваліфікації та стажувань. Постанова Кабміну № 800 значно розширила академічну свободу закладів освіти та їх працівників у виборі форм, методів, часу, тематики й постачальників послуг із підвищення кваліфікації. Школа може реалізувати підвищення кваліфікації педагогів, враховуючи свою спеціалізацію. Так, заклад освіти з поглибленим вивченням іноземних мов може для цієї цілі використовувати стажування за кордоном, залучення волонтерів, упровадження інтеграційних форм роботи, співпрацю з науковими установами та вишами, організувати літні мовні школи, обмін учнями та педагогами між країнами, мови яких вивчає. Натомість фізико-математичні та природничі заклади освіти можуть більше уваги приділяти проектній діяльності, STEM-технологіям, творчим майстерням та платформам.

Сьогодні вимагає від сучасної школи та сучасного педагога креативності, багатогранності, неординарності у щоденній діяльності. Тому використання лише традиційних форм і методів в освітньому процесі, як правило, не приносить бажаних результатів. Лише творчий пошук, використання індивідуальних особливостей як педагогів, так і здобувачів освіти здатні сприяти досягненню результатів. Академічна свобода, визначена і надана освітнім законодавством, сприяє розвитку такої креативності, неординарності, багатогранності та ініціативності.

Академічна автономія визначає особливість, унікальність закладу в наданні освітніх послуг.

Автономізація діяльності закладів освіти основною метою має підвищення рівня ефективності здійснення менеджменту закладу і *кінцевою метою – підвищення ефективності надання освітніх послуг, підвищення їх якості.*

У контексті останніх законодавчих змін навколо середньої освіти в Україні тему шкільної автономії необхідно розглядати разом із появою таких інституцій як *Державна служба якості освіти, освітній омбудсмен і піклувальна рада.*

У нових профільних законах України («Про освіту», «Про повну загальну середню освіту») для кожної з цих інституцій закріплено значні повноваження, які суттєво впливатимуть на діяльність будь-якого закладу освіти.

Якщо вплив на діяльність ЗЗСО зі сторони Державної служби якості освіти та освітнього омбудсмена можна вважати зовнішнім фактором національного рівня, то вплив такої інституції як піклувальна рада є впливом на локальному рівні: її членами є мешканці тієї ж громади, де функціонує заклад.

Правильно сформована діяльність піклувальних рад може дати новий поштовх для розвитку школи, зберігаючи при цьому її автономні повноваження.

Ключова роль піклувальних рад – бути партнером закладів освіти в операційній і стратегічній діяльності, але аж ніяк контролерами їх діяльності. За формою піклувальні ради – громадські інституції, і їх члени є найбільш підзвітними перед мешканцями відповідних громад. Чинне освітнє законодавство надає широкі правові можливості для створення спроможних та ефективних піклувальних рад. Тому засновники мають сповна скористатися наданим законодавством правом задля створення ефективної системи управління освітніми закладами з метою досягнення ключових мети та місії.

Література

1. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи. Київ : М-во освіти і науки України, 2016. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 18.05.2021).
2. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
3. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 31. Ст. 226. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
4. Державний стандарт початкової освіти 87-2018-п. [Чинний від 2020-10-06]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87-2018-%D0%BF#Text>
5. Державний стандарт базової середньої освіти 898-2020-п. [Чинний від 2020-10-06]. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/nova-ukrayinska-shkola/derzhavnij-standart-bazovoyi-serednoyi-osviti>
6. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи : метод. рек. Київ, 2019. 47 с.
7. *Освіта в Україні та за кордоном*. URL: <http://osvita.ua>
8. *Електронні освітні ресурси для Нової української школи*. URL: <https://vseosvita.ua>