

УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ. ПРОФІЛЬНЕ НАВЧАННЯ

УДК 37.014.553:373.5
DOI: 10.37026/2520-6427-2022-109-1-3-8

Ольга ВОРОН,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри філософії, економіки
та менеджменту освіти
Рівненського обласного інституту
післядипломної педагогічної освіти,
м. Рівне, Україна
ORCID: 0000-0003-0855-5345
e-mail: oljiavoron@gmail.com

ОРГАНІЗАЦІЙНА АВТОНОМІЯ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В ЕФЕКТИВНОМУ ВПРОВАДЖЕННІ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ

Анотація. У статті проаналізовано особливості впровадження освітньої автономії в закладах загальної середньої освіти як шлях до підвищення ефективності надання освітніх послуг та їхньої якості. На основі статей Закону України «Про освіту» (2017) доведено, що «держава гарантує закладам освіти автономію, яка полягає в 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», а «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». Означено, що відповідно

до Закону України «Про повну загальну середню освіту» (2020) закріплено та розширено автономні повноваження закладів загальної середньої освіти.

Схарактеризовано можливості, які отримали керівники закладів загальної середньої освіти після реформи, а також риси автономії, надані українським школам, зокрема централізацію функцій управління, делегування окремих повноважень, автономізацію діяльності закладу освіти.

Зроблено висновок, що впровадження автономії ЗЗСО сприятиме вибудовуванню ними власної системи оцінювання якості з метою здійснення освітніх завдань.

Ключові слова: освітня автономія, автономізація діяльності закладу чи установи, поняття, види та обсяг автономії.

Olga VORON,
Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor, Department of Philosophy,
Economics and Education Management,
Rivne Regional Institute
of Postgraduate Pedagogical Education,
Rivne, Ukraine
ORCID: 0000-0003-0855-5345
e-mail: oljiavoron@gmail.com

EDUCATIONAL AUTONOMY OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION AS A WAY TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION

Abstract. The features of the introduction of educational autonomy in general secondary education institutions as a

way to increase the efficiency of educational services and improve their quality have been analysed in the paper.

The current Law «On Education» (2017) determines the autonomy of educational institutions, their independence and responsibility in making decisions on educational, organizational, financial, staffing and other issues. The educational agent is an individual or a legal person (institution of education, enterprise, establishment, organization) that conducts educational activities. Namely, the educational agent has a right to independently make decisions on any issues within its autonomy established by this Law, special Laws and/or constituent documents, in particular regarding issues that are not regulated by the legislation.

The Law «On Complete General Secondary Education» consolidates and expands the autonomy of general secondary education institutions and elaborates on each of its types – academic, organizational, staffing and financial.

The transition to greater autonomy and freedom continues in Ukrainian schools. Until recently, directors of educational institutions had to coordinate their actions with higher governing bodies: programmes, plans, structure of the educational process, estimates, tariffs, appointments and dismissals of employees. That is, heads were unable to influence changes being responsible for the quality of educational activities and the quality of education. Decisions were made from outside, not by those who know best the strengths, weaknesses, threats and opportunities, priority areas of activity of the educational institution.

The possibilities of autonomy are related to the strategy of school development and to each other. Hence, changes in one will mean changes in the other one. Currently, Ukraine is taking confident steps to develop a system of quality assurance in education to build public confidence in educational institutions and ensure a high level of quality education in schools. The desire of heads of educational institutions to gain full autonomy for the institution is clear and logical, understanding that it is one of the ways to improve the efficiency of educational services, improve their quality.

The Law of Ukraine «On Complete General Secondary Education» consolidated and expanded the autonomous powers of general secondary education institutions.

It is our considered opinion that the introduction of school autonomy will help institutions to build their own system for assessing the quality of performance of their educational tasks. Analysis of the studied issue proves its relevance and the need for further study.

Key words: *educational autonomy, quality of education, possibilities of academic, organizational, financial, staffing autonomies.*

Постановка проблеми. Україна сьогодні, щоб сформувати довіру суспільства до закладів загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО) та гарантувати високий рівень якості навчання в школі, робить упевнені кроки до розбудови системи забезпечення якості освіти. Незважаючи на низку проблем, серед яких брак фінансування, слабка матеріальна база, низька мотивація вчителів, незадовільні результати України у програмах міжнародного оцінювання учнів PISA тощо, українські заклади загальної середньої освіти запроваджують освітню автономію, що передусім сприяє зміні механізмів фінансування: крім бюджетних коштів (грошей платників податків) вони тепер можуть використовувати й додаткові джерела фінансування

(добровільні внески, гранти, доходи від здачі в оренду незадіяних приміщень тощо). Зважаючи на це, зрозумілим і логічним є бажання керівників закладів освіти отримати для свого закладу повну автономію, адже саме вона є одним зі шляхів підвищення не лише ефективності надання освітніх послуг, а й їхньої якості. Як наслідок – упровадження в школі автономії дозволить оперативніше вирішувати фінансово-матеріальні питання та залучати додаткові джерела фінансування.

Шкільна автономія не обмежується лише фінансовою стороною. Вона також включає організаційну, кадрову й академічну складові. Це означає, що директори закладів загальної середньої освіти будуть більш гнучкими у налагодженні освітнього процесу, вирішенні кадрових питань та виборі навчальних програм для учнів. Як засвідчують дослідження PISA, автономність школи у поєднанні з підзвітністю досить позитивно впливає на академічні досягнення учнів. Можливості автономії безпосередньо пов'язані зі стратегією розвитку школи та між собою, а отже, зміни в автономії означатимуть й зміни стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти загалом.

Важливість процесу автономізації шкіл в умовах децентралізації зумовлена необхідністю підвищення якості освіти шляхом надання більш широких можливостей для розвитку закладів та зняття обмежень із директорів, педагогів та батьків. Формування системи середньої освіти, яка повною мірою відповідатиме вимогам часу та готуватиме конкурентоздатного випускника, є запорукою зростання якості людського капіталу, розвитку конкурентоздатної економіки та загального рівня добробуту в суспільстві.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Питання автономії закладів освіти не є новим у педагогіці. Зокрема, із кінця 90-х років ХХ століття почали проводитися дослідження систем освіти європейських країн, що знайшло своє відображення в численних публікаціях науковців. Детально проаналізували особливості системи освіти такі вчені, як М. Авраменко, Г. Алексєвич, А. Алексюк (1998), Л. Матвієнко, О. Локшина, Л. Пуховська, С. Савіцька-Вильгусяк (2002). Означеному питанню присвячено колективну монографію «Тенденції реформування загальної середньої освіти у країнах Європейського Союзу» (2008).

Провідні стратегії (централізаційно-децентралізаційна, стандарто-орієнтована, професійно-орієнтована та ринково-орієнтована) сучасних освітніх реформ п'яти розвинених англійських країн (США, Великобританії, Канади, Австралії та Нової Зеландії), схарактеризувала дослідниця А. Сбруєва. Однак загалом варто зауважити, що науковці передусім описують структурні та стандарто-орієнтовані реформи в країнах Європи, недостатньо уваги приділяючи децентралізаційним стратегіям реформування освіти, проявом яких є автономія навчального закладу у вузькому та широкому розуміннях цього слова.

Вітчизняні вчені-педагоги Н. Островерхова та Л. Даниленко досліджують питання, пов'язані з удосконаленням управління сучасними закладами загальної середньої освіти. В. Гурський і В. Присакар, аналізуючи педагогічну діяльність закладів освіти й розглядаючи їх як педагогічну систему, наголошують,

що «загальноосвітнім навчальним закладом є заклад, що забезпечує реалізацію права громадян на загальну середню освіту» (Гурський, 2020).

Незважаючи на інтенсивність і широкий спектр означених нами вище досліджень, проблема управління закладом загальної середньої освіти щодо впровадження освітньої автономії й надалі залишається неабияк актуальною, що й зумовило написання означеної статті.

Мета статті – розглянути необхідність становлення автономії закладу загальної середньої освіти як шляху до забезпечення довіри громади та підвищення якості освіти; визначити переваги і недоліки, з якими може стикнутися школа на шляху до здобуття самостійності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Законом України «Про повну загальну середню освіту» (2020) закріплено та розширено автономію закладів загальної середньої освіти, а також деталізовано кожен з її видів – академічну, організаційну, кадрову та фінансову. Так, фінансова автономія надає більше можливостей щодо використання власних коштів на формування структури закладу, штатного розпису, встановлення доплат, надбавок, премій, оплати ремонтних робіт, оплати підвищення кваліфікації педпрацівників. Відповідно педагогічна автономія дозволяє вчителів створювати програми, розробляти власну систему оцінювання та заохочення учнів, підвищувати кваліфікацію вчителів за власним вибором та за коштів держави.

Автономію закладів освіти, їхню самостійність і відповідальність у прийнятті рішень щодо освітніх, організаційних, фінансових, кадрових та інших питань, а також поняття та обсяг автономії закладів освіти визначає Закон України «Про освіту» (2017). Зокрема, у статті 1 поняття «автономія» трактується 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. Під суб'єктом освітньої діяльності розуміється фізична або юридична особа (заклад освіти, підприємство, установа, організація), що провадить освітню діяльність. І саме «суб'єкт освітньої діяльності має право самостійно приймати рішення з будь-яких питань у межах своєї автономії», визначеної цим законом, спеціальними законами та/або установчими документами, зокрема з питань, не врегульованих законодавством.

Проблема децентралізації освіти шляхом перетворення закладів загальної середньої освіти в автономні установи є неабияк актуальною і для України. У зв'язку з цим заклад загальної середньої освіти реалізує положення Конституції України, Законів України «Про освіту» та «Про загальну середню освіту», інших нормативно-правових актів у галузі освіти. Він задовольняє потреби громадян відповідної території в здобутті повної загальної середньої освіти; забезпечує єдність навчання і виховання; розробляє та реалізує варіативний складник змісту загальної середньої освіти; створює науково-методичну й матеріально-технічну базу для організації та здійснення освітнього процесу; забезпечує відповідність рівня загальної середньої освіти Державному стандарту базової

й повної загальної середньої освіти (2020), здійснює інші повноваження».

Нині у вітчизняних ЗЗСО триває перехід до автономії. Однак поняття «шкільна автономія» сьогодні є фактично віртуальним, адже із цього питання відсутній досвід, письмові рекомендації та юридичний супровід для керівників шкіл. Ще зовсім недавно директори шкіл мали погоджувати свої дії (програми, плани, структуру освітнього процесу, кошторис, тарифікацію, призначення та звільнення працівників тощо) з вищими органами управління. Тобто, відповідаючи за якість освітньої діяльності та якість освіти, керівники не мали можливості впливати на будь-які зміни. Рішення приймалися ззовні, а не безпосередньо тими, хто найкраще знає сильні та слабкі сторони, загрози й можливості, пріоритетні напрями діяльності закладу освіти. На жаль, сьогодні відсутні як постійна система підвищення кваліфікації директорів із фінансового менеджменту, так і прозорий нормативний механізм розподілу коштів загального фонду бюджету між школами.

Важливим питанням автономії закладу освіти є питання фінансування. До основних джерел фінансування закладів загальної середньої освіти відносять державний бюджет, місцеві бюджети, інші джерела, а саме: плата за надання освітніх послуг, плата за науково-дослідні роботи (послуги) тощо, виконані на замовлення підприємств, установ, доходи від реалізації навчально-виробничих майстерень, підприємств, цехів і господарств, доходи від надання в оренду приміщень, споруд, обладнання, гранти вітчизняних і міжнародних організацій, дивіденди від цінних паперів, відсотки від депозитів і розміщення коштів спеціального фонду на поточних рахунках банків державного сектора, добровільні внески від підприємств, установ, організацій, фізичних осіб, інші джерела, незаборонені законодавством (Шкільна автономія – це запорука створення сучасної школи, 2020).

Отже, автономія – це право освітнього закладу на самоврядування, тобто самостійне здійснення своєї діяльності. Вона дозволяє керівникам закладу освіти без сторонньої допомоги визначати стратегію розвитку школи, вирішувати поточні проблеми, оптимізувати управлінський процес, тобто підвищує їхню відповідальність за прийняття рішень (Автономія у школі, 2022).

Провідним напрямом у сучасному світі є орієнтація закладів освіти на результат, який зазвичай вбачають у знаннях, уміннях і компетентностях випускників. Якими педагогічними методами це досягатиметься, які методика викладання використовуватимуться, які нові технології застосовуватимуться, які підручники обиратимуться – це все має бути частиною автономії школи. Також мусимо пам'ятати: надзвичайно розширена автономія, яка не регламентована мінімально встановленими стандартами і не супроводжується зовнішньою оцінкою роботи закладів освіти, загрожує тим, що спостерігатимемо неабияку різницю в якості освіти, коли одні школи матимуть більші можливості, а інші – менші. Зважаючи на це, Державна служба якості освіти України взяла на себе розробку жорстких нормативів умов навчання, а також схеми спільної відповідальності та співпраці держави, органів місцевого самоврядування і закладів освіти.

Таким чином, необхідно розвивати систему зовнішньої оцінки якості освіти, адже батьки, платники податків, мають отримати від держави гарантії, що їхня дитина здобуде відповідний рівень освіти. Щодо шкіл, то для розвитку й реалізації основних завдань їм уже давно потрібно дати більше автономії, яка стимулюватиме до пошуку, цікавішого застосування нових технологій, створить певний інноваційний простір. Із боку ж держави важливо забезпечити контроль кінцевих результатів навчання, аби автономія не перетворювалася на всюдозволеність (Абетка для директора, 2021).

Проаналізуємо (на прикладі наявних в інших країнах практик) можливості, які отримують керівники закладів загальної середньої освіти після освітньої реформи:

1. Академічна автономія. Заклад формує власну освітню програму та систему професійного зростання вчителів, організовує внутрішню систему забезпечення якості освіти, яка дасть змогу на належному рівні реалізувати державні стандарти. Наприклад, головною ознакою академічної автономії в *Естонії* є «внутрішня» співпраця вчителів у закладі освіти, адже вчительський колектив – приклад для дітей. Увесь колектив об'єднується у невеликі робочі групи, кожна з яких має свій напрям роботи. Учителі самостійно ухвалюють рішення щодо розв'язання тієї чи іншої проблеми, беруть активну участь у програмах обміну, самостійно здійснюють пошук курсів підвищення кваліфікації (на це виділяється 1% із зарплатного фонду, який фінансує держава). Завдання директора – контроль шкільного бюджету, аналіз та результати робочого процесу, мотивація педагогів та організація командної роботи, що дозволяє краще розкрити їхній потенціал. Школи самостійно приймають рішення щодо навчальної програми, прийому на роботу чи звільнення вчителів. Кожна школа відповідно до державної програми розробляє власну програму навчання. Муніципалітети неабияк конкурують між собою за кожного учня, адже в іншому випадку вони втрачають не лише субвенцію на цього учня, а ще й змушені платити іншому муніципалітету. Щоб втримати учнів, школи і гімназії намагаються залучати до свого штату найкращих учителів, пропонуючи їм цікаві курси.

2. Організаційна автономія. Заклад освіти формує структуру освітнього процесу, власну внутрішню політику, розподіляє відповідальність між учасниками освітнього процесу. Організаційна автономія закладу визначає ті стратегічні й операційні заходи, за допомогою яких можна буде реалізувати стратегію закладу, освітню програму та освітні траєкторії здобувачів освіти. Від правильності визначення, ефективності реалізації організаційно-розпорядчих функцій, вжитих у межах організаційної автономії, залежить ефективність здійснення місії закладу освіти. Так, у *Німеччині* школи самостійно приймають рішення про тривалість уроку, навчальну літературу, яка використовується учнями, наявність домашніх завдань. Законодавством кожної федеральної землі передбачено, що в державних школах працюють кілька видів органів управління. Крім учительських конференцій та вчительських рад, обов'язковими є й батьківські та учнівські конференції, а також загальні шкільні конференції. Шкільний комітет делегує своїх представників у батьківські комітети на регіональний, а також на земельний рівні. Відповідно представники батьків на рівні землі співпрацюють із земельним міністерством освіти. Батьківські комітети у школах представляють інтереси батьків, зокрема збирають та передають керівництву школи батьківські побажання та пропозиції, беруть участь у засіданнях шкільних конференцій (комітетів).

3. Кадрова автономія. Заклад освіти має право неупереджено та оперативно вирішувати питання кадрового забезпечення й управління персоналом, тобто йдеться про право керівника самостійно приймати працівників на роботу та відповідно звільняти їх. Щодо самого директора, то він обирається на посаду за конкурсом і працює за контрактом. Прийняття Закону «Про освіту» автоматично надало керівникам закладів освіти право кадрової автономії. Однак з юридичної точки зору впровадження кадрової автономії вимагає прийняття низки рішень (Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи, 2019). Механізм цього впровадження схематично представлений на *рисунку*.

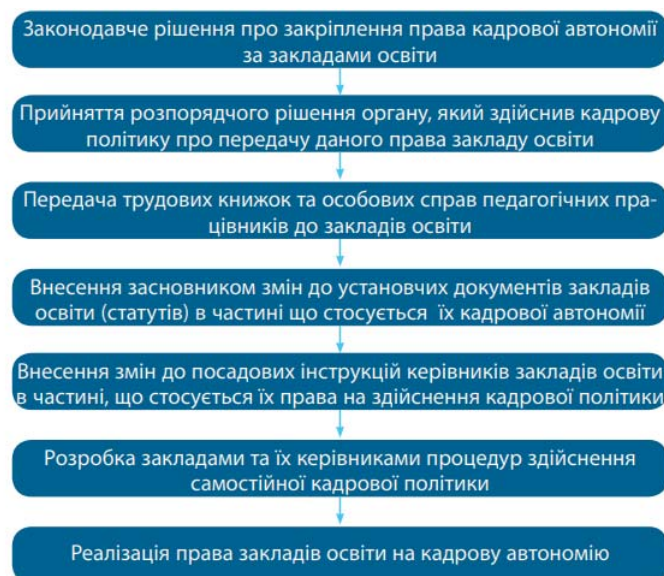


Рис. Механізми впровадження кадрової автономії

4. *Фінансова автономія*. Заклад освіти має право самостійно розпоряджатися виділеними коштами. Більшість керівників шкіл не обізнані з можливостями фінансової автономії або взагалі не розуміють, для чого вона потрібна. Трапляється, що й органи управління освітою не сприяють тому, щоб школи мали таку автономію. Фінансова автономія дає право закладу загальної середньої освіти на забезпечення реалізації його завдань, цілей та місії, а отже, це питання стосується не лише керівника школи, а безпосередньо всіх учасників освітнього процесу – учнів, учителів, батьків.

Для того, щоб у школі впровадити фінансову автономію, громаді необхідно прийняти відповідне рішення про переведення школи на таку автономію, затвердити доповнення до статуту школи. Відповідно орган управління освітою має прийняти рішення про виведення закладу освіти зі складу централізованої бухгалтерії та переведення його на самостійний бухгалтерський облік, тобто школа повинна зареєструватися в Єдиному реєстрі розпорядників та одержувачів бюджетних коштів і відкрити рахунок у Казначействі, включаючись до мережі головного розпорядника, затвердити кошторис, зареєструвати свій заклад як окрему юридичну особу в державних фондах. На рівні громади необхідно затвердити додатковий перелік платних освітніх послуг, що надаються школою, та визначити їхню вартість (Фінансування шкіл в ОТГ та просування шкільної автономії, 2020).

Отже, академічна, організаційна, кадрова та фінансова автономії тісно пов'язані між собою і реалізуються у Стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти, що розробляється всіма учасниками освітнього процесу, погоджується педагогічною радою закладу та затверджується засновником.

Варто також наголосити, що нині українські ЗЗСО мають різний ступінь автономії, як-от:

1. *Централізацію функцій управління* – передбачає повний контроль за діяльністю школи. За цих умов заклад продовжує працювати, погоджуючи свої дії з вищим керівництвом і маючи централізовані функції, тобто його діяльність повністю контролюється зверху.

2. *Делегування окремих повноважень* – передбачає частковий контроль за діяльністю школи (частково автономні школи), які частину обов'язків делегували іншим органам. Така форма управління виникає, коли заклад освіти неспроможний ефективно виконувати свої функції, тобто це намагання власника чи засновника знайти іншу модель для реалізації автономії.

3. *Автономізацію діяльності* – передбачає повну автономію школи. За цих умов заклад має повну або часткову свободу дій, щоб реалізувати свої стратегії, плани та проєкти. Зазвичай рівень автономізації залежить від того, які права передає власник або засновник керівництву школи й готовність керівника закладу до прийняття управлінських рішень (іноді й непопулярних).

На якому ступені автономії перебуватиме заклад освіти – кожен вирішує сам для себе. Якщо не довірятимемо керівнику закладу освіти та педагогічним працівникам, то не забезпечимо якості освіти. Тому впевнені, що компетентні керівники закладів загальної середньої освіти готові повною мірою взяти на себе функцію управління закладами освіти, а реформа

дає можливість рухатися в напрямі академічної свободи (самостійності й незалежності учасників освітнього процесу) та автономії.

Висновки. Зважаючи на викладене вище, зазначимо, що упровадження освітньої автономії в закладах загальної середньої освіти – складний, але надважливий крок для їхньої конкурентоспроможності, повернення довіри громади, підвищення якості освітньої діяльності та якості освіти загалом. Автономія дозволяє керівникам шкіл оптимізувати управлінський процес, бути господарями (а не розпорядниками) у своєму закладі, наприклад, самостійно вирішувати те, які витрати потребують першочергового фінансування та як використати заощаджені кошти (преміювання працівників, покращення освітнього середовища чи інші нагальні потреби закладу), самостійно укладати договори на послуги і товари, зокрема і на харчування (вибір моделі організації харчування, постачальників, подання на тендер тощо).

Отже, упроваджуючи автономію у закладі освіти, ми впливаємо на кінцевий результат, тобто підвищення якості освіти, адже автономія – це не тільки свобода, це ще й неабияка відповідальність усіх учасників освітнього процесу за своє майбутнє.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі передбачають розроблення інформаційно-методичних рекомендацій щодо впровадження освітньої автономії в практику роботи закладів загальної середньої освіти як запоруки підвищення якості освіти та якості освітньої діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Алексюк, А. М. (1998). Педагогіка вищої освіти України. Історія. Теорія: підруч. для студ., аспірантів та молодих викл. вузів. Київ: Либідь. С. 326–337.

Савіцька-Вільгусяк, С. (2002). Освітні реформи по-італійськи. *Науковий світ*. № 9. С. 22–23.

Тенденції реформування загальної середньої освіти у країнах Європейського Союзу: монографія. (2008) / Ін-т педагогіки Академії педагогічних наук України; за ред. Н. М. Лавриченко. Київ: Педагогічна думка. Ч. 1. 148 с.

Гурський, В. А. (2020). Педагогіка з історією педагогіки: навчальний посібник для студентів спеціальності 016 «Спеціальна освіта». Вид. 3-є, перероб. і доп. Кам'янець-Подільський: Аксіома. 268 с.

Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 01.02.2022).

Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 05.02.2022).

Державний стандарт базової середньої освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 30.09.2020 № 898. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/nova-ukrayinska-shkola/derzhavnij-standart-bazovoyi-serednoyi-osviti> (дата звернення: 30.01.2022).

Шкільна автономія – це запорука створення сучасної школи. (2020). URL: <https://op.ua/news/osvita-v-ukraini/1599606877290> (дата звернення: 18.02.2022).

Автономія у школі. URL: <https://uhp.org.ua/changes/avtonomiya-u-shkoli/> (дата звернення: 11.02.2022).

Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. (2021) / М. В. Бобровський, С. І. Горбачов, О. О. Заплотинська, О. О. Ліннік. Вид. 2-е, перероб. і доп. Київ: Державна служба якості освіти. 350 с.

Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи: методичні рекомендації. (2019) / А. Сеїтосманов, О. Фасоля, В. Мархлевські. Київ. 47 с.

Фінансування шкіл в ОТГ та просування шкільної автономії: презентація дослідження. (2020). URL: <https://www.facebook.com/248740598540688/videos/316127349500140> (дата звернення: 22.02.2022).

REFERENCES

Aleksiuk, A. M. (1998). *Pedahohika vyshchoi osvity Ukrainy. Istoriia. Teoriia [Pedagogy of higher education in Ukraine. History. Theory]: pidruch. dlia stud., aspirantiv ta molodykh vykl. Vuziv.* Kyiv: Lybid. S. 326–337. [in Ukrainian].

Savitska-Vilhusiak, S. (2002). *Osvitni reformy po-italiisky [Educational reforms in Italian]. Naukovyi svit.* № 9. S. 22–23. [in Ukrainian].

Tendentsii reformuvannya zahalnoi serednoi osvity u krainakh Yevropeiskoho Soiuzu [Trends in the reform of general secondary education in the European Union]: monohrafiia / In-t pedahohiky Akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy; za red. N. M. Lavrychenko. Kyiv: Pedahohichna dumka, 2008. Ch. 1. 148 s. [in Ukrainian].

Hurskyi, V. A. (2020). *Pedahohika z istoriieiu pedahohiky [Pedagogy with the history of pedagogy]: navchalnyi posibnyk dlia studentiv spetsialnosti 016 «Spetsialna osvita».* Vyd. 3-е, pererob. i dop. Kamianets-Podilskyi: Aksioma. 268 s. [in Ukrainian].

Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy [On education: Law of Ukraine dated] vid 16.01.2020

№ 463-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (data zvernennia: 01.02.2022). [in Ukrainian].

Pro osvitu: Zakon Ukrainy [On education: Law of Ukraine] vid 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (data zvernennia: 05.02.2022). [in Ukrainian].

Derzhavnyi standart bazovoi serednoi osvity [State standard of basic secondary education]. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/76886/ (data zvernennia: 30.01.2022). [in Ukrainian].

Shkilna avtonomiia – tse zaporuka stvorennia suchasnoi shkoly [School autonomy is the key to creating a modern school]. URL: <https://op.ua/news/osvita-v-ukraini/1599606877290> (data zvernennia: 18.02.2022). [in Ukrainian].

Avtonomiia u shkoli [Autonomy in school]. URL: <https://uhp.org.ua/changes/avtonomiya-u-shkoli/> (data zvernennia: 11.02.2022). [in Ukrainian].

Abetka dlia dyrektora. Rekomendatsii do pobudovy vnutrishnoi systemy zabezpechennia yakosti osvity u zakladi zahalnoi serednoi osvity [Alphabet for the director. Recommendations for building an internal system of quality assurance in general secondary education]. (2021) / M. V. Bobrovskiy, S. I. Horbachov, O. O. Zaplotynska, O. O. Linnik. 2-е vyd., pererob. i dop. Kyiv: Derzhavna sluzhba yakosti osvity. 350 s. [in Ukrainian].

Avtonomiia yak shliakh do efektyvnoho menedzhmentu shkoly [Autonomy as a way to effective school management]: metodychni rekomendatsii. (2019) / A. Seitosmanov, O. Fasolia, V. Markhlievski. Kyiv. 47 s. [in Ukrainian].

Finansuvannya shkil v OTH ta prosuvannya shkilnoi avtonomii [Funding of schools in ATC and promotion of school autonomy]: prezentatsiia doslidzhennia. URL: <https://www.facebook.com/248740598540688/videos/316127349500140> (data zvernennia: 22.02.2022). [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції: 23.02.2022

УДК 37.07:005.336.1:005.74

DOI: 10.37026/2520-6427-2021-109-1-8-14

Людмила НАЗАРЕНКО,

доктор педагогічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту та економіки
Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна
академія управління персоналом»»,
м. Херсон, Україна
ORCID: 0000-0001-7949-6923
e-mail: lyudmyla.nazarenko@gmail.com

АДАПТИВНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. У статті окреслено сутність адаптивної організаційної структури управління закладом освіти, виокремлено та схарактеризовано її

властивості: гнучкість як здатність своєчасно реагувати на зміну в уподобаннях замовників і споживачів освітніх послуг, технологічному забезпеченні