

**Олена Миколаївна Онаць,**

кандидатка педагогічних наук,  
завідувачка відділу економіки та  
управління загальною середньою освітою  
Інституту педагогіки НАПН України;  
Заслужений вчитель України,  
президентка Асоціації керівників шкіл України,  
м. Київ, Україна

 <https://orcid.org/0000-0003-3323-1289>

УДК 37.07.005

DOI: [https://doi.org/10.32405/2309-3935-2022-4\(87\)-54-64](https://doi.org/10.32405/2309-3935-2022-4(87)-54-64)

## РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ШКІЛЬНОЇ АВТОНОМІЇ У ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОМУ УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ

### Анотація.

У статті здійснено аналіз теоретичних аспектів шкільної автономії в державно-громадському управлінні закладами освіти на засадах партнерської взаємодії. Визначено й обґрунтовано основні засади партнерської взаємодії в державно-громадському управлінні закладами загальної середньої освіти, зокрема: демократизація освітнього процесу; демократизація управління закладом освіти; принципи партнерства та взаємодії; консенсус в ухваленні управлінських рішень; роль керівника закладу освіти; напрями діяльності закладу освіти крізь призму шкільної автономії на засадах партнерської взаємодії. Встановлено, що причинами, які не сприяють застосуванню, у повній мірі, академічної автономії є: неготовність частини керівників і педагогічних колективів до формування дієвої освітньої програми; небажання створювати авторські програми (це переважання інтересів учителів над інтересами учнів); нерозуміння засновників закладів освіти самого процесу та необхідності створення дієвої освітньої програми закладу освіти, їх втручання та намагання обмежити це право закладу освіти, обмежуючи фінансове забезпечення. Визначено економічно-правові умови державно-партнерської взаємодії суб'єктів управління опорних закладів освіти, зокрема: значно вищий рівень мають керівники і заклади освіти з питань кадрової автономії (82,3 %), академічної (65,0 %), організаційної (78,0 %). Зовсім незначний відсоток мають фінансову автономію, і то, здебільшого часткову 16,7 %. Уточнено, що академічна автономія, є первинною автономією, адже головним завданням закладів загальної середньої освіти є освітня діяльність із здобуття початкової, базової середньої та профільної середньої освіти, саме вона визначатиме особливості і унікальність закладу в організації освітнього процесу: якість знань, умінь, навичок здобувачів освіти, сформованість у них загальних і ключових компетентностей та наскрізних навичок: рівень професійної компетентності педагогічних працівників і зростання рівня їхнього професіоналізму та педагогічної майстерності опорного закладу; відповідність моделі випускника, яка спроектована у контексті його стратегії розвитку і освітній програмі; позитивний імідж закладу освіти та суспільне визнання результатів його освітньої діяльності

**Ключові слова:** автономія; автономія закладу освіти; державно-громадське управління; партнерська взаємодія; заклад загальної середньої освіти.

Одним зі стратегічних завдань реформування освіти в Україні ХХІ століття в Україні є формування інтелектуальної та освіченої креативної особистості – громадянина, патріота, новатора, який здатен не лише самореалізуватися і адаптуватися до стрімких змін у суспільстві, а й самому змінювати його. Для цього необхідним є відповідне управління освітнім процесом, яке якісно впливає на компетентності здобувачів освіти.

У Національній доктрині розвитку освіти в Україні (2002, Розділ Х. Управління освітою, п. 21) зазначено, «...що сучасна система управління сферою освіти розвивається як державно-

громадська з урахуванням регіональних особливостей, тенденцій до зростання автономії закладів освіти, конкурентоздатності освітніх послуг. Важливим є те, що зафіксовано про пошуки нових демократичних відкритих моделей управління освітою, що орієнтують освітні процеси не на відтворення, а на розвиток, з урахуванням громадської думки».

В Указі Президента України від 2002 р. зазначено, що «Державна політика в галузі освіти спрямовується на посилення ролі органів місцевого самоврядування, активізацію участі батьків, піклувальних рад, меценатів, громадських



організацій, фондів, засобів масової інформації в навчально-виховній, науково-методичній, економічній діяльності навчальних закладів, прогнозуванні їх розвитку, оцінці якості освітніх послуг» [13].

У Національній стратегії розвитку освіти в Україні до 2021 року передбачено розвиток моделі державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами та розроблення системи заходів (науково-методичних, фінансово-економічних тощо) стосовно впровадження ідеї автономії навчальних закладів, розширення їх прав і можливостей щодо фінансової самостійності [16].

Таким чином, автономія закладів освіти, зокрема закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО), покликана сприяти реалізації відкритості, демократичності, децентралізації, диверсифікації та здатності до змін національної системи освіти та закладів освіти. Вона виступає як стратегія демократизації та гуманізації освітнього процесу, так і управління закладами освіти, як одна з найважливіших умов створення сучасної системи ефективного державно-громадського управління закладом освіти. Надання ЗЗСО реальної автономії, розподілу повноважень і відповідальності, посилення участі громадських структур умовах самоврядування на засадах державно-громадського та державно-приватного соціального партнерства забезпечить реальні механізми здійснення децентралізованого управління освітою.

Управління освітою та ЗЗСО в умовах децентралізації влади, державно-громадського та громадсько-державного управління, автономії закладів освіти України, а також діяльність закладів освіти, їх ознаки та умови функціонування знайшли своє втілення в теорії та практиці, що відображені в дисертаційних дослідженнях, монографіях та інших публікаціях Л. Калініної, Н. Клокар, Н. Лісової, В. Лугового, М. Малюги, О. Онаць, І. Осадчого, Л. Парашенко, О. Пастовенського, Л. Попович, М. Топузова, О. Топузова, Б. Чижевського та ін.

Автономію як шлях до ефективного менеджменту школи трактують А. Сеїтосманов, О. Фасоля, В. Мархлевські (2019). Визначення понять «автономія закладу освіти» і «академічна автономія закладу загальної середньої освіти» представлено О. Онаць (2021) як визначене законом, підзаконними актами право на самоврядування, на підставі якого самостійно діють підприємства, організації, установи, зафіксовано в Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера за редакцією Р. Дяківа (2015). Питання автономії опорної школи і механізми її забезпечення досліджували Н. Клокар, Г. Науменко, Л. Гунько (2018).

Отже, попри широкий спектр досліджуваної проблеми в науковій літературі, не розкритими

повною мірою залишаються питання щодо механізмів реального впровадження автономії закладів ЗЗСО (шкільної автономії). Так, у нормативно-правових документах і наукових дослідженнях не записано, яким саме документом визначаються обсяги та межі автономії закладу і яких напрямів діяльності ці обмеження можуть стосуватися; причини її повільного впровадження; значення і роль шкільної автономії у здійсненні державно-громадського управління закладами освіти на засадах партнерської взаємодії.

**Мета статті** полягає в теоретичному обґрунтуванні проблеми на основі вивчення наукової та нормативно-правової літератури і визначення головних засад партнерської взаємодії в державно-громадському управлінні ЗЗСО. На підставі окресленої мети дослідження постають такі завдання:

- здійснити аналіз теоретичних аспектів досліджуваної проблеми;
- визначити й обґрунтувати основні засади партнерської взаємодії у державно-громадському управлінні ЗЗСО.

Заклад освіти має право самостійно ухвалювати рішення з будь-яких питань у межах своєї автономії. Її обсяг і межі визначаються Законом України «Про освіту» від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII, спеціальними законами й установчими документами закладу освіти.

У Словнику іншомовних слів **автономія** (від грец. *autonomia* – самостійність, незалежність; *autos* – сам і *nomos* – закон) право на самоврядування певної частини держави в економічних, соціальних, культурних, а подекуди і в політичних питаннях, у межах, передбачених конституцією; частина території держави, яка має автономний статус [15].

В енциклопедії економіста, бізнесмена, менеджера зазначено, що **автономія** – це самоврядування певної частини території держави (регіону), що здійснюється в обсягах, межах, передбачених законами даної держави (конституцією) [2].

У Педагогічному словнику за редакцією С. Гончаренка **автономія** визначається як «...закон/встановлення норм / правил для самого себе; протилежністю А. є гетерономія. Суб'єктом А. може бути як особистість, так і група людей; у школі такою групою може бути об'єднання декількох учнів для розв'язання певного завдання: шкільний клас, орган учнівського самоврядування чи учнівська організація. В міру соціального розвитку особистості й групи гетерономія поступається місцем А. Сферою, що особливо сприяє розвитку А. молоді, є позакласна й позашкільна робота, а також діяльність учнівських організацій» [1].

З огляду на проблему дослідження, потребує визначення поняття «автономія закладу освіти». Так, у Енциклопедії освіти (2021) О. Онаць обґрунтовано, що «автономія закладу освіти – це



право закладу освіти як суб'єкта напрямів освітньої та управлінської діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності ухваленні рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань, що провадиться в порядку та межах, визначених законом. Держава гарантує академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію закладів освіти. Заклад освіти має право самостійно приймати 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». [13].

У Законі України «Про освіту» декілька статей присвячено автономії закладів освіти. Наприклад, у ст. 1 подається визначення поняття «автономія». Автономія – це «право закладу освіти як суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, що 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». У ст. 23 встановлено державні гарантії академічної, організаційної, фінансової і кадрової автономії закладів освіти. Цією ж статтею констатується, що обсяг автономії закладів освіти визначається цим Законом, спеціальними законами та установчими документами закладу освіти [3]. Однак, з іншого боку, у законі не конкретизовано, які можуть бути обсяги автономії, які обмеження діють щодо автономії закладу освіти тощо.

Продовжуючи аналіз Закону України «Про освіту», зауважимо, що у ст. 25 визначено, 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 освіти». На жаль, цією статтею не аргументуються функції керівника закладу освіти, але вказано, що «функціонування наглядових (підкувальних) рад є одним із механізмів контролю за фактично абсолютною автономією діяльності закладів освіти, елементом впровадження державно-громадського управління у сфері освіти» [3].

У ст. 31 визначається юридична самостійність ЗЗСО, 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 ЗЗСО має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки у фінансових установах і банках державного сектору, може мати бланки, печатки та штампи зі своїм найменуванням і

символікою. ЗЗСО 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].

У Законі України «Про повну загальну середню освіту» від 16 січня 2020 р. № 463-IX не лише підтверджено, а й закріплено та розширено автономні повноваження ЗЗСО, деталізовано кожен з їх видів. Це стосується всіх видів автономій закладу: академічної, організаційної, кадрової та фінансової [4].

Отже, як показало проведене нами практичне дослідження щодо впровадження шкільної автономії, яке представлено в посібнику «Економічно-правові умови державно-партнерської взаємодії суб'єктів управління опорних закладів освіти: практичний посібник», загальна картина автономії закладів така: значно вищий рівень мають керівники і заклади освіти з питань кадрової автономії (82,3 %), академічної (65,0 %), організаційної (78,0 %) [8].

Розглянемо більш детально кожен із видів автономії. Одразу зазначимо, що вони тісно пов'язані між собою і впровадження одного виду не забезпечує системності в діяльності закладу освіти.

Академічна автономія, на нашу думку, є первинною автономією, адже головним завданням ЗЗСО є освітня діяльність із здобуття початкової, базової середньої та профільної середньої освіти. Саме вона визначатиме особливості 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 закладу освіти; відповідність моделі випускника, спроектована у контексті стратегії розвитку і освітньої програми; позитивний імідж закладу освіти та суспільне визнання результатів його освітньої діяльності.

Дослідження академічної автономії в ЗЗСО показало, що реальним її підтвердженням є те, що заклад освіти має право ухвалювати самостійно рішення щодо власної освітньої діяльності й несе повну відповідальність, що передбачає:

- створення (формування) освітніх і модельних програм;
- вибір навчальних програм, підручників і посібників з переліку рекомендованих Міністерством освіти і науки України, а також створення авторських;
- використання різноманітних технологій, форм і методів освітнього процесу;
- дотримання академічної доброчесності тощо;



Окрім того, заклад освіти самостійно формує не лише власну освітню програму (чи програми) на основі типової, а й розробляє модельні програми та навчальні програми, тематичний і робочий плани (на основі типових), здійснює вибір підручників і навчальних посібників тощо. самостійно розробляється стратегія інноваційного розвитку закладу освіти, його місія, візія та засоби їх реалізації. Відповідно до запитів замовників освіти ЗЗСО самостійно обирає частину навчальних предметів чи інтегрованих курсів, здійснює розподіл годин варіативної частини, додаткові та факультативні години, курси за вибором тощо. Заклади освіти самостійно розробляють індивідуальні освітні програми для учнів, але здійснювати це для всіх школярів закладу практично неможливо. Окрім того, ЗЗСО мають можливість самостійно розробляти індивідуальні освітні програми та індивідуальні плани освітньої траєкторії для учнів, які потребують організації інклюзивної форми навчання.

Якщо ж заклад освіти створює авторську освітню програму (сьогодні вона отримала назву «нетипова»), то вона має бути затверджена в Державній службі якості освіти України і відповідати всім вимогам до державних програм.

У впровадженні академічної автономії у закладах освіти, на думку керівників закладів освіти, існує декілька основних проблем, зокрема такі:

комунальним закладам освіти затратно розробляти альтернативні навчальні програми, оскільки документальне оформлення і затвердження забирає надто багато часу і можна перерозподіляти години між навчальними предметами інваріантної складової не більше як 15 % навчального часу; учителі дуже перевантажені;

є проблеми також із запровадженням інших форм навчання, наприклад, модульного викладання предметів чи курсів, оскільки відсутні механізми оплати праці вчителя, складання розкладу занять за таких умов та існує ще багато інших неузгоджень;

багато питань виникає і щодо організації та здійснення експертизи освітньої програми, проведення дослідно-експериментальної роботи, академічної свободи у виборі місця і форми підвищення кваліфікації вчителів тощо.

Отже, результати дослідження вказують на те, що причинами, які не сприяють застосуванню академічної автономії повною мірою є: неготовність частини керівників і педагогічних колективів до формування дієвої освітньої програми; небажання створювати авторські програми – це переважання інтересів учителів над інтересами учнів та їхня перевантаженість; нерозуміння засновниками закладів освіти самого процесу та необхідності створення дієвої освітньої програми закладу освіти, їх втручання та намагання

обмежити це право закладу освіти, обмежуючи фінансове забезпечення [14].

Важливим у цьому контексті постає знаходження шляхів їх подолання. Це можливо, якщо в цьому процесі будуть задіяні всі учасники освітнього процесу – суб'єкти державно-громадського управління на засадах партнерської взаємодії [8].

Таким чином, академічну автономію в закладі освіти неможливо реалізовувати без організаційної автономії, тому що організаційна автономія передбачає право закладу освіти на формування власної організаційної структури та впровадження відповідних організаційних процедур із метою створення належних умов для творчої реалізації стратегії розвитку закладу освіти, освітньої та модельних програм, залучення і використання всіх необхідних засобів і ресурсів.

Організаційна автономія в ЗЗСО може реалізуватися за декількома напрямками: в управлінні закладом освіти – це управлінські процеси і процедури; в освітньому – це навчально-виховний (освітній) і методично-педагогічний компоненти; в інформаційно-комунікативному – це інформаційне забезпечення, культура міжособистісного спілкування у колективі, узгоджена взаємодія між учасниками освітнього і управлінського процесів між собою та із зовнішнім середовищем, партнерами.

Нами відзначалося, що статті Закону України «Про освіту» конкретизовані і деталізовані у багатьох статтях Закону України «Про повну загальну середню освіту». Підкреслимо, що більшість положень цих нормативних актів мають організаційно-розпорядчий характер, тобто стосуються насамперед організаційної автономії. Вони передбачають значні повноваження керівнику будь-якого ЗЗСО та колегіальним і самоврядним органам управління.

Таким чином, успішна діяльність закладу освіти, творче бачення стратегії його функціонування та інноваційного розвитку, реалізація його місії і цілей, координація і управління основними процесами у закладі освіти, спрямованими на кінцеві результати з поглядом у майбутнє, є неможливою без академічної й організаційної автономії закладу освіти, а також без забезпечення його високопрофесійними кадрами, тобто кадрової автономії.

На нашу думку, кадрова автономія – це не лише призначення і звільнення працівників. Закон України «Про освіту» (2017) насправді 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) і скасоване Законом України «Про загальну середню освіту» (1996). Однак 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 влаштували керівництво та й заклади освіти загалом, тому і спостерігалася значна плінність кадрів.

Як показують дослідження відділу економіки і управління загальною середньою освітою Інституту педагогіки НАПН України впродовж декількох років, власний багаторічний досвід автора статті на посаді директора школи і Президента Асоціації керівників шкіл України (АКШУ), а також діяльність керівників шкіл – членів АКШУ з різних регіонів України, кадрова автономія для керівника закладу освіти і його управлінської команди – це кадрова політика, це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їхньої професійної діяльності із застосуванням ідей стратегічного, організаційного, шкільного, мотиваційного та інших видів менеджменту, положення яких спрямовані на роботу з кадрами (персоналом), яка передбачає: аналіз поточної потреби в кадрах, процедури підбору і розстановки кадрового складу залежно від його потенціалу; зміну чи корекцію посадових обов'язків усіх працівників; атестацію та сертифікацію педагогічних працівників; підвищення кваліфікації; внесення обґрунтованих пропозицій засновнику щодо збільшення чисельності штатних працівників (але самостійно керівник закладу цього не може зробити, бо він не є розпорядником коштів); залучення до освітнього процесу інших фахівців із різних установ і прогнозування тенденцій на майбутнє; проектування ефективності ухвалених кадрових управлінських рішень тощо. Тобто це система принципів і механізмів оптимального комплектування, розвитку, мотивації та раціонального використання персоналу(кадрів); скоординована система дій щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу всіх працівників закладу освіти.

В управлінні розвитком професіоналізму педагогічних працівників і всього персоналу кадрова автономія реалізується спільно з академічною, організаційною та фінансовою і найефективніше цю проблему можна розв'язувати саме в партнерстві з громадськими структурами та приватним сектором. Це складне завдання потребує значних зусиль, часу, постійної системної роботи, адже це розробка та реалізація заходів, що спрямовані на досягнення необхідного рівня якісних характеристик працівників (знань, умінь і навичок, досвіду, мотивації тощо), тобто предметних компетенцій, компетентностей і наскрізних навичок, відповідно до стратегії розвитку закладу освіти, організації різнорівневої науково-методичної роботи; створення проектних творчих груп із метою здійснення дослідно-експериментальної пошукової роботи та впровадження інноваційних освітніх і управлінських технологій тощо.

На жаль, це право щодо нових можливостей щодо курсової підготовки, вибором учителем місця і форм підвищення кваліфікації не може бути реалізоване повністю, оскільки не в усіх регіонах працює механізм «кошти ідуть за вчителем». Зазвичай кошти на такі потреби виділяються місцевими органами влади для регіональних закладів післядипломної педагогічної освіти, які підпорядковані цим органам і фінансуються ними. Учителі ж, якщо хочуть обрати альтернативні форми підвищення своєї кваліфікації, часто роблять це самостійно, за власні чи спонсорські кошти. Головне, щоб керівництво закладу їх підтримувало [5].

Інша картина в закладах освіти, які раніше перейшли на автономну бухгалтерію (наприклад, заклади освіти м. Черкаси). Кошти на підвищення кваліфікації заплановані в бюджеті і заклад самостійно ними розпоряджається. Якщо вчитель виявив бажання підвищувати в іншій установі, а не ОІППО, то укладається угода між закладом освіти і надавачем послуг щодо підвищення кваліфікації конкретного вчителя / учителів. Існує також практика, на основі угод, за певною тематикою для всього педагогічного колективу, запрошення лекторів або тренерів до самого закладу.

На підставі дослідження можемо стверджувати, що з метою забезпечення педагогічними кадрами якості освітньої та педагогічної діяльності доцільно створити в ЗЗСО систему різнорівневої науково-методичної роботи, яка не буде ефективною без державно-громадської партнерської взаємодії між, керівництвом закладу та педагогічними працівниками, продуктивної міжособистісної взаємодії педагогічних працівників на різних рівнях.

**Результати дослідження.** У Законі України «Про повну загальну середню освіту» не лише підтверджено, а й закріплено та розширено автономні повноваження ЗЗСО. Дослідження академічної автономії в ЗЗСО показало, що реальним її підтвердженням є те, що заклад освіти має право ухвалювати самостійно рішення щодо власної освітньої діяльності й несе повну відповідальність.

Організаційна автономія передбачає право закладу освіти на формування власної організаційної структури та впровадження відповідних організаційних процедур з метою створення належних умов для творчої реалізації стратегії розвитку закладу освіти, освітньої та модельних програм, залучення і використання всіх необхідних засобів і ресурсів.

Кадрова автономія – це кадрова політика, це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їхньої професійної діяльності із застосуванням ідей стратегічного, організаційного, шкільного, мотиваційного та інших видів менеджменту.

Фінансова автономія – це право закладів освіти на економічно-фінансове забезпечення реалі-



зації їх стратегій розвитку, завдань, цілей та покладеної на них суспільством місії.

Виокремлено ключові засади організації різнорівневої науково-методичної роботи в закладі освіти, які розроблені автором і перевірені експериментально:

- 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 й 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 зарахувати: 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 і 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 Інтернет, сторінки в соціальних мережах, блоги, вебсторінки закладів системи післядипломної освіти, самих закладів, різних освітніх центрів тощо;

- розвиток професійної компетентності педагогів необхідно здійснювати у трьох провідних сферах: професійно-змістовній, професійно-діяльнісній та професійно-особистісній;

- 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 закладах освіти зафіксована у ст. 58 Закону України «Про повну загальну середню освіту», зокрема: «...фінансування системи загальної середньої освіти визначає систему фінансування загальної середньої освіти» [4]. ЗЗСО провадять фінансово-господарську діяльність відповідно до Бюджетного кодексу України, цього Закону, Закону України «Про освіту» [3] та інших нормативно-правових актів.

Головною метою запровадження фінансової автономії є підвищення ефективності використання коштів з державного бюджету та бюджету місцевої територіальної громади. 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 закладу освіти є створення безпечного освітнього середовища, нового освітнього простору, освітнього дизайну, концентрація та ефективне використання бюджетних і залучення позабюджетних ресурсів, їх спрямування на задоволення освітніх потреб здобувачів освіти та працівників, створення єдиної системи виховної роботи, зміцнення та оновлення навчально-матеріальної та матеріально-технічної бази, то ці та інші напрями діяльності закладу освіти потребують здійснення економічно-фінансового забезпечення, а отже, створюють можливості для реалізації фінансової автономії.

Створення нового освітнього простору закладу освіти є неможливим без фінансових ресурсів, адже це створення мотиваційного середовища, застосування новітніх технологій дизайну архітектури будівель і споруд, просторово-предметного оточення закладів освіти; забезпечення енергоефективності будівель закладів освіти; створення в закладах освіти інклюзивного освітнього та безперешкодного (безбар'єрного) середовища для осіб з особливими освітніми потребами; створення умов для застосування новітніх інформаційно-комунікаційних засобів і технологій, зокрема організації навчання в онлайн- і офлайн-режимі; використання матеріально-технічної бази закладів освіти для забезпечення всебічного розвитку особистості здобувачів освіти й усіх учасників освітнього процесу [7].

Фінансово-економічна автономія надає право закладу освіти на повну і послідовну реалізацію статусу юридичної особи, що має стати повноправним суб'єктом цивільного права, яке



чітко визначає юридичне регулювання відносин між закладом освіти та іншими суб'єктами господарювання, юридично регулює відносини між закладом освіти, органами управління освітою та іншими структурами й організаціями, що є важливою умовою здійснення державно-громадського управління закладом освіти на засадах партнерської взаємодії.

З іншого боку, фінансова автономія може бути реалізована в межах витрат, затверджених кошторисом, що передбачає виконання таких завдань: формування структури закладу освіти та штатного розпису; 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, зокрема:

заклад освіти може створювати власну бухгалтерію чи користуватися бухгалтерією територіальної громади;

джерелами фінансування цих та інших напрямів можуть бути: кошти трансферів державного бюджету на освіту (у межах чинного законодавства); кошти місцевої територіальної громади; доходи від наданих платних послуг; доходи від надання оренди майна; благодійна допомога, гранти; надходження (доходи) від тимчасово вільних коштів, які розміщені на депозитах або поточних рахунках банків; інші джерела фінансування, які не забороняються законодавством [7].

Обмеженням фінансової автономії є норма про те, що: «...засновник, за поданням керівника, затверджує стратегію і перспективний план розвитку закладу освіти та забезпечує його виконання; отримання закладом освіти коштів можуть бути використані лише для забезпечення основної діяльності. Але і вилучення цих коштів не може бути зроблене в дохід держави або місцевого бюджету, за винятком випадків, передбачених законодавством» [7].

Як насправді реалізується фінансова автономія в закладах загальної середньої освіти? Проаналізуємо досвід закладів.

Дослідження показують, що за результатами опитування керівників закладів освіти фінансову автономію мають лише 16,7%. У більшості ЗЗСО відсутні власні бухгалтерії, вони 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 автоно-

мії, оскільки їм бракує економічних знань і вмінь. Частина керівників не прагне до фінансової автономії, бо вона, здебільшого часткова, і дуже бюрократизована. 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 закладу освіти.

Кошти на освіту виділяються у вигляді державної субвенції та спрямовуються на організацію освітнього процесу та заробітної плати педагогічних працівників. Фінансування заробітної плати технічно-обслуговуючого персоналу – з місцевих бюджетів. Оскільки ЗЗСО переважно перебувають у комунальній власності місцевих територіальних органів, то часто постає питання не лише щодо своєчасної виплати зарплати, а і скорочення кількості кадрів тощо. Хоча кошти на забезпечення освітнього процесу виділяються з державного бюджету, дедалі 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. Є також чимало питань щодо активності, зацікавленості та спроможності територіальних громад у їх реальній допомозі ЗЗСО та участі в співуправлінні тощо.

Наведемо декілька прикладів: нормативно-правовими документами передбачено розподіл повноважень і відповідальності між учасниками процесу управління в умовах децентралізації й територіальних громад, а на місцях не все так просто і зрозуміло. Органи управління освіти не дуже поспішають передавати повноваження закладам освіти, й автономія керівників закладів освіти є недостатньою. Отримання завдяки шкільній автономії додаткових функцій 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, кількість управлінських функцій і ролей керівників закладів освіти, рівень відповідальності значно збільшилися, але додаткову підтримку й особливі повноваження вони не завжди отримують. Занадто регламентується діяльність керівників, контроль називається здебільшого наданням методичної допомоги. Також ефективній управлінській діяльності, розвитку шкільної автономії, партнерській співпраці заважає некомпетентність частини представників керівництва територіальних громад, небажання поділитися повноваженнями між органами державної влади й органами місцевого самоврядування, не кажучи про заклади освіти. У керівників є небезпідставні побоювання, що автономія (особливо фі-



нансова) більш реальна у закладах вищої освіти, а не в ЗЗСО.

Як було зазначено вище, однією з причин не зовсім задовільного впровадження шкільної автономії є те, що норми Закону України «Про освіту» (2017 р.) та Закону України «Про повну загальну середню освіту» (2020 р.) не дають прямих відповідей на те, як ефективно впроваджувати таку модель управління. У жодному іншому нормативно-правовому документі також не записано, як визначаються обсяги і межі автономії ЗЗСО і яких напрямів діяльності ці обмеження можуть стосуватися.

Автономія ЗЗСО, відповідно до Закону України «Про освіту», не реалізується повною мірою. Це відбувається ще й тому, що частина органів місцевого самоврядування, відділи і управління освітою здійснюють надмірний контроль і не делегують повноваження, заважає бюрократизованість, неузгодженість і небажання ділитися повноваженнями між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, недостатня активність і зацікавленість чи спроможність територіальних громад у їх реальній допомозі закладам освіти, у здійсненні

державно-громадського управління на засадах рівноправної партнерської взаємодії. Водночас упровадження фінансової автономії закладу освіти, як і інших її видів, зростання рівня свободи загострило і проблему готовності керівників до втілення фінансово-економічних механізмів, необхідності формування їх економічно-фінансової компетентності.

Попри наявні проблеми і труднощі із запровадженням шкільної автономії, цей процес розпочався і, сподіваємося, буде продовжуватися, адже шкільна автономія надає можливості закладам освіти для суттєвого підвищення ефективності освітньої та управлінської діяльності за умови, коли всі види автономії будуть комплексно пов'язані між собою і будуть реалізовуватися одночасно в партнерстві з державними, громадськими та приватними структурами.

Під час дослідження нами розроблено схематично-структурну модель реалізації шкільної автономії за умови ефективної державно-громадської партнерської взаємодії, що охоплює такі компоненти: *засади державно-партнерської взаємодії, об'єкти та суб'єкти шкільної автономії, напрями діяльності* (рис. 1).



Рис. 1. Модель реалізації шкільної автономії за умови ефективної державно-громадської партнерської взаємодії

Отже, на підставі проведеного вище дослідження засадами партнерської взаємодії в державно-громадському управлінні ЗЗСО вважаємо:

– демократизацію освітнього процесу;

– демократизацію управління закладом освіти;  
– реалізацію принципів партнерства та взаємодії;  
– консенсус щодо ухвалення управлінських рішень;



– підкреслення особливої ролі керівника закладу освіти.

Об'єктами визначаємо види шкільної автономії: академічна – це освітні програми, навчальні плани і програми, якість 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 закладу освіти та його управлінська команда; шкільне самоврядування учнів, учителів, 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;

Окрім того, визначає такі напрями діяльності: управління – управлінські процеси і процедури; освітній напрям – навчально-виховний і методично-педагогічний процеси; інформаційно-комунікативний – інформаційне забезпечення та міжособистісне спілкування і взаємодія; підприємливість: бізнес-проекти; залучення інвесторів-партнерів; гранти, оренда, громадські проекти тощо.

Варто зазначити, що в дослідженні нами використано загальнонаукові принципи, які допомогли здійснити уточнення понять дослідження. У процесі дослідження використовувалися метод аналізу та синтезу з метою визначення та обґрунтування основних засад партнерської взаємодії в державно-громадському управлінні ЗЗСО.

Таким чином, суттєву роль у впровадженні шкільної автономії на засадах ефективної державно-громадської партнерської взаємодії відіграють насамперед тісні зв'язки з громадськістю, місцевою громадою та батьками, які є безпосередніми замовниками освітніх послуг конкретного закладу освіти.

Моделей співпраці та взаємодії з громадою, колегіальними та самоврядними органами є багато. Ініціатором і координатором має бути керівник закладу освіти. Він має організувати свою команду і брати участь сам безпосередньо в налагодженні комунікації та зацікавленого діалогу з партнерами (органами влади, громадськістю та приватним сектором, місцевою громадою та окремими особами), встановленні надійних контактів і організації співпраці на засадах добровільності, рівноправності та довіри, партнерської суб'єктної взаємодії, у формуванні готовності та компетентності учасників освітнього й управлінського процесів технологіям партнерства тощо.

Широке залучення можливих партнерів до організації освітнього й управлінського процесів на засадах співпраці та державно-громадської

партнерської взаємодії, педагогічного партнерства (насамперед, учителя, дитини, її батьків) забезпечить надання якісної освіти і всебічний розвиток учнів та інших учасників освітнього процесу, сприятиме розвитку місцевої громади, формуванню демократичного громадянського суспільства загалом.

Це абсолютно реально втілювати в практику, якщо розглядати шкільну автономію як вирішальний чинник ефективної державно-громадської партнерської взаємодії закладу з громадськістю, органами влади та приватними структурами на засадах людиноцентризму, довіри та партнерства, враховуючи те, що автономія ЗЗСО 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). Тоді буде успішним виконання стратегії розвитку закладу освіти, конкретних завдань і планів.

Оскільки автономізація закладу освіти чи установи повністю чи частково передбачає передачу управлінських функцій засновником або власником, управлінських повноважень та відповідальності за результати діяльності, то для її успішного впровадження має бути високий фаховий рівень менеджменту на рівні закладу освіти чи установи, його готовність і спроможність до ухвалення часто не зовсім популярних рішень, також готовності брати на себе відповідальність за результати.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні й обґрунтуванні моделей, механізмів і технологій, вивчення та поширення успішних практик впровадження шкільної автономії на засадах державно-громадської партнерської взаємодії.

#### Використані літературні джерела

1. Гончаренко С. Педагогічний словник / за ред. М. Д. Ярмаченка. – Київ : Пед. думка, 2001. – С. 13.
2. Енциклопедія економіста, бізнесмена, менеджера / за ред. Р. Дяківа. Київ : Міжнародна економічна фундація, 2000. – с. 15.
3. Про освіту: Закон України від 05 верес. 2017 р. №2145-VIII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
4. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16 січ. 2020 р. № 463-IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
5. Клокар Н. Автономія опорної школи і механізми її забезпечення / Н. Клокар, Г. Науменко, Л. Гунько // Рідна школа. – 2018. – № 5–8. – С. 19–24.
6. Національна стратегія розвитку освіти в Україні до 2021 рр. – Київ : Парлам. вид-во, 2013. – 24 с.
7. Онаць О. М. Проблеми академічної автономії в опорних закладах. – URL: [https://lib.iitta.gov.ua/723683/1/Онаць\\_ОМ](https://lib.iitta.gov.ua/723683/1/Онаць_ОМ).



8. *Онаць О. М.* 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, М. О. Топузов, Л. М. Попович, Б. Г. Чижевський; за ред. О. М. Онаць. – Київ: КОНВІ ПРІНТ, 2021. – 97 с. – URL: [https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/POS\\_EKON-PRAV\\_UMOVY-Pravlynyy-1.pdf](https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/POS_EKON-PRAV_UMOVY-Pravlynyy-1.pdf).

9. *Онаць О. М.* Автономія закладу освіти. Енциклопедія освіти / Нац. акад. пед. наук України; [гол. ред. В. Г. Кремень]: 2-ге вид., допов. та перероб. – Київ: Юрінком Інтер, 2021. – С. 10.

10. *Онаць О. М.* Академічна автономія закладів загальної середньої освіти. Енциклопедія освіти / Нац. акад. пед. наук України; [гол. ред. В. Г. Кремень]; 2-ге вид., допов. та перероб. Київ. Юрінком Інтер, 2021. – С. 20.

11. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01 лип. 2010 р. № 2404-VI. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2404-17>.

12. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

13. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України від 17 квіт. 2002 р. № 347/2002. – URL: <https://osvita.ua/legislation/other/2827/>.

14. *Сеїтосманов А.* Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи: метод. рек. / А. Сеїтосманов, О. Фасоля, В. Мархлевські. – Київ, 2019. – 47 с. – URL: <file:///C:/Users/B-PRO/Desktop/op/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%8F/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%8F%20%D1%8F%D0%BA%20%D1%88%D0%BB%D1%8F%D1%85%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%20%D0%A1%D0%B5%D1%82%D0%BE%D1%97%D1%81%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2.pdf>

15. Словник іншомовних слів: 23 тисячі слів та термінологічних сполучень / уклад.: Л. О. Пустовіт, та ін. – Київ: Довіра, 2000. – 1018 с.

16. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25 черв. 2013 р. № 344/2013. – URL: <https://irshava-osvita.gov.ua/ukaz-prezidenta-ukraini-pro-nacionalnu-strategiju-rozvitku-osviti-v-ukraini-na-period-do-2021-roku-21-44-25-19-11-2018/>.

17. Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи: аналітична доповідь / за заг. ред. Л. І. Парашенко. – Київ: 2UP, 2013. – 64 с. – URL: <file:///C:/Users/B-PRO/Desktop/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%8F/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%8F%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf>

#### TRANSLATED AND transliterated

1. Honcharenko, S. (2001). Pedahohichnyi slovnyk [Pedagogical dictionary]. Kyiv, 13 p. [in Ukrainian].

2. Diakiv R. (Ed.) (2000). Entsyklopediia ekonomista, biznesmena, menezhnera [Encyclopedia of an economist, businessman, manager]. Kyiv, 15 p. [in Ukrainian].

3. Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 05.09.2017, № 2145-VIII [On education: Law of Ukraine dated September 5, 2017 No. 2145-VIII]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>. [in Ukrainian].

4. Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy vid 16.01.2020, № 463-IX [On comprehensive general secondary education: Law of Ukraine dated January 16, 2020 No. 463-IX]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>. [in Ukrainian].

5. Klokar, N., Naumenko, H., & Hunko, L. (2018). Avtonomiia opornoj shkoly i mekhanizmy yii zabezpechennia [Autonomy of the supporting school and the mechanisms of its provision]. *Ridna shkola – Native school*. 5–8, P. 19–24. [in Ukrainian].

6. Natsionalna stratehiia rozvytku osvity v Ukraini do 2021 rr. [National strategy for the development of education in Ukraine until 2021]. (2013). Kyiv, 24 p. [in Ukrainian].

7. Onats, O. M. Problemy akademichnoi avtonomii v opornykh zakladakh [Problems of academic autonomy in supporting institutions]. Retrieved from: [https://lib.iitta.gov.ua/723683/1/Onats\\_OM](https://lib.iitta.gov.ua/723683/1/Onats_OM). [in Ukrainian].

8. Onats, O. M., Kalinina, H. M., Maliuha, M. M., Meleshko, V. V., Topuzov, M. O., Popovych, L. M., & Chyzevskiy, B. H. (2021). Ekonomichno-pravovi umovy derzhavno-partnerskoi vzaiemodii subiektiv upravlinnia opornykh zakladiv osvity [Economic and legal conditions of state-partnership interaction of subjects of management of supporting educational institutions: a practical guide]. Kyiv, 97 p. Retrieved from: [https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/POS\\_EKON-PRAV\\_UMOVY-Pravlynyy-1.pdf](https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/POS_EKON-PRAV_UMOVY-Pravlynyy-1.pdf). [in Ukrainian].

9. Onats, O. M. (2021). Avtonomiia zakladu osvity. Entsyklopediia osvity [Autonomy of the educational institution. Encyclopedia of Education]. Kyiv. P. 10. [in Ukrainian].

10. Onats, O. M. (2021). Akademichna avtonomiia zakladiv zahalnoi serednoi osvity. Entsyklopediia osvity [Academic autonomy of institutions of general secondary education. Encyclopedia of Education]. Kyiv. P. 20. [in Ukrainian].

11. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy 01.08.2010 p. № 2404-VI [On public-private partnership: Law of Ukraine dated July 1, 2010 No. 2404-VI]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2404-17>. [in Ukrainian].

12. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy 21.05.1997 p. № 280/97-ВР [On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine dated May 21, 1997 No. 280/97-VR]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>. [in Ukrainian]



13. Pro Natsionalnu doktrynu rozvytku osvity Ukaz Prezydenta Ukrainy № 347/2002 vid 17.04.02 roku [On the National Doctrine of Education Development: Decree of the President of Ukraine dated April 17 2002 No. 347/2002]. Retrieved from: <https://osvita.ua/legislation/other/2827/> [in Ukrainian].

14. Seitomanov, A., Fasolia, O., & Markhlievski, V. (2019). Avtonomiia yak shliakh do efektyvnoho menedzhmentu shkoly [Autonomy as a way to effective school management]. Kyiv, 47 p. Retrieved from: <file:///C:/Users/B-PRO/Desktop/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%8F/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%8F%20%D1%8F%D0%BA%20%D1%88%D0%BB%D1%8F%D1%85%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%20%D0%A1%D0%B5%D1%82%D0%BE%D1%97%D1%81%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2.pdf>. [in Ukrainian].

15. Slovnyk inshomovnykh sliv: 23 tysiachi sliv ta terminolohichnykh spoluchen [Dictionary of foreign words: 23 thousand words and terminological combinations]. (2000). Kyiv, 1018 p. [in Ukrainian].

16. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Natsionalnu stratehiiu rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku» [On the National Education Development Strategy in Ukraine for the period until 2021: Decree of the President of Ukraine dated June 25. 2013 No. 344/2013]. Retrieved from: <https://irshava-osvita.gov.ua/ukaz-prezidenta-ukraini-pro-nacionalnu-strategiju-rozvitku-osviti-v-ukraini-na-period-do-2021-roku-21-44-25-19-11-2018/> [in Ukrainian].

17. Upravlinnia osvitoiu ta shkilna avtonomiia: pohliad zi shkoly [Education management and school autonomy: a view from the school]. (2013). Kyiv, 64 p. Retrieved from: [file:///C:/Users/B-PRO/Desktop/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%8F/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%8F\\_%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf](file:///C:/Users/B-PRO/Desktop/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%8F/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%8F_%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf). [in Ukrainian].

**Onats Olena**, Candidate of Pedagogical Sciences, Head of the Department Economics and Management of General Secondary Education Institute of Pedagogy of the National Academy of Sciences of Ukraine, Honored teacher of Ukraine, President of Ukrainian of School Heads Association, Kyiv, Ukraine

#### REALITIES AND PROSPECTS OF SCHOOL AUTONOMY IN THE STATE-PUBLIC MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS ON THE BASIS OF PARTNERSHIP INTERACTION

#### Summary.

*The article analyzes the theoretical aspects of school autonomy in the state-public management of educational institutions on the basis of partnership interaction; the main principles of partnership interaction in the state-public management of institutions of general secondary education are defined and substantiated, in particular: democratization of the educational process; democratization of educational institution management; principles of partnership and interaction; consensus in making management decisions; the role of the head of the educational institution; areas of activity of the educational institution through the prism of school autonomy on the basis of partnership interaction. It was found that the reasons that do not contribute to the full application of academic autonomy are: the unpreparedness of some managers and teaching staff to form an effective educational program; reluctance to create author's programs is the predominance of the interests of teachers over the interests of students; misunderstanding of the founders of educational institutions about the process itself and the need to create an effective educational program of the educational institution, their interference and attempts to limit this right of the educational institution by limiting financial support. The economic and legal conditions of the state-partnership interaction of the subjects of the management of the main educational institutions were determined, in particular: the leaders and educational institutions have a much higher level in matters of personnel autonomy (82,3 %), academic (65,0 %), organizational (78,0 %). A very small percentage have financial autonomy, and even then, mostly partial 16,7 %. It is specified that academic autonomy is primary autonomy, because the main task of general secondary education institutions is educational activity to obtain primary, basic secondary and specialized secondary education, it is this that will determine the peculiarity and uniqueness of the institution in the organization of the educational process: the quality of knowledge, abilities, skills of the students education, their formation of general and key competencies and end-to-end skills: the level of professional competence of pedagogical workers and the growth of their level of professionalism and pedagogical mastery of the reference institution; conformity of the model of the graduate, which is designed in his development strategy and educational program; positive image of the educational institution and public recognition of the results of its educational activities.*

**Keywords:** *autonomy; autonomy of the educational institution; state and public administration; partnership interaction; institution of general secondary education.*