

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА
Навчально-науковий інститут «Академія вчителівства»
Кафедра інноваційної педагогіки, освітніх трансформацій і лідерства

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ
В УМОВАХ ОСВІТНЬОЇ АВТОНОМІЇ

здобувачки другого (магістерського) рівня вищої освіти
групи УЗО-23
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти»
Олена БРЮХОВЕЦЬКА

Науковий керівник: д.пед.н., проф. Вадим ЛУНЯЧЕК
Рецензенти: д.пед.н., проф. Тетяна СОБЧЕНКО
к.пед.н., доц. Катерина БОРИСЕНКО

м. Харків – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота присвячена комплексному дослідженню автономії закладів освіти як стратегічного напрямку модернізації системи управління освітою в Україні. У роботі здійснено теоретичний аналіз сутності автономії, її еволюції та ключових видів — академічної, організаційної, фінансової, кадрової та соціальної. На основі аналізу сучасного стану й практик реалізації автономії в закладах різних типів виявлено основні бар'єри та проблеми, пов'язані з нестачею управлінських компетентностей, нерівномірністю ресурсного забезпечення та недостатньою визначеністю процедур підзвітності. Узагальнено європейський досвід автономії, який демонструє ефективність поєднання управлінської самостійності з прозорими механізмами оцінювання якості та партнерським управлінням.

У роботі запропоновано системну модель управління автономним закладом освіти, що базується на принципах демократичного лідерства, внутрішньої відповідальності, підзвітності й цифровізації управлінських процесів. Розроблено практичні рекомендації для керівників освітніх закладів та органів управління освітою щодо підвищення ефективності реалізації автономії, зокрема через розвиток управлінських компетентностей, удосконалення фінансової самостійності та формування культури партнерства.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання її результатів керівниками закладів освіти та органами управління освітою при розробленні стратегій розвитку, удосконаленні управлінських процесів та впровадженні комплексних реформ. Запропоновані рекомендації можуть бути інтегровані у професійну підготовку управлінців у сфері освіти та використані як методичний матеріал для реалізації ефективної автономії в умовах трансформації української освітньої системи.

Ключові слова: автономія закладів освіти, освітнє управління, децентралізація, академічна свобода, управлінська модель, фінансова автономія, освітня політика, інституційна спроможність.

Extended Annotation

The master's thesis examines the autonomy of educational institutions as a strategic direction for modernizing the education management system in Ukraine. The research provides a theoretical analysis of the concept of institutional autonomy, its evolution, and its core dimensions—academic, organizational, financial, staffing, and social. An analysis of the current state and practical implementation of autonomy across various types of educational institutions reveals key challenges, including insufficient managerial competencies, unequal resource distribution, and a lack of clearly defined accountability mechanisms. The thesis synthesizes European practices of educational autonomy, demonstrating the effectiveness of combining managerial independence with transparent quality assurance and participatory governance.

The study proposes a systemic model for managing an autonomous educational institution, grounded in the principles of democratic leadership, internal responsibility, accountability, and digitalization of management processes. Practical recommendations are developed for school leaders and educational authorities to enhance the effectiveness of autonomy implementation, including strengthening managerial competencies, improving financial independence, and fostering a culture of partnership.

The practical significance of the research lies in its potential application by educational administrators, local authorities, and policymakers in designing development strategies, improving management practices, and implementing systemic reforms. The proposed recommendations can also be used in the professional training of educational leaders and as methodological support for institutions transitioning toward more autonomous governance within the broader transformation of the Ukrainian education system.

Keywords: institutional autonomy, educational management, decentralization, academic freedom, management model, financial autonomy, educational policy, institutional capacity.

| | |
|---|----|
| | 4 |
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ | 13 |
| 1.1. Поняття, сутність та види автономії (організаційна, академічна, фінансова, кадрова, соціальна) закладів загальної середньої освіти. | 13 |
| 1.2. Нормативно-правове забезпечення автономії в системі освіти України. | 19 |
| 1.3. Зарубіжний досвід упровадження автономії закладів загальної середньої освіти. | 24 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ АВТОНОМІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ УКРАЇНИ | 34 |
| 2.1. Автономія як чинник модернізації управління в умовах децентралізації. | 34 |
| 2.2. Оцінка рівня автономії закладів загальної середньої освіти та проблеми її реалізації. | 42 |
| 2.3. Роль керівника та управлінських стратегій в умовах автономії. | 49 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ | 57 |
| 3.1. Стратегічні орієнтири модернізації закладів загальної середньої освіти в рамках автономії. | 57 |
| 3.2. Управлінські інновації та цифровізація як інструменти реалізації автономії закладів загальної середньої освіти. | 63 |
| 3.3. Моделі ефективного впровадження автономії та науково-методичні рекомендації для керівників закладів загальної середньої освіти. | 69 |
| ВИСНОВКИ | 75 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ | 81 |
| ДОДАТКИ | 86 |

ВСТУП

Сучасний етап розвитку української освіти характеризується пошуком нових підходів до управління, які забезпечують ефективність, гнучкість та конкурентоспроможність закладів загальної середньої освіти в умовах глобальних трансформацій. Одним із ключових стратегічних напрямів модернізації системи управління є розширення автономії закладів загальної середньої освіти, що передбачає перехід від централізованої до децентралізованої моделі управління, побудованої на принципах самоврядування, відповідальності та підзвітності. Реформування системи освіти та децентралізація. Згідно з реформами освіти в Україні, передача значної кількості повноважень на місцевий рівень і підтримка автономії є ключовими стратегіями. Автономія дозволяє закладам швидше реагувати на місцеві потреби, оптимально використовувати ресурсний потенціал та адаптувати освітній процес до соціоекономічного середовища.

Автономія закладів загальної середньої освіти розглядається не лише як організаційно-правова категорія, а й як інструмент розвитку людського потенціалу, інноваційного мислення та якості освітніх послуг. Вона створює передумови для формування внутрішніх механізмів ефективного менеджменту, підвищення ролі керівника як стратегічного лідера, а також розширення участі педагогічної та учнівської спільноти в управлінських процесах.

Виклики, пов'язані з війною, кризами, змінами соціально-економічної ситуації. У контексті воєнного стану, коливань фінансового забезпечення, внутрішніх міграцій, шкіл та інших закладів освіти стоять перед необхідністю нових підходів до управління — автономія виступає потенційним ресурсом стабілізації та інновації.

Актуальність теми дослідження зумовлена низкою чинників. По-перше, інтеграційними процесами України в європейський освітній простір, які потребують адаптації національної системи управління до стандартів

Європейського союзу. По-друге, реалізацією реформи децентралізації, що передбачає передачу повноважень і відповідальності на місцевий рівень. По-третє, зростанням вимог до якості освіти, прозорості управлінських рішень та ефективного використання ресурсів.

Теоретичне підґрунтя дослідження становлять праці вітчизняних науковців, зокрема В. Кременя, Л. Даниленко, В. Олійника, Т. Лукіної, О. Пехоти, а також зарубіжних авторів — К. Болда, А. Гіденса, Г. Хелда, які розкривають питання освітнього менеджменту, децентралізації та автономії освітніх закладів.

Об’єкт дослідження — процес управління закладів загальної середньої освіти в умовах розширення автономії.

Предмет дослідження — організаційно-управлінські засади, механізми, моделі та інструменти реалізації автономії як стратегічного напрямку модернізації управління.

Мета дослідження — наукове обґрунтування сутності, змісту та форм реалізації автономії закладів освіти як стратегічного напрямку модернізації системи управління й розробка практичних рекомендацій щодо впровадження автономії закладів загальної середньої освіти як чинника модернізації системи управління, а також визначення перспектив її розвитку в умовах реформування освіти України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

1. Розкрити сутність і теоретичні засади поняття «автономія закладів загальної середньої освіти».
2. Проаналізувати нормативно-правове забезпечення автономії в системі освіти України.
3. Дослідити сучасний стан реалізації автономії в управлінні закладами загальної середньої освіти.
4. Визначити основні виклики та проблеми на шляху впровадження автономії.

5. Обґрунтувати стратегічні напрями модернізації системи управління через розширення автономії.

6. Визначити моделі та механізми управлінської автономії, що сприяють підвищенню ефективності функціонування освітніх закладів.

7. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління закладами освіти в умовах автономії.

Методи дослідження: аналіз і синтез наукових джерел – для теоретичного узагальнення сутності поняття автономії; порівняльно-аналітичний метод – для зіставлення української та європейської практики автономії; системний підхід – для розгляду автономії як елементу управлінської системи освіти; контент-аналіз нормативних документів; соціологічні методи (анкетування, експертні оцінки) – для визначення реального рівня автономності освітніх установ та моделювання – для розроблення узагальненої моделі управління автономним закладом освіти.

Наукова новизна у межах магістерського дослідження полягає у:

✓ визначенні стратегічних механізмів реалізації автономії як інструменту модернізації системи управління закладами освіти;

✓ обґрунтуванню системної моделі управління автономним закладом загальної середньої освіти, яка поєднує принципи децентралізації, демократичного лідерства та підзвітності;

✓ визначенню факторів, що впливають на ефективність реалізації автономії (нормативно-правові, фінансові, кадрові, соціально-комунікативні);

✓ запропонованню практичних рекомендацій щодо формування внутрішньої управлінської культури автономного освітнього закладу.

Практичне значення результатів можуть бути використані у:

- у діяльності органів управління освітою для удосконалення нормативно-правового забезпечення автономії;

- у роботі керівників закладів загальної середньої освіти під час розроблення стратегічних планів розвитку;

- для створення методичних рекомендацій із впровадження автономних моделей управління в закладах освіти різних типів.

Сучасні трансформації в системі управління освітою в Україні зумовлені потребою підвищення якості освіти, забезпечення її доступності та ефективності, гармонізації з європейськими та світовими стандартами. Одним із ключових стратегічних напрямів цих змін є автономія закладів освіти — як принцип, здатний забезпечити більшу гнучкість, адаптивність та відповідальність освітніх установ перед учасниками освітнього процесу та суспільством у цілому.

Автономія означає, що заклад освіти має право на самоврядування, в рамках якого він реалізує академічні, організаційні, фінансові і кадрові повноваження у межах, встановлених законом. У новому Законі України «Про професійну освіту» від 21 серпня 2025 року визначення терміну «автономія» включає такі характеристики: самостійність, незалежність та відповідальність у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом. [4]

В Законі України «Про освіту» № 2145-VIII від 5 вересня 2017 року (зі змінами) також гарантовано, що заклади освіти мають академічну, організаційну, фінансову та кадрову автономію, а обсяг такої автономії визначається законом, спеціальними законами та установчими документами закладу. [1]

Ці нормативно-правові положення створюють правову базу для досліджень теми автономії — але існують суттєві проблеми з реалізацією цих норм на практиці, а також неоднозначне розуміння сутності та меж автономії серед різних учасників освітнього процесу.

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується глибокими трансформаційними процесами, що охоплюють усі сфери державного управління, зокрема й систему освіти. В умовах воєнних викликів, глобалізаційних змін і цифрової модернізації саме освіта виступає одним із

ключових чинників відновлення державності, формування людського капіталу та утвердження демократичних цінностей. У цьому контексті особливого значення набуває автономія закладів освіти, що розглядається як стратегічний напрям оновлення механізмів управління освітньою системою.

Реформування освіти в Україні зумовлюється необхідністю реалізації принципів, закріплених у Законі України «Про освіту» [1], де автономія визначена базовим правом і водночас обов'язком закладу забезпечувати якість освітньої діяльності. А спираючись на Концепцію розвитку освіти України на 2021–2031 роки [16], управлінська автономія є ключовою умовою ефективного функціонування освітньої системи, адже дозволяє гнучко реагувати на потреби громади, ринку праці та соціально-економічні виклики, що може слугувати базою для розвитку автономії закладів загальної середньої освіти.

Як підкреслює Л. Даниленко «Автономія в освіті не є самоціллю, а інструментом розвитку, який відкриває простір для інновацій, підвищує відповідальність керівників і сприяє демократизації управлінських процесів». [30] У свою чергу, В. Кремен наголошує, що без розширення автономії неможливо досягти істотного прогресу в модернізації системи управління, адже централізована модель поступово втрачає ефективність у динамічному середовищі XXI століття. [38] Отже, автономія — це не лише право, а й відповідальність освітнього закладу за власний розвиток, результати діяльності та рівень освітніх послуг.

Розглядаючи в європейському контексті автономія – один із ключових показників зрілості освітньої системи. У звіті мережі «Eurymice» 2022 року підкреслено, що автономні заклади краще адаптуються до потреб суспільства, забезпечують якість освіти й сприяють академічній свободі педагогів. [55] Якщо розглядати саме управлінську гнучкість з економічним підґрунтям, то Організація Економічного співробітництва та розвитку у 2023 році зазначає, що саме управлінська гнучкість і підзвітність є основою для сталого розвитку освітніх установ. [58] Українська освітня політика поступово інтегрується у ці

підходи, намагаючись поєднати свободу дій закладів із прозорістю та контролем результатів.

Проблематика автономії закладів освіти активно досліджується сучасними українськими науковцями. Так, М. Гриньова розглядає автономію як чинник професійного розвитку педагогів і удосконалення менеджменту освіти. [29] Т. Лукіна визначає її як інструмент підвищення ефективності управління, що сприяє запровадженню інновацій і партнерських моделей співпраці між освітнім закладом, батьками та громадою. [41] В. Олійник аналізує децентралізаційні процеси в освіті й доводить, що передача повноважень на місцевий рівень створює умови для формування самоврядних освітніх організацій. [46]

Проте, як засвідчують дослідження Інституту освітньої аналітики та громадської організації «Про.Світ» у 2023 році реалізація автономії в Україні відбувається нерівномірно. Часто заклади освіти отримують формальні права без достатнього ресурсного чи кадрового забезпечення. Серед основних бар'єрів визначаються: недостатня управлінська компетентність керівників, відсутність стабільного фінансування, правова невизначеність у питаннях розподілу повноважень, а також слабкий рівень довіри між учасниками освітнього процесу. [22] Отже, постає потреба у виробленні цілісної моделі автономії, заснованої на поєднанні академічної свободи, фінансової самостійності, кадрової відповідальності та прозорості підзвітності.

Як зазначає О. Пехота «Модернізація управління освітою потребує нової управлінської культури, у якій керівник не лише виконує функції адміністратора, а й виступає лідером змін, фасилітатором колективного розвитку та носієм інноваційних практик». [47] У цьому контексті педагогічний менеджмент набуває нових змістових характеристик, зорієнтованих на створення внутрішніх механізмів саморегуляції закладу освіти. Такі підходи узгоджуються з принципами системного та компетентнісного управління, які передбачають взаємозв'язок між

автономією, якістю освіти та професійною компетентністю педагогічних кадрів.

Особливої актуальності питання автономії набуває в умовах воєнного стану, коли освітні заклади змушені швидко адаптуватися до надзвичайних обставин, забезпечуючи безперервність навчання та психологічну підтримку учасників освітнього процесу. Як підкреслює Д. Деркач «Автономні освітні установи виявилися більш стійкими до кризових викликів завдяки власним механізмам прийняття рішень і партнерським зв'язкам із громадами». [31] Таким чином, автономія виступає не лише управлінським інструментом, а й фактором освітньої безпеки держави.

У сучасних умовах модернізації управління освітою автономія постає як стратегічний напрям державної освітньої політики, що передбачає поступовий перехід від адміністративно-командної системи до моделі «управління через довіру та результат». Такий підхід передбачає не стільки розширення формальних повноважень, скільки створення умов для розвитку внутрішньої культури відповідальності, самоорганізації й інноваційності в кожному освітньому колективі.

Водночас процес реалізації автономії потребує чітких науково обґрунтованих механізмів, зокрема розроблення критеріїв оцінки рівня автономності, моделей розподілу управлінських функцій, а також професійного розвитку керівників. На думку Л. Райчевої «Ефективна автономія передбачає баланс між свободою дій і контролем результатів, що забезпечується через прозорі процедури внутрішнього аудиту, стратегічного планування та громадського нагляду». [48]

Узагальнення наукових підходів дозволяє сформулювати провідну **ідею дослідження**: автономія закладів освіти є не лише ознакою демократизації освітнього простору, а й потужним ресурсом управлінського розвитку, що сприяє підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та стійкості освітньої системи України. Її реалізація можлива лише за умови поєднання

законодавчих гарантій, управлінських інновацій, професійної культури керівників і суспільної підтримки.

Також на данну кваліфікаційну роботу наявна публікація, як підтвердження апробації результатів наукового дослідження. Тези було опубліковано, для доцільності розвитку та популяризації проблем і перспектив автономії в закладах загальної середньої освіти на II Міжнародній науково-практичній конференції *Innovations of modern science and education*.

Таким чином, обрана тема дослідження є актуальною, науково й практично значущою, оскільки дозволяє глибше осмислити проблеми формування автономного освітнього середовища, визначити тенденції й ризики децентралізаційних процесів, а також розробити рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління в контексті європейської інтеграції України. Також необхідно враховувати практичний досвід, думки керівників закладів, місцевого самоврядування, рівень ресурсного забезпечення та правового регулювання. Потреба у комплексному науковому аналізі автономії як системоутворювального принципу управління освітою, здатного забезпечити баланс між свободою дій закладу та відповідальністю за результати. Вивчення цього питання сприятиме розробленню науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення управлінських механізмів і формування нової освітньої політики, орієнтованої на якість, ефективність і стійкий розвиток.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

1.1. Поняття, сутність та види автономії (організаційна, академічна, фінансова, кадрова, соціальна) закладів загальної середньої освіти

Автономія закладу загальної середньої освіти — це гарантоване державою право та спроможність школи самостійно ухвалювати рішення в межах законодавства щодо організації освітнього процесу, внутрішнього управління, кадрової політики, фінансового забезпечення та розвитку освітнього середовища. Вона передбачає поєднання розширених прав школи з відповідальністю за результати своєї діяльності та обов'язковою підзвітністю перед державою й громадою. [37] Поняття автономії закладу освіти має глибоке історико-філософське підґрунтя та відображає закономірний процес демократизації суспільних інститутів. У широкому розумінні термін «автономія» (від грец. *autos* — сам, *nomos* — закон) означає самоврядування, здатність до самостійного ухвалення рішень і відповідальності за їхні наслідки. [39] У системі освіти цей феномен трактується як здатність закладу освіти самостійно визначати зміст, форми та методи діяльності, забезпечуючи реалізацію державних стандартів і суспільних очікувань. [35]

У працях українських науковців автономія визначається по-різному, але можна визначити спільні риси, як ключовий принцип демократичного управління, що поєднує свободу дій і підзвітність результатів. За Л. Даниленком, автономія — це «вища форма організаційного розвитку закладу освіти, у якій управлінські рішення приймаються на основі колегіальності, партнерства і відповідальності». [30]

У європейській освітній традиції автономія освітніх закладів розглядається як передумова якісної освіти, академічної свободи та сталого розвитку. [54] У звіті організації «Eurydice» виділено чотири основні типи автономії:

1. Академічна — право визначати освітні програми, методи навчання, зміст і оцінювання результатів;
2. Організаційна — самостійність у формуванні структури управління, штатного розпису, розподілу функцій;
3. Фінансова — здатність розпоряджатися бюджетом, залучати позабюджетні кошти, визначати напрями фінансування;
4. Кадрова — право самостійно приймати на роботу, оцінювати та стимулювати педагогічний персонал. [55]

У вітчизняному контексті концепція автономії почала формуватися після прийняття Закону України «Про освіту», який закріпив відповідні види автономії та визначив їх межі. Стаття 23 Закону України «Про освіту» гарантує закладам загальної середньої освіти «право на самостійне прийняття рішень у межах законодавства, статуту та внутрішніх положень». [1] Однак практична реалізація цього принципу залежить від багатьох факторів — фінансових ресурсів, кваліфікації керівника, рівня внутрішньої культури організації.

Наукові підходи до визначення сутності автономії поділяються на три групи:

- правовий — автономія як система законодавчих гарантій самостійності;
- організаційний — автономія як модель управління освітньою установою;
- ціннісний — автономія як вираження педагогічної свободи, творчості та відповідальності.

Автономія є багатогранною, якщо розглядати з точки зору аналізу літератури та практичних досліджень звично виокремлюють такі основні види автономії закладів загальної середньої освіти:

Академічна автономія охоплює право закладу самостійно розробляти освітні програми, визначати зміст і методи навчання, критерії оцінювання та академічні стандарти у межах державних освітніх стандартів. [33] Академічна автономія пов'язана з академічною свободою викладачів і зі здатністю закладу

швидко впроваджувати інновації в освітній процес. У середній освіті академічна автономія часто обмежується рамками державних норм, проте може проявлятися через варіативну складову навчальних планів. Зарубіжні огляди підкреслюють, що академічна автономія корелює з інноваційністю та якістю освіти.

Організаційна автономія означає право самостійно формувати організаційну структуру закладу загальної середньої освіти (класи, внутрішні підрозділи), розподіляти повноваження всередині управлінської ієрархії та визначати внутрішні положення й регламенти. Організаційна автономія сприяє гнучкості в управлінні та оптимізації адміністративних процесів.

Фінансова автономія включає право розпоряджатися частиною бюджетних та позабюджетних коштів, формувати кошторис, здійснювати закупівлі в межах законодавства та залучати додаткові джерела фінансування (гранти, партнерські внески, платні послуги). Запровадження фінансової автономії в Україні — одна з ключових складових децентралізації в освіті; її практична реалізація пов'язана з передачею прав розпорядника бюджетних коштів та впровадженням прозорих механізмів звітності. Водночас дослідження і звіти Міністерства освіти України, Державної служби якості освіти, міжнародні організації відзначають нерівномірність реалізації фінансової автономії та ризики (нерівність ресурсів між закладами, брак фінансової грамотності управлінців). [13, 9] Кадрова автономія передбачає право закладу середньої освіти самостійно визначати кадрову політику: прийом на роботу, систему оплати й стимулювання, професійний розвиток, проведення атестацій (в межах законодавства), однак розвиток кадрової автономії в середній освіті, наприклад, постать директора, керування педагогічним складом є важливим елементом модернізації управління.

Соціальна (партнерська) автономія – цей вид менш формалізований у законодавстві, але важливий на практиці: він стосується здатності закладу встановлювати партнерські відносини з громадою, бізнесом, органами місцевого самоврядування, нормативно грошової оцінки формувати

підклучальні ради, наглядові органи, залучати громадськість до стратегічного планування. Соціальна автономія підсилює підзвітність закладу перед локальною спільнотою та є фактором місцевої підтримки.

Так наприклад ліцей № 4 м. Чернівці розробив авторський курс «Громадянська активність молоді», який став складовою варіативної частини навчального плану. Цей приклад демонструє, як академічна автономія сприяє формуванню унікального профілю закладу. [67]

Організаційна автономія передбачає право керівництва визначати структуру управління, режим роботи, функції підрозділів. Згідно з наказом Міністерства освіти і науки України № 367 від 23.03.2023 «Про забезпечення інституційного аудиту», кожен заклад може створювати власну внутрішню систему якості освіти. Це підсилює гнучкість управління. [14] У Козятинській громаді Вінницької області директори закладів загальної середньої освіти розробили власні положення про педагогічні ради, упровадивши «координаторів напрямів» замість традиційних заступників. Така модель підвищила відповідальність кожного члена колективу. [66]

Фінансова автономія однією з найскладніших, адже потребує високої фінансової культури. Закон «Про освіту» ст. 23 передбачає право закладу бути розпорядником бюджетних коштів нижчого рівня, а також самостійно вести бухгалтерський облік. На практиці з 2021 року Міністерство освіти і науки реалізує пілотний проєкт «Фінансова автономія шкіл», у межах якого заклади освіти самостійно укладають договори, здійснюють закупівлі через ProZorro та ведуть власний кошторис. [1] Так наприклад, у Миколаївській громаді Львівської області ліцей № 1 завдяки фінансовій автономії створив шкільний коворкінг, залучивши грант місцевої ради. Це показує, як автономія відкриває можливості для інноваційного управління ресурсами. Реформа управління у місті Тростянець Сумської області демонструє практичне втілення автономії. Ліцеї громади отримали можливість самостійно планувати використання освітньої субвенції та залучати кошти місцевих підприємств. [57] У результаті створено внутрішню систему забезпечення якості освіти, де педрада і

директор колегіально ухвалюють рішення щодо навчальних планів і кадрового складу. Це приклад того, як автономія стає реальною управлінською практикою, а не декларацією.

Кадрова автономія, де заклад загальної середньої освіти має право самостійно здійснювати добір кадрів, укладати контракти, визначати систему стимулювання. Відповідно до Закону «Про повну загальну середню освіту», керівник може самостійно затверджувати штатний розпис (за погодженням із засновником). [2] Кадрова автономія стимулює конкуренцію та підвищення кваліфікації педагогів. Розглядаючи міста України, можемо зазначити, що у м. Полтава директори ліцеїв проводять відкриті конкурси на заміщення вакантних посад педагогів. Це підвищує прозорість кадрових процедур і формує довіру до адміністрації.

Соціальна автономія проявляється у здатності закладу освіти налагоджувати партнерства з громадськими організаціями, підприємствами, університетами. Такі партнерства реалізують принцип «освіта — громада» і зміцнюють підзвітність закладу. У м. Київ ліцей «Лідер» спільно з недержавною організацією «Освіта для демократії» створив раду партнерства, що обговорює стратегічні напрями розвитку закладу освіти. Це приклад соціальної автономії через участь громади у стратегічному управлінні.

Таким чином, автономія закладу освіти є багатовимірним явищем, що поєднує правові, управлінські, культурні та педагогічні аспекти. Її ефективність можлива лише за умови наявності зрілої системи управління, розвиненої корпоративної культури й чітко визначених меж відповідальності. З наукової точки зору автономія школи є проявом управлінської децентралізації, що ґрунтується на принципах субсидіарності, партнерської взаємодії та підзвітності. Субсидіарність передбачає, що рішення ухвалюються на тому рівні, який найбільш наближений до здобувача освіти та освітнього процесу, тобто на рівні школи. Партнерська взаємодія забезпечує залучення всіх учасників освітнього процесу до ухвалення рішень, формування та реалізації стратегічних напрямів розвитку закладу.

Підзвітність виступає противагою розширеним повноваженням, формуючи баланс між свободою дій та відповідальністю за результати діяльності. Автономія закладів загальної середньої освіти є комплексним феноменом, що поєднує організаційну, академічну, кадрову та фінансову самостійність закладу в межах державного регулювання. Науковий аналіз доводить, що автономія виступає ключовою умовою модернізації системи освіти, оскільки забезпечує можливість гнучке реагування на суспільні зміни, впроваджувати інновації та формувати освітнє середовище, орієнтоване на потреби здобувачів освіти. Водночас її реалізація потребує розвинених механізмів підзвітності та відповідальності, що гарантують якість освітніх послуг, прозорість управління та ефективне використання ресурсів. Таким чином, автономія шкіл виступає не лише інструментом децентралізації, а й фундаментальною умовою становлення сучасної, ефективної та конкурентоспроможної інституції загальної середньої освіти.

1.2. Нормативно-правове забезпечення автономії в системі освіти України

Нормативно-правове забезпечення автономії закладів загальної середньої освіти в Україні формує багаторівневу систему регулювання, яка визначає межі, інструменти та механізми реалізації самостійності закладів загальної середньої освіти. У його основу входять конституційні положення, спеціальні закони, підзаконні нормативні акти, а також акти органів місцевого самоврядування, що конкретизують управлінські повноваження на рівні територіальних громад. Комплексність цієї системи відображає сучасну державну політику у сфері децентралізації та модернізації освіти, спрямовану на підвищення ефективності та якості освітніх послуг.

Базовою правовою платформою автономії освітніх інституцій є Конституція України, яка гарантує право на освіту та визначає загальні принципи державної освітньої політики, зокрема рівність доступу, свободу педагогічної діяльності та самоврядування. Важливим є те, що конституційні норми закріплюють демократичні засади функціонування соціальних інституцій, що створює підґрунтя для реалізації автономії закладів загальної середньої освіти у контексті більш широкої політики децентралізації.

Ключовими спеціальними законами, що безпосередньо регулюють автономію закладів загальної середньої освіти, є Закон України «Про освіту» та Закон України «Про повну загальну середню освіту». Вони визначають структурні елементи автономії — організаційну, академічну, кадрову та фінансову — та формують правові механізми їх реалізації. Законодавство також наголошує на принципах академічної доброчесності, прозорості та підзвітності, що забезпечують збалансованість між правами та обов'язками закладу. [1, 2]

Наукові підходи науковців В. Даниленко вказують, що автономія освітніх закладів є не лише правовою категорією, а й інституційним маркером демократичної зрілості суспільства, оскільки передбачає відповідальне

самоврядування та розвиток партнерських відносин між державою, громадою та закладом освіти. [30]

Правові норми цих законів закріплюють:

- ✓ право закладу самостійно формувати освітні програми та навчальні плани;
- ✓ свободу вибору педагогічних методик та інструментів оцінювання;
- ✓ механізми конкурсного відбору та оцінювання педагогічних кадрів;
- ✓ можливість самостійного розподілу фінансових ресурсів, у тому числі власних надходжень;
- ✓ повноваження органів громадського та педагогічного самоврядування;
- ✓ вимоги до внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Ці положення формують правове поле, яке дозволяє закладам загальної середньої освіти функціонувати як самостійні, відповідальні й відкриті інституції.

Реалізація автономії значною мірою залежить від підзаконних актів Міністерства освіти і науки України, Кабінету Міністрів України та інших центральних органів виконавчої влади. [7]

До цієї групи належать:

- ✓ державні стандарти загальної середньої освіти;
- ✓ типові освітні та навчальні плани;
- ✓ положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти;
- ✓ процедури проведення інституційного аудиту;
- ✓ нормативи щодо фінансування та використання освітньої субвенції;
- ✓ порядок конкурсного відбору та атестації керівників і педагогічних працівників.

Підзаконні акти конкретизують положення законів і створюють інструментальну базу для практичної реалізації автономії. Наприклад, документи щодо інституційного аудиту визначають критерії оцінювання якості освітнього середовища та управлінських процесів, що є основою для підзвітності автономних закладів. А фінансові нормативи забезпечують гнучкість у використанні державних і місцевих коштів, що зміцнює фінансову автономію. [8]

У сфері загальної середньої освіти запровадження автономії пов'язане з процесом децентралізації. На рівні громад створюються центри фінансово-господарського обслуговування, які сприяють самостійному управлінню коштами, формуванню кошторисів та залученню позабюджетних ресурсів. Проте на практиці цей процес супроводжується труднощами: нестача фінансистів у школах, обмеження бухгалтерських повноважень і відсутність чітких стандартів фінансової звітності.

Важливо, що автономія закладу освіти не означає відмову держави від контролю. Згідно зі статтею 70 Закону України «Про освіту», державний нагляд здійснюється через інституційний аудит, який оцінює ефективність управління, якість освітнього процесу та дотримання принципів академічної доброчесності. [1]

На рівні територіальних громад нормативно-правове забезпечення автономії закладів загальної середньої освіти включає рішення місцевих рад, розпорядження органів управління освітою та локальні акти, які регламентують діяльність конкретного закладу. Важливим аспектом є те, що в умовах реформування місцевого самоврядування саме громади виступають ключовими суб'єктами управління освітою, забезпечуючи фінансування, розвиток інфраструктури, кадрову політику та стратегічне планування.

Локальні акти закладів освіти — статuti, положення про педагогічну раду, внутрішні регламенти, правила внутрішнього трудового розпорядку, політики забезпечення академічної доброчесності — формують інституційну основу автономії на рівні конкретного закладу загальної середньої освіти.

Саме вони визначають механізми ухвалення рішень, відповідальність органів самоврядування, партнерські відносини з батьківською громадою та порядок реалізації прав здобувачів освіти. [39]

Ці документи формують основу для управлінської самостійності. Проте в аналітичних звітах Державної служби якості освіти зазначено, що рівень фактичної автономії закладів освіти в Україні досі різниться за регіонами. Проблеми — це брак кваліфікації у фінансових питаннях, неврегульованість бухгалтерського обліку, надмірна звітність і обмеження з боку засновників.

Так можна зазначити, що у Харківській області частина ліцеїв не змогла перейти на повну фінансову автономію через складнощі із веденням бухгалтерії. Натомість у Тернопільській громаді створено міжшкільний бухгалтерський центр, який обслуговує кілька автономних закладів загальної середньої освіти — приклад ефективної децентралізації. [60]

Наявність норм про автономію не гарантує автоматичної реалізації права — часто існує розрив між юридичними рамками і практичними можливостями (ресурсами, компетенціями). Інституційні інструменти (наглядові ради, інституційний аудит) покликані зменшити цей розрив, але потребують сталого запровадження.

Деякі норми вимагають уточнення: наприклад, порядок передачі майна, розмежування відповідальності між засновником і керівником, стандарти публічної звітності. Це чинить вплив на практичну спроможність закладів реалізувати фінансову автономію без ризиків.

Українське законодавство щодо автономії закладів освіти гармонізується з європейськими підходами, зокрема принципами Європейської рамки якості освіти, рекомендаціями та практиками країн Європейського союзу. Європейські документи роблять акцент на широкій автономії закладів загальної середньої освіти у поєднанні з високим рівнем підзвітності, орієнтації на результати навчання та відкритості управління. Інтеграція України у цей правовий простір посилює орієнтацію на якісне

управління, прозорість та інституційну сталість закладів загальної середньої освіти.

Нормативно-правове забезпечення автономії закладів загальної середньої освіти в Україні характеризується системністю, багаторівневістю та орієнтацією на європейські демократичні стандарти. Національне законодавство закріплює ключові види автономії та механізми їх реалізації, підзаконні акти конкретизують процедурні аспекти, а локальні нормативні документи забезпечують практичну реалізацію автономності на рівні школи. Аналіз правової бази засвідчує, що автономія закладів загальної середньої освіти не є декларативною, а виступає реальною управлінською моделлю, спрямованою на підвищення якості освітніх послуг, прозорість, ефективність використання ресурсів і розвиток партнерської взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. У підсумку нормативно-правова база в Україні на сьогодні створює юридичні передумови для автономії, але для її повноцінної реалізації необхідне координаційне доопрацювання підзаконних актів, розвиток інституційної інфраструктури (консультаційні центри, підготовка кадрів) і запровадження прозорих механізмів контролю.

Таким чином, нормативно-правова база створює необхідні умови для становлення сучасних, відповідальних та конкурентоспроможних закладів освіти, здатними функціонувати у складному та динамічному середовищі, однак потребує подальшого вдосконалення — зокрема в частині розподілу фінансових повноважень, кадрової політики та підготовки керівників до роботи в умовах нової управлінської парадигми.

1.3. Зарубіжний досвід упровадження автономії закладів загальної середньої освіти

У світовій освітній практиці автономія закладів загальної середньої освіти розглядається як ключовий механізм підвищення якості освітніх послуг, оптимізації управлінських процесів та забезпечення більшої відповідальності шкіл за результати навчання. Сучасні моделі автономії в різних країнах світу демонструють, що ефективний перерозподіл повноважень між центральними органами влади, місцевими органами управління освітою та керівництвом закладів сприяє конкурентоспроможності освіти, гнучкості управління та підвищенню результатів учнів.

Процес упровадження автономії в українській системі освіти є складним і багатовимірним, адже він охоплює інституційну, управлінську, академічну, фінансову, кадрову та соціальну сфери. Його розвиток відбувається в умовах реформування публічного управління, децентралізації влади та цифрової трансформації освіти.

Автономія закладів освіти стала одним із базових принципів модернізації управління. Вона реалізується через:

- розширення прав керівників закладів освіти (самостійне формування освітньої політики, штатного розпису, внутрішніх правил);
- створення опорних закладів та їхніх філій, що забезпечують раціональне використання ресурсів;
- запровадження фінансової автономії (самостійне ведення бухгалтерського обліку, право бути розпорядником бюджетних коштів);
- розвиток державно-громадського управління — формування наглядових рад, піклувальних рад, залучення громад до прийняття управлінських рішень.

Згідно з аналітичними даними Міністерства освіти і науки України понад 60% ліцеїв і гімназій уже перейшли до моделі фінансової автономії, а 75% закладів мають затверджені внутрішні положення про академічну

доброчесність. [19] Однак рівень реальної автономії залишається нерівномірним через такі чинники:

- різний рівень компетентності керівників;
- недостатню підготовку бухгалтерів та фінансистів у закладах загальної середньої освіти;
- залежність від рішень місцевих органів управління освітою;
- обмежене залучення громадськості до стратегічного планування.

Варто зазначити, що автономія не означає повної самостійності без контролю. Інституційний аудит Державної служби якості освіти України засвідчив, що в більшості закладів автономія реалізується формально, а процес прийняття управлінських рішень залишається централізованим. [13] Тому головним викликом є переорієнтація управління з адміністративно-командної на партнерсько-лідерську модель.

Сучасна освітня політика України спрямована на зміцнення автономії через цифровізацію управлінських процесів (електронний документообіг, онлайн-планування бюджету, публічні звіти). Цей напрям відповідає Концепції цифрової трансформації освіти і науки України на 2023–2026 роки, затвердженій наказом Міністерства освіти і науки України № 1060 від 29.09.2023 р., де наголошується, що «автономія закладу освіти має спиратися на інноваційні інструменти управління, прозорість і підзвітність перед суспільством». [8]

Досвід країн Європейського союзу свідчить, що автономія є ключовою умовою ефективності освіти, якості навчання та конкурентоспроможності освітніх систем. Згідно з аналітичними даними організації «Eurydice», більшість європейських країн мають високий рівень академічної та фінансової автономії, особливо у Фінляндії, Естонії, Нідерландах, Німеччині та Данії.

У Фінляндії, наприклад, школи самостійно формують навчальні програми на основі національного ядра стандартів, самі визначають педагогічні методи та структуру управління. Вчителі мають високий рівень довіри суспільства і виступають співавторами шкільної політики. Управління

здійснюється за принципом «відповідальності через довіру». Школа має широкі повноваження у формуванні навчальних планів на основі національної рамкової програми, автономію щодо вибору методик, інструментів оцінювання та кадрової політики. Окрім того, фінська модель передбачає високу довіру до професійної компетентності педагогів та мінімальне втручання зовнішнього контролю, що забезпечує гнучкість освітнього процесу та стимулює інновації. [55]

В Естонії автономія поєднана з цифровою відкритістю: усі рішення про бюджет, кадри та освітній процес ухвалюються через електронні платформи, наприклад система «eKool», що забезпечує прозорість і участь громадськості. Завдяки цифровізації та управлінській автономії шкіл змогли досягти стабільно високих результатів у міжнародних освітніх дослідженнях. Естонські школи мають право формувати індивідуальні навчальні плани, впроваджувати електронні інструменти управління та проводити локальні ініціативи з підвищення якості освіти. Держава забезпечує цифрову інфраструктуру, але не регламентує способи її використання, залишаючи це рішення на рівні закладу. [10]

У Нідерландах держава фінансує заклади освіти на основі принципу рівного доступу, але не втручається в їхнє управління. Кожен заклад має власну раду управління, що відповідає за стратегію, бюджет і кадрову політику. Шкільні ради та правління мають значні фінансові та організаційні повноваження; держава фінансує, але не втручається в повсякденне управління — це сприяє розвитку локальної ініціативи та відповідальності. Вища освіта тут також демонструє виражену автономію в академічних і фінансових питаннях. [63]

У Польщі реформа освітньої системи передбачила надання школам фінансової та кадрової автономії в межах освітньої субвенції, що надходить до органів місцевого самоврядування. Директори шкіл отримали можливість впливати на структуру штатного розпису, систему внутрішнього оцінювання та організацію освітнього середовища. При цьому відповідальність за

стратегічне управління та контроль якості залишається на державному рівні, що забезпечує баланс між свободою дій і підтримкою єдиних стандартів. [62]

У Великій Британії значну роль відіграють автономні школи — academies та free schools, які мають широкі права у фінансовому менеджменті, формуванні навчальних програм та залученні партнерів. Ключовою особливістю є їхня підзвітність перед незалежними трастами або місцевими радами, що створює високий рівень прозорості та контролю ефективності. [64]

Порівняльний аналіз за даними European University Association, University Autonomy Scorecard у 2023 році свідчить, що Україна має середній рівень автономії, особливо в частині фінансів і кадрів, але демонструє позитивну динаміку у сфері академічної свободи. [63]

Використання європейського досвіду передбачає впровадження таких механізмів:

- розширення повноважень директорів і педагогічних рад у стратегічному плануванні;
- формування системи публічної підзвітності (щорічні звіти, відкриті бюджети);
- створення локальних рад управління освітою з представників громадськості, бізнесу та місцевої влади;
- запровадження системи управлінського наставництва для директорів;
- підготовка управлінців, як ключовий елемент успіху — інвестиції у розвиток управлінської компетентності (фінансова грамотність, стратегічне планування, лідерство). Без цього автономія ризикує стати формальною;
- баланс свободи та підзвітності. Автономія найуспішніша там, де її поєднують з прозорими механізмами зовнішньої та внутрішньої оцінки якості (інституційний аудит, внутрішні служби забезпечення якості);
- поступове впровадження та адаптація. Найуспішніші системи впроваджували автономію поетапно, супроводжуючи її навчанням,

методичною підтримкою та нормативними гарантіями; різкий перехід без підготовки створює ризики;

- розроблення національного індексу автономії закладів освіти, що дозволить моніторити ефективність реформи.

Поступова інтеграція цих елементів у національну освітню політику сприятиме створенню нової управлінської культури, заснованої на довірі, партнерстві та відповідальності.

Міжнародні практики впровадження автономії надають корисні орієнтири для України. Європейські та позаєвропейські моделі демонструють різні підходи до поєднання свободи дій закладу та механізмів підзвітності.

Аналіз зарубіжного досвіду засвідчив, що автономія закладів загальної середньої освіти є однією з ключових умов формування сучасних, конкурентоспроможних та інноваційно орієнтованих освітніх систем. Країни, які досягли значних успіхів у міжнародних порівняльних дослідженнях якості освіти Фінляндії, Естонії, Нідерландів, Великої Британії, упроваджують моделі, у яких школа отримує реальні управлінські повноваження одночасно з високим рівнем професійної відповідальності та прозорою системою підзвітності. Успішними визнані такі підходи, як довіра до професійної автономії педагогів, гнучкість у формуванні освітніх програм, цілеспрямована підтримка лідерства директорів, а також створення умов для партнерства між школою, громадою та державою.

Вивчення практик різних країн дає змогу стверджувати, що універсальної моделі автономії не існує, однак можна визначити спільні характерні риси ефективних систем: чітке законодавче визначення повноважень, децентралізоване фінансування, розвиток внутрішніх механізмів оцінювання якості, цифровізація управлінських процесів та орієнтація на індивідуальні освітні потреби учнів. Кожна із цих характеристик демонструє, що автономія не є самоціллю, а виступає інструментом підвищення якості освітніх результатів.

Сучасний стан розвитку автономії в Україні свідчить про поступове наближення національної системи освіти до європейських стандартів демократичного управління та децентралізації. Ухвалення законодавчих актів нового покоління створило нормативні передумови для розширення академічної, організаційної, кадрової та фінансової автономії. Зокрема, школи отримали можливість адаптувати освітні програми, формувати кадрову політику, організовувати внутрішні системи забезпечення якості освіти та брати участь у розподілі бюджетних ресурсів.

Водночас практичний аналіз показує, що українська модель автономії перебуває у фазі становлення й характеризується низкою обмежень. До ключових викликів належать нерівномірне ресурсне забезпечення територіальних громад, недостатній рівень управлінської компетентності частини керівників, нечіткість окремих регуляторних механізмів, а також обмежені фінансові можливості, що стримують реальну самостійність закладів. Це свідчить про необхідність цілеспрямованої державної та місцевої підтримки, посилення підготовки шкільних управлінців, удосконалення системи підзвітності та розвиток партнерства з органами місцевого самоврядування.

Таким чином, порівняння зарубіжних моделей та української практики показує, що Україна просувається у напрямі формування ефективної автономії закладів загальної середньої освіти, однак для досягнення стійкого результату потрібна комплексна політика, яка поєднує нормативне забезпечення, ресурсну підтримку, розвиток управлінського потенціалу та формування культури відповідальності. Подальше вдосконалення автономії має базуватися на поєднанні міжнародних підходів з урахуванням українських соціально-економічних, освітніх та культурних особливостей.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ I

У розділі розглянуто теоретичні підходи до поняття автономії, виокремлено її основні види (академічну, організаційну, фінансову, кадрову, соціальну), проаналізовано нормативно-правове забезпечення в Україні та синтезовано зарубіжний досвід. Ключовий висновок: автономія — неоднорідний феномен, який потребує комплексного інституційного супроводу (законодавчого, організаційного, кадрового, інформаційного) та системи прозорих інструментів підзвітності й забезпечення якості. Успіх її впровадження в Україні залежатиме від поєднання правових гарантій, підготовки управлінських кадрів і цифрової інфраструктури для прозорого управління ресурсами.

Автономія закладів освіти — це не лише управлінський інструмент, а й філософія освітнього розвитку, що забезпечує баланс між самостійністю і підзвітністю. Вона є передумовою модернізації системи управління, підвищення якості освіти та розвитку інноваційного потенціалу закладів.

Нормативно-правове забезпечення в Україні створює основу для розвитку автономії, проте на практиці її реалізація вимагає посилення управлінської компетентності, удосконалення фінансової самостійності та формування демократичної культури в освітньому середовищі. Нормативно-правове забезпечення автономії закладів загальної середньої освіти в Україні характеризується системністю, багаторівневістю та орієнтацією на європейські демократичні стандарти. Національне законодавство закріплює ключові види автономії та механізми їх реалізації, підзаконні акти конкретизують процедурні аспекти, а локальні нормативні документи забезпечують практичну реалізацію автономності на рівні школи. Аналіз правової бази засвідчує, що автономія закладів загальної середньої освіти не є декларативною, а виступає реальною управлінською моделлю, спрямованою на підвищення якості освітніх послуг, прозорість, ефективність використання

ресурсів і розвиток партнерської взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. У підсумку нормативно-правова база в Україні на сьогодні створює юридичні передумови для автономії, але для її повноцінної реалізації необхідне координаційне доопрацювання підзаконних актів, розвиток інституційної інфраструктури (консультаційні центри, підготовка кадрів) і запровадження прозорих механізмів контролю.

Порівняння з європейськими моделями показує, що успіх автономії залежить від ступеня довіри між державою, керівником і громадою, тому стратегічним завданням є формування культури партнерського управління.

У результаті теоретико-методологічного аналізу проблеми автономії закладів освіти з'ясовано, що це явище має багатовимірний характер і становить одну з ключових засад модернізації управлінської системи освіти в Україні. Автономія виступає не лише правовим чи адміністративним механізмом, а й ціннісно-світоглядним феноменом, що ґрунтується на принципах самоврядування, демократизації, відповідальності та партнерства між усіма учасниками освітнього процесу.

У науковій літературі автономія розглядається як міра самостійності закладу освіти у прийнятті управлінських рішень, що забезпечує ефективну реалізацію місії закладу, академічної свободи педагогічних працівників і підзвітності суспільству.

Законодавча база України забезпечує фундамент для реалізації автономії. Відповідно до Закону України «Про освіту», заклади загальної середньої освіти мають право на академічну, організаційну, фінансову та кадрову самостійність, що конкретизовано у Законі України «Про повну загальну середню освіту». Разом із тим аналіз нормативно-правових актів показав, що рівень реального впровадження автономії є неоднорідним. Багато закладів освіти залишаються залежними від рішень місцевих органів влади, зберігається централізований характер фінансового планування, а управлінська автономія часто має формальний характер.

Дослідження засвідчує, що розвиток автономії потребує не лише нормативного забезпечення, але й зміни управлінської культури. Сучасні керівники освітніх установ мають виступати не адміністраторами, а лідерами змін, здатними організувати командну роботу, делегувати повноваження, мотивувати колектив і формувати довіру. Такий підхід відповідає принципам нового публічного менеджменту та освітнього лідерства, орієнтованого на результативність, інноваційність і партнерство.

Аналіз сучасного стану автономії в Україні показав позитивну динаміку, зокрема у сфері фінансової самостійності, запровадження інституційного аудиту, розвитку механізмів громадської участі в управлінні. За даними Міністерства освіти і науки України, понад 60% закладів загальної середньої освіти уже функціонують у статусі розпорядників бюджетних коштів, що свідчить про поступове зростання фінансової автономії. Разом із тим у практичній діяльності залишається низка бар'єрів — кадрових, ресурсних, інформаційних. Значна частина директорів не має достатніх знань із фінансового менеджменту, а педагогічні колективи не завжди залучаються до стратегічного планування розвитку закладу.

Порівняння із європейськими моделями (Фінляндія, Естонія, Нідерланди, Німеччина) показало, що успішна автономія базується на трьох ключових складових:

1. довірі між державою та закладом освіти, коли контроль поступається місцем партнерству;
2. прозорості управлінських процесів, що забезпечується публічною підзвітністю, відкритими бюджетами, участю громади;
3. високій професійній культурі керівників і педагогів, здатних діяти самостійно та відповідально.

Україна поступово рухається цим шляхом, проте процес потребує системного підходу — розроблення національної концепції управлінської автономії, визначення індикаторів її ефективності, створення системи

управлінського наставництва для керівників закладів освіти та підвищення рівня освітнього менеджменту.

Порівняння зарубіжних моделей та української практики показує, що Україна просувається у напрямі формування ефективної автономії закладів загальної середньої освіти, однак для досягнення стійкого результату потрібна комплексна політика, яка поєднує нормативне забезпечення, ресурсну підтримку, розвиток управлінського потенціалу та формування культури відповідальності. Подальше вдосконалення автономії має базуватися на поєднанні міжнародних підходів з урахуванням українських соціально-економічних, освітніх та культурних особливостей.

Таким чином, у межах першого розділу доведено, що автономія закладів освіти є стратегічним ресурсом модернізації освітнього управління. Вона сприяє формуванню ефективної, гнучкої та інноваційної системи, здатної оперативно реагувати на соціальні виклики. Успішна реалізація автономії можлива лише за умови поєднання законодавчих гарантій, професійної компетентності управлінців і сформованої культури довіри. Саме це поєднання визначає перспективи сталого розвитку української освіти в контексті європейської інтеграції.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ АВТОНОМІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ УКРАЇНИ

2.1. Автономія як чинник модернізації управління в умовах децентралізації

У сучасних умовах реформування освітньої системи України автономія закладів загальної середньої освіти розглядається як один із ключових інструментів модернізації управління. Передача значної частини управлінських, організаційних і фінансових повноважень на рівень закладів освіти відбувається відповідно до засад децентралізації та положень «Нової української школи», що орієнтована на формування ефективного, гнучкого та відповідального освітнього менеджменту.

У науковій літературі автономія освітніх установ визначається як інституційна здатність закладу самостійно ухвалювати управлінські рішення у межах наданих законодавством прав та відповідальності. Вона включає кілька взаємопов'язаних складових: академічну, організаційну, кадрову й фінансову автономію. У сукупності ці елементи сприяють формуванню нової моделі публічно-освітнього управління, яка наближена до потреб учнів, педагогів, батьків і громади. [24]

У контексті децентралізації автономія закладів загальної середньої освіти виконує функцію каталізатора управлінських інновацій. На відміну від централізованої моделі, де управлінські рішення спускалися «згори», сучасна парадигма передбачає зростання ролі керівника закладу, педагогічного колективу та органів учнівського самоврядування. Розширення автономії дозволяє закладам оперативно реагувати на зміни, впроваджувати нові освітні практики, удосконалювати внутрішню організацію праці та підвищувати якість надання освітніх послуг.

Управління сучасним закладом освіти в умовах автономії вимагає переходу від адміністративно-командної моделі до моделі лідерства та менеджменту змін. Згідно з дослідженнями Т. Лукіної та В. Кремня, ефективність автономії залежить від здатності керівника діяти як менеджера

стратегічного розвитку, фасилітатора інноваційних процесів і координатора колективної взаємодії. [38, 41]

У цьому контексті модель управління автономним закладом освіти включає такі компоненти:

- стратегічне планування розвитку, засноване на участі всіх стейкхолдерів освітнього процесу;
- інституційний аудит і самооцінювання, що забезпечують якість освітніх послуг;
- систему внутрішнього забезпечення якості освіти відповідно до наказу Міністерства освіти та науки № 93 від 30.01.2023; [7]
- елементи корпоративної культури, які підтримують професійну автономію педагогів і сприяють командній відповідальності. [9]

У процесі децентралізації в Україні створюються умови для передачі повноважень від центральних органів влади до місцевих громад та безпосередньо до закладів освіти. Це відповідає європейській моделі school-based management, яка передбачає делегування прав та ресурсів безпосередньо школам і університетам. Як зазначає Т. Лукіна: «Автономія є системоутворюючим чинником модернізації освіти, оскільки поєднує управлінську децентралізацію з підвищенням відповідальності освітніх організацій за результати діяльності». [41]

Особливу увагу привертає питання розвитку кадрової автономії. У законодавстві України закріплено право керівника на самостійне призначення працівників, визначення форм підвищення кваліфікації, стимулювання професійного зростання педагогів. [52] Це створює можливості для інституційного саморозвитку та підвищення конкурентоспроможності освітніх установ.

Разом із тим, як зазначає О. Овчаренко, для реального функціонування автономії необхідна не лише нормативна база, а й «управлінська готовність» – сформовані компетентності керівників у сфері стратегічного менеджменту, фінансової грамотності та комунікативного лідерства. [46]

Успішне впровадження автономії неможливе без формування відповідної корпоративної культури. Педагоги, учні, батьки та керівники мають усвідомлювати, що автономія — це не лише «права», а й «відповідальність».

Психолого-педагогічні дослідження доводять, що у закладах з високим рівнем професійної культури, командної взаємодії та педагогічного партнерства автономія реалізується ефективніше. Такі заклади демонструють більше інноваційних ініціатив, активну участь у проєктах, відкритість до змін та рішучість у впровадженні. [43]

Формування педагогічного колективу нового типу передбачає розвиток навичок самоменеджменту, комунікації, колегіальності у прийнятті рішень. Це сприяє переходу від моделі «підлеглий–керівник» до моделі «команда – лідер», що відповідає сучасним демократичним принципам управління освітою.

У контексті децентралізаційної реформи модернізація управління закладами загальної середньої освіти набуває системного характеру та охоплює структурні, процесуальні й ціннісні зміни. Модернізація в цих умовах передбачає перехід від традиційних бюрократичних механізмів управління до інноваційно-стратегічної моделі, яка базується на принципах субсидіарності, прозорості, автономності та підзвітності.

Адже, модернізація означає оновлення управлінських структур та процедур, що включає раціоналізацію управлінських функцій, цифровізацію документообігу, впровадження електронних систем моніторингу та оцінювання якості освіти, застосування інструментів освітньої аналітики для ухвалення управлінських рішень та дає змогу оперативно коригувати організаційні та педагогічні процеси відповідно до динаміки освітніх запитів, викликів середовища, потреб учнівської спільноти. У можливості уникнути надмірної бюрократичної регламентації вбачають одну з основних передумов формування адаптивної моделі управління. [50]

Також вона передбачає зміцнення управлінської спроможності керівників і команд закладів освіти. Зростає значення стратегічного планування, проектного менеджменту, командного управління та формування корпоративної культури на засадах партнерства.

Модернізація проявляється у розширенні участі зацікавлених сторін в управлінні, що відповідає міжнародним моделям шкільної демократії. Через посилення ролі учнівського та батьківського самоврядування, заклади освіти перетворюються на відкриту інституцію, де рішення ухвалюються колегіально, а механізми зворотного зв'язку стають ключовим елементом управлінського циклу. [65]

В умовах децентралізації модернізація пов'язана з розвитком інноваційного освітнього середовища, що включає оновлення матеріально-технічної бази, створення інклюзивного та безпечного простору, інтеграцію цифрових технологій, розвиток STEM- і компетентісно орієнтованих підходів. Автономні заклади отримують можливість упроваджувати нові освітні моделі, проводити експерименти, адаптувати навчальні програми відповідно до потреб учнів. [51]

Враховуючи, що модернізація в умовах автономії та децентралізації сприяє формуванню культури прозорості та підзвітності, коли заклад освіти демонструє відкритість у фінансових рішеннях, результатах навчання, управлінських діях. Така підзвітність не є каральним механізмом, а навпаки — інструментом підвищення довіри між педагогами, батьками та громадою.

Таким чином, модернізація управління закладів загальної середньої освіти в умовах децентралізації — це комплексна трансформація, яка охоплює:

- ✓ оновлення управлінських процесів;
- ✓ посилення управлінської автономії;
- ✓ підвищення інституційної спроможності;
- ✓ розвиток партнерських моделей врядування;
- ✓ упровадження цифрових та інноваційних рішень;
- ✓ формування культури відповідальності, прозорості та участі. [25]

Розширення самостійності закладів освіти стимулює розвиток інноваційного потенціалу. Автономні заклади отримують реальні інструменти для впровадження нових освітніх технологій, авторських підходів до навчання, сучасних моделей лідерства та внутрішньошкільної взаємодії. Інноваційна активність, у свою чергу, забезпечує підвищення якості освітніх послуг та диференціацію інституційних стратегій розвитку.

Автономні заклади отримують реальні інструменти для впровадження нових освітніх технологій, авторських методик навчання, інтегрованих освітніх програм та сучасних моделей лідерства, що передбачають гнучкі підходи до організації педагогічного процесу та внутрішньошкільної взаємодії. [48] Такий підхід сприяє формуванню освітніх середовищ, які здатні оперативно адаптуватися до змін соціально-економічних та культурних умов, що в сучасних реаліях є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти.

Інноваційна активність у контексті автономії проявляється не лише у впровадженні новітніх технологій, а й у розвитку організаційних та управлінських практик, включно з адаптивними моделями внутрішнього контролю, системою моніторингу якості освітніх послуг та методиками оцінювання результативності навчального процесу. [49] Учасники освітнього процесу, зокрема педагогічний колектив, адміністрація та здобувачі освіти, набувають можливості брати активну участь у формуванні стратегій розвитку закладу, що підвищує рівень зацікавленості та відповідальності за кінцевий результат. [10]

Розширення автономії також сприяє підвищенню здатності закладів освіти до проактивного реагування на освітні потреби громади. Школа, що має автономію у прийнятті управлінських рішень, здатна своєчасно адаптувати навчальні програми до актуальних запитів учнів і батьків, оперативно здійснювати ресурсне планування та впроваджувати внутрішні процедури контролю якості. Це забезпечує не лише підвищення ефективності управління,

а й формування позитивного іміджу закладу в очах громади, що є важливим фактором соціального партнерства та залучення локальних ресурсів. [52]

Важливою складовою модернізаційних процесів є формування умов для конкурентоспроможності освітніх послуг. Автономні школи отримують можливість самостійно визначати напрями спеціалізації, змінювати структуру освітніх програм, розробляти диференційовані навчальні траєкторії та формувати освітню пропозицію відповідно до стратегічних пріоритетів громади та потреб здобувачів освіти. [49] Це дозволяє закладам освіти займати активну позицію у впровадженні інновацій, залученні додаткових ресурсів, формуванні партнерських відносин із місцевими органами влади, бізнесом та громадськими організаціями.

Наукові дослідження підтверджують, що школи, які реалізують автономію у повному обсязі, демонструють вищу якість освітніх послуг, більшу гнучкість у плануванні навчального процесу та здатність адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі. Водночас, ефективне використання потенціалу автономії потребує системної підтримки у вигляді професійної підготовки керівників та педагогів, методичних рекомендацій, а також прозорих механізмів оцінки та моніторингу результатів освітньої діяльності. [36]

Таким чином, автономія закладів загальної середньої освіти є не лише інструментом управлінської свободи, а й ключовим чинником стимулювання інноваційного розвитку, підвищення якості освітніх послуг та формування конкурентоспроможних освітніх пропозицій. Вона забезпечує інтеграцію освітніх та управлінських процесів, сприяє формуванню активного партнерства із громадою та створює умови для стратегічного розвитку закладу в умовах децентралізації. [35]

Розширюючи можливості автономії закладу освіти щодо оперативного реагування на актуальні освітні потреби та запити громади дозволить їм діяти проактивно, здійснювати своєчасні управлінські рішення щодо організації

освітнього процесу, ресурсного забезпечення та удосконалення внутрішніх процедур контролю якості.

Важливою складовою модернізаційних процесів є також створення умов для формування конкурентоспроможних освітніх послуг. У контексті автономії школи набувають здатності самостійно визначати напрями спеціалізації, змінювати структуру освітніх програм, формувати освітню пропозицію відповідно до стратегічних пріоритетів громади та потреб здобувачів освіти. [39]

Окреме значення має вплив автономії на професійний розвиток педагогічних працівників. Розширення управлінських повноважень сприяє формуванню культури постійного навчання, підтримці професійної ініціативи та розвитку педагогічного лідерства. У таких умовах вчителі отримують більше можливостей для творчої діяльності, участі в управлінських процесах та реалізації власних професійних стратегій.

Крім того, автономія позитивно впливає на ефективність використання ресурсів, оскільки передбачає самостійне фінансове планування, можливість оптимізації витрат, залучення додаткових джерел фінансування й підвищення прозорості бюджетних процесів. Це формує більш раціональну та відповідальну модель управління.

Нарешті, важливо підкреслити, що автономія сприяє розширенню участі громади в ухваленні рішень щодо розвитку закладу освіти. Партнерська взаємодія між школою, батьками, учнями, органами місцевого самоврядування та іншими стейкхолдерами стає необхідною умовою забезпечення сталого та якісного розвитку освітнього середовища. [65]

Таким чином, автономія в умовах децентралізації формує нову управлінську парадигму, що ґрунтується на принципах прозорості, відповідальності, інноваційності та партнерства. Вона забезпечує не лише перегляд традиційних адміністративних підходів, а й створює підґрунтя для становлення сучасної, ефективної та конкурентоспроможної моделі управління закладом загальної середньої освіти. У сукупності ці зміни

забезпечують перехід до нової моделі шкільного управління, де саме автономія стає стратегічним чинником ефективності, інноваційності та сталого розвитку освітньої системи. У сучасних умовах децентралізації автономія закладу загальної середньої освіти постає одним із ключових механізмів модернізації управлінських процесів. Її вплив проявляється у здатності школи самостійно ухвалювати рішення, адаптувати управлінські стратегії до локальних потреб та забезпечувати сталий розвиток освітньої інституції. З огляду на це, автономія виконує функцію каталізатора управлінських трансформацій, що відображається у низці системних змін. Автономія виступає не лише юридичною нормою, а й інструментом модернізації управлінських процесів у контексті реалізації державної освітньої політики.

2.2. Оцінка рівня автономії закладів загальної середньої освіти та проблеми її реалізації

Головною метою освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства. Досягти цієї мети можна, забезпечивши високий рівень якості освіти. На якість освіти суттєво впливає оновлення змісту освіти, що включає комплекс знань, практичних навичок, установок, психологічну готовність до певних видів і ролей практичної діяльності. На зміну старій парадигмі, коли за пострадянською традицією зміст освіти визначався центральним органом виконавчої влади у сфері освіти, пропонується сучасна європейська модель, за якої уряд затверджує стандарти освіти, а заклади освіти розробляють освітні програми, що мають гарантувати виконання освітніх стандартів. У випадках, коли документ про освіту видається державою, освітні програми затверджуються Міністерством освіти і науки України та Державною службою якості освіти України. [33]

Рівень автономії освітніх закладів в Україні істотно відрізняється залежно від типу закладу, його засновника, ресурсного забезпечення та управлінської готовності.

У системі загальної середньої освіти реалізація автономії набуває поступового характеру. Згідно із Законом України «Про повну загальну середню освіту», [2] гімназії та ліцеї отримали розширені повноваження у сфері кадрової політики, організації освітнього процесу, фінансового менеджменту та управління власними ресурсами [2]. Проте, як показують результати моніторингу Державної служби якості освіти, [13] лише близько 60 % закладів освіти реально використовують можливості автономії у плануванні освітньої діяльності, формуванні варіативної складової навчальних планів і фінансовому управлінні.

Важливим показником є розвиток внутрішніх систем забезпечення якості освіти, які слугують механізмом реалізації автономії. Так, за даними

Державної служби якості освіти, понад 70 % ліцеїв і університетів мають затверджені положення про внутрішнє забезпечення якості освіти, що відповідає європейським стандартам European Sustainability Reporting Standards. [57]

Реалізація автономії закладів загальної середньої освіти в Україні значною мірою залежить від регіональних особливостей, фінансового забезпечення та компетентності керівництва шкіл. Дослідження останніх років демонструють суттєві відмінності у рівні самостійності шкіл між різними областями країни.

Попри створення потужної нормативної бази, на практиці реалізація автономії закладів освіти стикається з низкою об'єктивних і суб'єктивних бар'єрів.

До основних проблем системного рівня належать:

- суперечності між децентралізаційною політикою та централізованими механізмами фінансування;
- недостатній рівень управлінської підготовки керівників закладів освіти;
- низька мотивація педагогічних працівників до участі у прийнятті управлінських рішень;
- нерегульованість питань майнової та фінансової відповідальності закладів освіти.

Як зазначає О. Овчаренко, «передача повноважень не означає автоматичного зростання ефективності, якщо не сформовані компетенції та управлінська культура використання автономії» [13].

На інституційному рівні ключовими бар'єрами залишаються:

- формальний характер участі колегіальних органів у прийнятті рішень;
- низький рівень цифрової грамотності управлінців;
- обмежений доступ до фінансових інструментів (грантів, партнерських проєктів, спонсорських програм);

- слабка комунікація між адміністрацією, педагогічною радою та громадою.

Впровадження автономії часто гальмується через опір змінам, зумовлений страхом перед новою відповідальністю та відсутністю досвіду самостійного стратегічного планування. У науковій літературі це явище розглядається як «інституційна інерція», характерна для освітніх систем перехідного типу. [29]

Реалізація автономії закладів загальної середньої освіти в Україні супроводжується низкою системних проблем, які мають як структурний, так і процедурний характер. Одним із ключових викликів є нерівномірне фінансове забезпечення різних регіонів, що відображає нерівномірність розвитку місцевих громад та обмеженість бюджетних ресурсів на рівні територіальних громад. [28] Фінансові обмеження безпосередньо впливають на можливість закладів самостійно визначати пріоритети розвитку, впроваджувати інноваційні освітні програми, закуповувати сучасне обладнання та матеріали, а також підтримувати кадровий потенціал. Така диспропорція створює умови для формування освітніх «острівців» із різним рівнем якості навчання, що, в свою чергу, обмежує рівні можливості для учнів у різних регіонах країни. [23]

Критичною проблемою є також недостатній рівень компетенцій керівників та педагогів у сфері управління ресурсами та організації освітнього процесу. Автономія передбачає не лише делегування повноважень, а й здатність ефективно їх реалізовувати. На практиці, проте, багато керівників шкіл не мають достатньої підготовки у фінансовому менеджменті, кадровому плануванні та стратегічному управлінні. Це проявляється у непослідовності прийняття управлінських рішень, обмеженому використанні аналітичних даних для планування освітнього процесу та недостатньому розвитку внутрішніх механізмів контролю. [31] Недосконалі управлінські практики знижують ефективність делегованих повноважень та обмежують потенціал автономії як інструмента модернізації управління.

Варто зазначити, що слабка участь батьків та місцевої громади у процесах прийняття рішень також є значним обмежуючим фактором. Автономія закладу передбачає партнерську взаємодію з усіма зацікавленими сторонами, включно з батьками, місцевими органами влади та громадськими організаціями. В Україні практика залучення громади до управлінських процесів часто обмежується формальними консультаціями або епізодичними зборами, що не забезпечує реального впливу на стратегічні рішення та розподіл ресурсів. [33] Як наслідок, потенціал автономії як механізму залучення локальних ресурсів і формування партнерських відносин використовується не повною мірою.

Оцінка рівня автономії додатково ускладнюється відсутністю єдиної системи моніторингу та критеріїв оцінювання ефективності. Існуючі дослідження та практики здебільшого ґрунтуються на локальних ініціативах або окремих експериментальних проектах, що не дозволяє здійснювати комплексний порівняльний аналіз та визначати реальний вплив автономії на якість освіти на національному рівні. [40] Відсутність системної оцінки перешкоджає формуванню рекомендацій щодо оптимізації управлінських практик та адаптації міжнародного досвіду до локальних умов.

Результати порівняльного аналізу свідчать, що основним бар'єром для розвитку автономії шкіл залишається фінансове забезпечення та обмежена організаційна самостійність. Успішні регіональні практики демонструють, що навіть у рамках обмеженої автономії школи можуть ефективно реалізовувати інноваційні підходи, якщо забезпечена підтримка керівників, професійний розвиток педагогів та залучення громади.

Таким чином, регіональна практика та порівняльний аналіз підтверджують, що автономія шкіл потребує комплексного підходу, що поєднує законодавчі повноваження, методичну підтримку, фінансову свободу та партнерство з місцевою громадою для стимулювання інноваційного розвитку та підвищення якості освітніх послуг.

Додатковим фактором, що ускладнює реалізацію автономії, є неузгодженість законодавчих та нормативних документів, які регулюють права і обов'язки закладів освіти. Законодавча база передбачає широкий спектр делегованих повноважень, проте на практиці відсутні детальні методичні рекомендації щодо їх реалізації та механізми підзвітності. [19] Це створює ситуації, коли керівники шкіл формально мають автономію, але фактично обмежені бюрократичними процедурами та контролем з боку місцевих органів влади.

Незважаючи на зазначені проблеми, практика окремих закладів свідчить, що успішна реалізація автономії є можливою за умов системного підходу, який поєднує достатнє фінансове забезпечення, професійну підготовку керівників, методичну підтримку педагогів та активне залучення громади. Такі заклади демонструють ефективне управління ресурсами, інноваційні освітні практики, гнучку організацію навчального процесу та високу залученість батьків і громади у розвиток закладу. Досвід таких закладів освіти може бути використаний як основа для розробки рекомендацій щодо масштабного впровадження автономії на рівні країни. [39]

Одним із ключових завдань сучасної освітньої політики є не лише формальне розширення прав закладів загальної середньої освіти, а й створення цілісного управлінського середовища, що забезпечує підтримку автономії на практичному рівні. Ефективна реалізація автономії потребує системного підходу, який включає підвищення компетентності керівників та педагогічного колективу через регулярні тренінги, курси підвищення кваліфікації та стажування, а також активне впровадження програм обміну кращими практиками. [42] Крім того, важливим компонентом такої підтримки є створення консультативних центрів при органах місцевого самоврядування, що можуть надавати школам методичну, фінансову та організаційну допомогу у процесі реалізації автономії. [44] Розробка та впровадження методичних рекомендацій щодо фінансової та організаційної самостійності дозволяє

систематизувати управлінські практики, зменшити ризики непродуктивного використання ресурсів і підвищити ефективність внутрішнього контролю. [45]

Аналіз сучасної практики впровадження автономії у закладах освіти України свідчить про її нерівномірний характер. Найбільш ефективно автономія реалізується у вищій освіті, де заклади отримують ширший спектр повноважень: фінансових, кадрових та академічних, що забезпечує їм можливість швидко адаптуватися до змін у законодавчому, соціальному та економічному середовищі. [4] Натомість у шкільній системі значна частина закладів залишається залежною від органів місцевого самоврядування, що проявляється у формальному характері делегування управлінських повноважень, обмеженій фінансовій самостійності та централізованому плануванні ресурсів. [5]

Відповідно до сучасних наукових досліджень, ефективна реалізація автономії у школах потребує поєднання законодавчих ініціатив та комплексної системи підтримки. Така підтримка передбачає методичне супроводження адміністрації закладів, підвищення управлінської компетентності, розвиток інструментів внутрішнього моніторингу та системи оцінювання результативності управлінських рішень, а також активне залучення громади та батьків до процесів прийняття рішень. [32] Лише інтеграція цих елементів створює передумови для формування реальної автономії шкіл та стимулює розвиток інноваційного потенціалу, забезпечуючи можливість гнучкого реагування на соціальні потреби та стратегічне планування розвитку закладу.

Таким чином, формування ефективного управлінського середовища підтримки автономії у загальноосвітніх закладах є невід'ємною складовою модернізації системи управління освітою, оскільки воно поєднує законодавчі повноваження з практичними інструментами реалізації автономії, забезпечує підвищення якості освітніх послуг та сприяє сталому розвитку освітніх установ у контексті децентралізації. [50]

Тому важливим завданням сучасної освітньої політики є не лише розширення прав, а й створення управлінського середовища підтримки автономії: проведення тренінгів, підвищення кваліфікації керівників, створення консультативних центрів при органах місцевої влади та розроблення методичних рекомендацій щодо фінансової й організаційної самостійності. Таким чином, оцінка рівня автономії свідчить про нерівномірність процесу: найбільш динамічно вона реалізується у вищій освіті, тоді як у шкільній системі зберігається залежність від органів місцевого самоврядування та відсутність повної фінансової самостійності.

2.3. Роль керівника та управлінських стратегій в умовах автономії

Ключовою фігурою у впровадженні автономії є керівник освітнього закладу, який виступає агентом змін і носієм управлінського лідерства.

У сучасних умовах від директора школи, ліцею чи ректора університету очікується не лише адміністративна компетентність, а й уміння організовувати співпрацю, формувати корпоративну культуру, розвивати команду та забезпечувати сталість розвитку закладу.

У межах академічної автономії питання організації виконання освітньої програми та освітнього процесу є внутрішнім питанням кожного закладу загальної середньої освіти, його педагогічної ради та завданням педагогічних працівників.

Заклад освіти в межах академічної автономії:

- ✓ визначає самостійно варіативну складову навчального плану, ураховуючи особливості організації освітнього процесу та індивідуальні освітні потреби учнів, навчальні можливості закладу, кадрове забезпечення, особливості регіону;

- ✓ визначає варіант використання годин варіативного складника навчальних планів, обираючи для себе більш прийнятний, а саме: збільшувати години на вивчення окремих предметів інваріантного складника, упровадження курсів за вибором, проведення індивідуальних консультацій та групових занять;

- ✓ може обирати інтегрований курс «Мистецтво» або окремі курси «Музичне мистецтво», «Образотворче мистецтво» тощо;

- ✓ обирати варіанти організації освітнього процесу (навчальний план) та комбінує перелік предметів з обох запропонованих варіантів; *f* формує профіль навчання (вибір профільного предмета (профільних предметів)) ураховуючи освітні потреби учнів, регіональні особливості, кадрове забезпечення, матеріально-технічну базу тощо;

- ✓ визначає в класах з білінгвальним навчанням окремі предмети, які викладаються двома мовами: державною та іноземною;
- ✓ заклад освіти має право вибору щодо вивчення другої іноземної мови (рішення ухвалюється закладом освіти самостійно залежно від умов для такого вивчення);
- ✓ заклади загальної середньої освіти з навчанням мовою відповідного корінного народу або мовою національної меншини самостійно здійснюють розподіл навчального навантаження між мовою відповідного корінного народу або мовою національної меншини та іноземною мовою;
- ✓ здійснює самостійний вибір змісту й форм організації навчально-пізнавальної практики протягом навчального року з метою проєктної діяльності учнів, здійснення спостережень, досліджень, виконання практико орієнтованих завдань; за рішенням педагогічної ради при оцінюванні учнів дозволяється враховувати результати їх навчання з відповідних предметів (музичне мистецтво, фізична культура та ін.) у позашкільних закладах;
- ✓ за вибором закладу освіти оцінювання може здійснюватися за власною шкалою оцінювання результатів навчання учнів або за системою оцінювання, визначеною законодавством. [34]

Згідно з професійним стандартом «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти, управлінська діяльність керівника має базуватися на принципах стратегічного менеджменту, етичного лідерства, інноваційності та партнерства». [2]

Як зазначає В. Маслов, ефективний керівник у системі автономії — це не «контролер процесів», а лідер розвитку, який створює умови для самореалізації педагогів, заохочує ініціативність, забезпечує прозорість управління та комунікацію з усіма учасниками освітнього процесу. [43]

Керівник як стратегічний координатор

У сучасних умовах автономії закладів загальної середньої освіти роль керівника набуває багатопланового значення. Він перестає бути лише адміністратором, який слідує інструкціям зверху, і стає стратегічним

координатором розвитку закладу, визначальним чинником його успішного функціонування та інноваційного розвитку. Така трансформація ролі зумовлена потребою поєднувати управлінські рішення з освітньою візією, ресурсним забезпеченням і професійним розвитком педагогів. [29]

Керівник виступає архітектором стратегічної візії закладу, формуючи цілі та пріоритети розвитку, які відповідають не лише державним стандартам освіти, але й потребам учнів, батьків та місцевої громади. Це передбачає аналіз соціального та освітнього контексту, прогнозування потреб у компетенціях майбутніх поколінь та розробку довгострокових стратегічних планів. В умовах автономії така діяльність дозволяє навчальному закладу уникати шаблонного підходу та орієнтуватися на інноваційний розвиток.

Він забезпечує ефективне використання фінансових та матеріальних ресурсів, перетворюючи обмежені бюджети на інструменти підвищення якості навчання. Це включає планування закупівель навчального обладнання, розподіл коштів на інноваційні проєкти та модернізацію матеріально-технічної бази. В умовах автономії директор повинен зважати на баланс між нормативними вимогами та локальними потребами, приймаючи рішення, що максимізують освітній ефект.

Стратегічна роль керівника проявляється у впровадженні інноваційних освітніх технологій та методик, що сприяють формуванню ключових компетентностей учнів. Це передбачає не лише організацію навчального процесу за новітніми методологіями, але й стимулювання педагогів до творчого підходу, експериментування з технологіями навчання та адаптації освітніх програм до потреб різних груп учнів.

Може керівник виступати координатором кадрового розвитку, створюючи умови для підвищення кваліфікації педагогів, їхньої професійної мотивації та педагогічної творчості. Він формує систему наставництва, організовує тренінги та семінари, заохочує педагогів до обміну досвідом та активного використання інноваційних практик у навчальному процесі. Важливо, що ефективність такої діяльності залежить не лише від формальних

заходів, але й від здатності керівника створити культуру професійного зростання та підтримки в колективі.

У підсумку, директор як лідер трансформаційного типу не обмежується управлінням ресурсами та виконанням нормативних вимог. Його ключова функція — формування культури автономії та колективної відповідальності, де кожен педагог, учень та представник громади відчуває свою залученість у процес розвитку закладу. Довіра, відкритість до інновацій та співпраця стають невід’ємними складовими успішної реалізації автономії, а стратегічне лідерство керівника забезпечує баланс між нормативними вимогами та локальними потребами закладу. [54]

Провідні дослідження підкреслюють, що у країнах із високим рівнем автономії, як Фінляндія, Естонія, Канада, саме управлінська компетентність директора визначає до 40 % варіативності у якості освіти. Це свідчить, що розвиток лідерського потенціалу керівників є стратегічним чинником успішності автономних закладів. [56]

Умови автономії закладів загальної середньої освіти формують специфічний контекст управління, в якому керівник стає не лише адміністратором, а й стратегічним лідером, здатним ефективно поєднувати управлінські рішення з освітньою візією. Ефективне управління в таких умовах передбачає впровадження системи взаємопов’язаних стратегій, що поєднують гнучкість, адаптивність до змін та системність у прийнятті рішень.

Стратегія цільового планування полягає у визначенні коротко- та довгострокових цілей розвитку закладу, формуванні детального плану дій та регулярному моніторингу досягнутих результатів. У науковій літературі підкреслюється, що такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість рішень керівника з освітніми потребами учнів, професійними інтересами педагогічного колективу та державними стандартами освіти. [59]

Цільове планування передбачає не лише формалізацію цілей, а й їх інтеграцію у щоденну управлінську практику, що забезпечує прозорість процесів і послідовність управлінських рішень.

Стратегія ресурсної оптимізації передбачає ефективний розподіл фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів з метою забезпечення стабільного розвитку закладу та реалізації інноваційних освітніх проєктів. В умовах автономії, коли заклад має певну свободу у використанні власного бюджету, особлива увага приділяється пріоритизації витрат та оптимізації використання матеріально-технічної бази. [62]

Дана стратегія дозволяє не лише покращити ефективність навчального процесу, але й стимулювати інноваційну активність педагогів, забезпечуючи умови для реалізації локальних освітніх ініціатив.

Однією з ключових складових успішної автономії є професійний розвиток педагогічного колективу. Стратегія професійного розвитку передбачає створення системи безперервного навчання вчителів, організацію тренінгів, семінарів та наставництва, а також стимулювання педагогів до активного впровадження сучасних методик та освітніх технологій. [36]

Такий підхід сприяє розвитку педагогічної автономії, що є невід'ємним компонентом загальної автономії закладу. Крім того, системне підвищення кваліфікації педагогів зміцнює довіру колективу до керівника та формує культуру колективної відповідальності.

В умовах автономії залучення громади, батьків та учнів до управлінських процесів стає критично важливим. Стратегія комунікацій передбачає активне обговорення рішень, прозорість процесів та створення механізмів участі різних стейкхолдерів у прийнятті рішень. Наукові дослідження свідчать, що включення громади у процес управління школи підвищує ефективність прийнятих рішень, забезпечує підзвітність адміністрації та формує відчуття спільної відповідальності за результати навчання. Такі комунікаційні стратегії створюють основу для розвитку соціально-орієнтованої моделі школи, у якій автономія реалізується через партнерство та довіру між учасниками освітнього процесу. [59]

Таким чином, роль керівника в умовах автономії набуває нового змісту: він стає не лише виконавцем рішень, а й стратегом, комунікатором, аналітиком

і натхненником колективу, здатним забезпечити розвиток інституції в умовах змін. Застосування управлінських стратегій у умовах автономії дозволяє керівникові забезпечити системність і послідовність управлінських рішень, збалансувати використання ресурсів, сприяти професійному розвитку педагогів та активно залучати громаду до процесу управління. Інтеграція цих стратегій створює передумови для підвищення якості освіти, розвитку інноваційного потенціалу закладу освіти та зміцнення довіри між усіма учасниками освітнього процесу.

У підсумку, директор як лідер трансформаційного типу не обмежується управлінням ресурсами та виконанням нормативних вимог. Його ключова функція — формування культури автономії та колективної відповідальності, де кожен педагог, учень та представник громади відчуває свою залученість у процес розвитку закладу. Довіра, відкритість до інновацій та співпраця стають невід’ємними складовими успішної реалізації автономії, а стратегічне лідерство керівника забезпечує баланс між нормативними вимогами та локальними потребами закладу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Отже, аналіз стану та тенденцій реалізації автономії в системі управління освітою України показує, що автономія є ключовим механізмом модернізації управління в умовах децентралізації. Її впровадження сприяє демократизації управління, підвищенню ефективності використання ресурсів, формуванню культури відповідальності та розвитку професійного лідерства.

Разом з тим, існують бар'єри нормативного, фінансового та психологічного характеру, які потребують системної підтримки держави й місцевих громад. Розвиток управлінської компетентності керівників, створення сприятливого середовища для самоврядування, а також формування партнерських відносин у межах освітніх спільнот є передумовами ефективного функціонування автономних закладів освіти.

Аналіз сучасного стану автономії закладів освіти в Україні дозволяє стверджувати, що процес її впровадження перебуває на етапі інституційного становлення. Законодавча база створює фундамент для академічної, організаційної, фінансової та кадрової самостійності, однак практична реалізація вимагає посилення управлінських компетентностей керівників, підвищення фінансової грамотності педагогів та розвитку культури відповідальності.

Український досвід демонструє поступове наближення до європейських практик автономного управління, проте потребує гармонізації механізмів внутрішнього контролю, розширення участі громадськості й посилення аналітичної підтримки з боку держави.

Директор як лідер трансформаційного типу не обмежується управлінням ресурсами та виконанням нормативних вимог. Його ключова функція — формування культури автономії та колективної відповідальності, де кожен педагог, учень та представник громади відчуває свою залученість у процес розвитку закладу. Довіра, відкритість до інновацій та співпраця стають

невід'ємними складовими успішної реалізації автономії, а стратегічне лідерство керівника забезпечує баланс між нормативними вимогами та локальними потребами закладу

Автономія стає не лише правом, а й інструментом сталого розвитку освіти — ключовим чинником модернізації управлінських процесів і формування нової парадигми освітнього лідерства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

3.1. Стратегічні орієнтири модернізації закладів загальної середньої освіти в рамках автономії

Сучасна стратегія розвитку освіти України визначає автономію закладів освіти як ключову умову підвищення якості освітніх послуг і формування конкурентоспроможної системи управління. Відповідно до Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2021–2031 роки, децентралізація та розширення автономії закладів освіти розглядаються як пріоритети освітньої політики. [10]

Закон України «Про освіту» закріплює право кожного закладу освіти на академічну, організаційну, кадрову і фінансову автономію згідно зі статтею 23, що дозволяє оптимізувати управління ресурсами та приймати рішення, орієнтовані на потреби громади й здобувачів освіти. На практиці це означає перехід від централізованої до мережевої моделі управління, у якій керівник виступає не адміністратором, а стратегом і модератором освітніх змін. [2]

Одним із центральних стратегічних напрямів є впровадження інноваційних педагогічних практик, які дозволяють створювати дієві освітні середовища, орієнтовані на формування критичного мислення, креативності та соціальних компетентностей учнів. Це передбачає застосування сучасних методик навчання, інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій, впровадження інклюзивного навчання та диференційованого підходу до учнів. [31] Автономія дозволяє закладу самостійно обирати педагогічні інновації, адаптуючи їх до потреб конкретної шкільної спільноти та локальних умов.

Стратегічними орієнтирами розвитку автономії є:

1. Підвищення управлінської спроможності керівників і педагогічних колективів;
2. інституційна сталість через впровадження внутрішніх систем забезпечення якості освіти;

3. партнерство з громадами та роботодавцями;
4. прозорість і підзвітність як умова суспільної довіри до закладу освіти;
5. інтеграція цифрових інструментів у систему управління.

Управлінська автономія у нових соціально-економічних умовах постає як механізм демократизації освіти. [39] Заклад освіти стає осередком самоорганізації громади, формуючи власну освітню політику в межах державних стандартів.

Модернізація управління освітніми закладами є ключовим чинником сталого розвитку національної системи освіти. У сучасному світі автономія навчальних закладів розглядається не як мета, а як стратегічний механізм оновлення управління, який забезпечує підзвітність, результативність, інноваційність і гнучкість у реагуванні на виклики суспільства знань.

Згідно із положеннями Закону України «Про освіту» та Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2031 року, стратегічним напрямом управління є формування автономних і відповідальних освітніх інституцій, здатних до саморегуляції та розвитку в умовах глобалізації. [1] Автономія стає «інституційним ресурсом оновлення управління», що забезпечує перехід від централізованого контролю до довірчого, партнерського управління на основі прозорості та співвідповідальності. [2]

Сучасна управлінська парадигма передбачає перехід від бюрократичної моделі (контроль і звітність) до інноваційно-компетентної моделі, орієнтованої на результативність, залучення учасників освітнього процесу, гнучкість і розвиток внутрішніх ресурсів закладу.

Ключові стратегічні орієнтири модернізації управління:

1. Інституційна автономія як основа модернізації. Це означає надання закладам освіти повноважень у визначенні стратегії розвитку, управлінні фінансами, доборі кадрів, розробленні освітніх програм. Університети та ліцеї, які мають більшу самостійність, демонструють вищі показники ефективності, інноваційності та академічної доброчесності.

2. Цифрова трансформація управлінських процесів. Згідно зі Стратегією цифрової трансформації освіти і науки України 2021–2027, цифровізація має забезпечити відкритість управління, аналітику даних і прозору взаємодію між усіма суб'єктами освітнього процесу. Прикладом є створення в Київському університеті імені Б. Грінченка цифрової платформи «University Smart Office», яка інтегрує документообіг, кадровий менеджмент і моніторинг ефективності. [10]

3. Стратегічне планування і проєктний менеджмент. Сучасне управління переходить від короткострокових планів до стратегічного бачення. Європейські освітні системи Фінляндії, Естонії, Польщі демонструють ефективність планування на основі результатів results-based planning, коли кожен заклад розробляє власну дорожню карту розвитку з вимірюваними цілями. В Україні подібний підхід запроваджується у закладах освіти, що беруть участь у програмі «EU4Skills» — формування стратегічних планів розвитку професійних ліцеїв з урахуванням ринку праці. [20]

4. Інноваційні форми управління персоналом. Впровадження моделей адаптивного лідерства, менторства, коучингу та системи професійних спільнот дозволяє створювати гнучкі організаційні структури. У межах автономії керівник стає фасилітатором змін, а не лише адміністратором. У США та Канаді діє принцип distributed leadership — розподіленого лідерства, коли управлінські функції делегуються педагогічним командам. [62]

5. Фінансова диверсифікація та прозорість. Розширення автономії у фінансовій сфері передбачає перехід до моделі програмно-цільового фінансування, участі у грантових проєктах Erasmus+, USAID, Horizon Europe, створення власних центрів залучення ресурсів.

6. Партнерська взаємодія із зацікавленими сторонами. Ефективна автономія базується на принципі суспільного партнерства — залучення органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій, випускників. У Фінляндії та Нідерландах школи зобов'язані звітувати перед громадськими радами, що сприяє відкритості та довірі до управлінських

рішень. В Україні подібну практику впроваджують громади Дніпропетровської області, де піклувальні ради ліцеїв беруть участь у стратегічному плануванні розвитку закладу освіти. [64]

7. Моніторинг ефективності та підзвітність. Механізми оцінювання якості управління мають базуватися на внутрішніх системах моніторингу. Згідно з рекомендаціями European Association for Quality Assurance in Higher Education, автономія має бути збалансована з відповідальністю, що реалізується через публічну звітність і внутрішні аудити якості. [63]

Модернізація закладів освіти у контексті автономії передбачає підвищення кваліфікації та професійного розвитку педагогів. Система безперервного навчання, наставництва, обміну практиками та стимулювання педагогічних ініціатив сприяє формуванню педагогічної автономії та творчої активності колективу. Цей орієнтир забезпечує не лише професійне зростання вчителів, а й реалізацію інноваційних методик та підвищення якості навчання

Зарубіжний досвід модернізації управління автономними закладами, як Фінляндія показує, що автономія закладів освіти базується на довірі до вчителя та керівника, мінімальній бюрократії й потужній системі самооцінювання якості. Управління здійснюється на принципах колегіальності та прозорості. Якщо розглядати Польщу, то після реформи 2016 року школи отримали право формувати власні навчальні плани й управляти бюджетами. Університети користуються автономією в кадровій та фінансовій політиці. Естонія: держава надала школам право самостійно визначати освітні траєкторії учнів. Упроваджено національну платформу Estonian Education Information System для управління всіма процесами освіти. А Велика Британія застосовує модель academy schools передбачає фінансову незалежність шкіл від місцевих органів влади, підзвітність наглядовим радам і громаді. [65]

Усі ці приклади демонструють, що ефективна автономія потребує високої культури довіри, лідерства, відкритості й підзвітності. В Україні такі підходи поступово впроваджуються в межах освітніх реформ та децентралізації управління.

Сучасні виклики освітнього середовища — війна, цифрова трансформація, демографічні зміни, потреби ринку праці — зумовлюють необхідність переосмислення системи управління освітою потребують формування гнучкої, самостійної, відповідальної системи управління, у центрі якої — автономний заклад освіти. [66]

Автономія має розглядатися не як самоціль, а як інструмент стратегічного розвитку, що дозволяє закладу адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати якість освітніх послуг і сприяти сталому розвитку громади. За даними аналітичного звіту Міністерства освіти і науки України, близько 40 % керівників закладів освіти відзначають, що саме автономія дала можливість швидше впроваджувати внутрішні реформи. [14]

Прикладом стратегічного упровадження автономії є досвід Львівської академічної гімназії при Львівському національному університеті імені І. Франка, де автономне управління дозволило створити власну освітню траєкторію, залучити додаткове фінансування через партнерські програми та забезпечити підвищення результатів тестування на 15 %. [15]

Таким чином, стратегічні орієнтири модернізації управління закладами освіти полягають у поєднанні автономії з інноваційністю, цифровізацією та відповідальністю. Вони формують підґрунтя для створення адаптивної, стійкої системи освіти, здатної до саморозвитку та інтеграції в європейський простір.

Як зазначає Л. Даниленко, лише системний підхід до управління, що враховує європейські принципи автономії, цифрові інструменти та кадрове лідерство, може забезпечити якісний прорив української освіти. [30]

Стратегічні орієнтири модернізації закладів загальної середньої освіти в умовах автономії формують комплексний підхід до розвитку шкіл, поєднуючи педагогічні інновації, управлінську ефективність, професійний розвиток педагогів, фінансову самодостатність та соціальну залученість. Реалізація цих орієнтирів забезпечує підвищення якості освіти, розвиток компетентностей

учнів та інтеграцію школи у сучасний соціокультурний та економічний контекст, створюючи передумови для сталого розвитку освітньої системи.

3.2. Управлінські інновації та цифровізація як інструменти реалізації автономії закладів загальної середньої освіти

Однією з найважливіших тенденцій сучасного освітнього менеджменту є цифровізація управлінських процесів, що створює нові можливості для реалізації автономії.

Відповідно до Концепції розвитку цифрової освіти України, цифрові технології мають забезпечити ефективність управління, відкритість даних, моніторинг результатів та комунікацію між усіма учасниками освітнього процесу. [10]

Сучасна автономія закладів загальної середньої освіти неможлива без ефективного впровадження цифрових технологій, які виступають ключовими інструментами управління, контролю та розвитку освітнього процесу. Цифрова автономія дозволяє керівникові та педагогічному колективу більш гнучко організувати навчальний процес, підвищувати ефективність використання ресурсів та здійснювати прозорий моніторинг якості освіти.

Серед основних інструментів цифрової автономії варто виділити:

1. Електронний документообіг – впровадження платформ, таких як Google Workspace for Education та Microsoft 365 Education, забезпечує швидкий та безпечний обмін документами, дозволяє автоматизувати внутрішні процеси комунікації, скоротити паперовий обіг та забезпечити централізоване зберігання навчальних матеріалів. Це сприяє не лише оптимізації адміністративної роботи, а й підвищує оперативність ухвалення управлінських рішень.

2. Автоматизовані системи управління навчальним процесом – надають керівнику можливість планувати та контролювати освітні програми, розподіляти навантаження між педагогами, вести облік відвідуваності та оцінювання учнів. Використання цієї системи створює умови для системного моніторингу навчального процесу та швидкого реагування на потреби учнів і колективу.

3. Електронні платформи внутрішнього моніторингу якості освіти – такі як EdPro LMS або ресурси «Нова українська школа», дозволяють здійснювати постійний контроль за рівнем досягнень учнів, аналізувати ефективність педагогічних стратегій та забезпечувати прозорість внутрішніх оцінок. Вони також дають можливість інтегрувати аналітичні дані для стратегічного планування розвитку закладу.

4. Діджитал-менеджмент персоналу – включає ведення електронного обліку кадрів, розкладу занять, системи підвищення кваліфікації та оцінювання педагогів. Такі інструменти сприяють оптимізації кадрового управління, зменшенню адміністративного навантаження та забезпечують системний підхід до професійного розвитку колективу.

5. Електронна фінансова аналітика – платформи, як-от OpenBudget, забезпечують прозорий контроль за використанням бюджетних коштів закладу, дозволяють аналізувати ефективність витрат та планувати фінансові ресурси відповідно до стратегічних цілей. Це створює умови для підвищення довіри до управлінських рішень з боку громади та батьків. [10, 68]

Впровадження цифрових інструментів у процес управління закладами загальної середньої освіти в Україні значно підвищує ефективність реалізації автономії. Сучасні платформи та системи дозволяють інтегрувати управлінські, освітні та фінансові процеси, створюють умови для прозорого, аналітичного та оперативного управління. Разом із цим, практика впровадження цифрової автономії в Україні потребує комплексної підтримки на рівні держави, включно з нормативно-правовим забезпеченням, підготовкою керівників до цифрового управління та адаптацією педагогів до використання сучасних технологій. В результаті, цифрова автономія стає не лише інструментом управлінської ефективності, а й каталізатором модернізації освітнього середовища, розвитку компетентностей учнів та підвищення якості освіти в цілому.

Цифровізація сприяє формуванню нової культури управління — гнучкої, відкритої та орієнтованої на дані. Як зазначає О. Єльнікова,

«Інноваційне управління в освіті стає можливим лише за умов технологічної готовності та управлінської гнучкості керівника». [32]

У цьому контексті керівник освітнього закладу має виступати цифровим лідером, здатним координувати педагогічний колектив, забезпечувати безпечне використання цифрових ресурсів та інтегрувати ІТ-інструменти у всі процеси діяльності школи чи ліцею.

Сучасний етап розвитку освітнього управління в Україні характеризується переходом від централізованих моделей адміністрування до гнучких, автономних, інноваційно орієнтованих систем, які базуються на принципах цифрового управління, відкритості даних і стратегічного партнерства. Інновації у сфері менеджменту освіти стають ключовим чинником забезпечення автономії, оскільки вони створюють нові умови для прийняття управлінських рішень, розширюють можливості контролю за результатами та підвищують ефективність використання ресурсів.

До управлінських інновацій, що забезпечують автономію, необхідно віднести:

- Проектно-орієнтоване управління, яке дозволяє здійснювати стратегічні ініціативи у межах самостійних освітніх проектів.
- Менеджмент на основі результатів, який застосовується у країнах Європейського Союзу, зокрема, Фінляндії та Естонії і передбачає визначення чітких індикаторів ефективності освітньої діяльності.
- Agile-менеджмент у закладі освіти, що ґрунтується на гнучкому прийнятті рішень, колегіальності, швидкому реагуванні на зміни та постійному вдосконаленні процесів.
- Партнерське управління, орієнтоване на створення співуправління між адміністрацією, педагогами, батьками, учнями та громадськістю, як наприклад модель «school-based management» у Великій Британії та Канаді. [58]

Зарубіжний досвід показує, що автономні школи ефективно реалізують управлінські інновації за умови цифрової трансформації внутрішніх процесів,

зокрема впровадження електронних систем моніторингу, бюджетування та зворотного зв'язку з учасниками освітнього процесу.

Цифровізація освіти не лише змінює методику навчання, а й трансформує управлінські практики, створюючи умови для прозорості, підзвітності та гнучкості управління. У контексті автономії цифрові технології виступають інструментом децентралізації управлінських процесів, надаючи керівникам реальні механізми самостійного прийняття рішень на основі аналітичних даних.

В Україні цифровізація управління освітою визначена як пріоритет у Стратегії цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року. [10] Вона передбачає впровадження:

- Єдиної електронної системи управління освітою для автоматизації процесів ліцензування, моніторингу та контролю;
- цифрового кадрового менеджменту на базі платформ «Є-Документ» і «Дія.Освіта»;
- аналітичних панелей управління для директорів закладів освіти, що дозволяють візуалізувати результати навчання, бюджетні витрати, кадрову динаміку тощо.

Зарубіжні приклади, такі як Шведська система «Skolplattformen» чи Естонська «eKool», демонструють ефективність інтегрованих цифрових екосистем у підтримці автономного управління освітнім закладом. Ці платформи забезпечують обмін даними між учителями, батьками, учнями та державними структурами, що мінімізує бюрократію та підвищує самостійність закладу.

Перед управлінцями постає необхідність звернути увагу на такі інноваційні моделі, як впровадження «Digital Autonomy 3.0», яка поєднує такі компоненти:

1. Data-driven leadership — управління на основі даних, що дозволяє приймати стратегічні рішення з урахуванням освітньої аналітики;

2. Digital ethics — формування культури цифрової доброчесності та захисту персональних даних;
3. Smart Governance — інтеграція штучного інтелекту у систему моніторингу якості освітніх процесів;
4. Open Education Management — відкритість управлінських даних для громадськості;
5. EdTech-партнерство — співпраця між закладами освіти та ІТ-компаніями для створення інноваційних цифрових рішень.

Інноваційні процеси в управлінні освітою неможливі без цифрової трансформації. Концепція розвитку цифрової освіти України визначає, що цифровізація має створити «нову парадигму управління на основі даних». [10]

Досвід Київського ліцею «Лідер» засвідчує ефективність електронного документообігу: завдяки цифровим інструментам адміністрація скоротила час на управлінські процедури на 30 %, а педагогічна рада може ухвалювати рішення онлайн у режимі реального часу. [34]

Науковці підкреслюють, що цифровізація не лише оптимізує адміністративні процеси, але й змінює саму культуру управління, роблячи її прозорою, адаптивною, орієнтованою на партнерство. [35]

Реалізація автономії вимагає від керівника високого рівня компетентності в управлінні, аналітичних здібностей та стратегічного мислення. Найпоширеніші виклики вважають:

- ✓ Недостатню підготовку керівників до прийняття стратегічних рішень у фінансовій та кадровій сфері;
- ✓ Опір змін з боку педагогічного колективу, що звик до централізованої моделі управління;
- ✓ Відсутність системи моніторингу ефективності управлінських стратегій та впливу автономії на результати освіти.

Як рекомендацію можна надати розробити комплексні програми підвищення компетентності директорів, що включають фінансовий менеджмент, стратегічне планування та лідерство, впроваджувати системи

внутрішнього контролю та моніторингу для оцінки ефективності управлінських рішень, формувати культуру довіри та участі серед педагогів та громади, що сприяє ефективній реалізації автономії. [59]

Інноваційні підходи в управлінні освітою передбачають впровадження нових форм організації діяльності, орієнтованих на підвищення відповідальності закладу за результати освітньої діяльності, фінансову стабільність і якість освітніх послуг. Як зазначає Л. Даниленко, автономний заклад освіти — це «динамічна система, здатна самостійно генерувати управлінські рішення, адаптуватися до змін середовища та забезпечувати внутрішній розвиток» [30].

Отже, управлінські інновації та цифровізація виступають каталізаторами автономії освітніх закладів, сприяючи підвищенню ефективності, прозорості та самостійності в ухваленні управлінських рішень. Цифрова трансформація створює основу для формування нової культури освітнього менеджменту — цифрової автономії, що поєднує гнучкість, відповідальність і стратегічну орієнтацію на розвиток.

3.3. Моделі ефективного впровадження автономії та науково-методичні рекомендації для керівників закладів загальної середньої освіти

На основі аналізу практик автономії закладів загальної середньої освіти в Україні та за кордоном можна запропонувати модель ефективного впровадження автономії, що базується на чотирьох складових. (Додаток А)

У центрі моделі — керівник-інноватор, який поєднує управлінські, педагогічні та комунікативні компетентності. Завдяки інтеграції зазначених компонентів формується управлінська екосистема автономного закладу освіти. (Додаток Б)

Науково-методичні рекомендації для керівників:

1. Розробити локальні нормативні документи, що конкретизують положення про автономію (положення про академічну свободу, фінансову самостійність, кадрову політику).
2. Формувати управлінську команду, здатну до колегіального прийняття рішень і внутрішнього моніторингу якості освіти.
3. Підвищувати цифрову грамотність педагогів і керівників, організовуючи навчання з використання сучасних управлінських платформ.
4. Забезпечувати прозорість управлінських процесів шляхом публікації фінансових звітів, результатів внутрішнього аудиту та освітніх досягнень.
5. Розвивати партнерські відносини з громадськістю, створюючи наглядові ради, піклувальні фонди, учнівське самоврядування.
6. Впроваджувати управлінські інновації, орієнтовані на результат і якість: індивідуальні освітні траєкторії, проєктне навчання, цифрову аналітику.
7. Забезпечити безперервний професійний розвиток керівників, використовуючи ресурси EdCamp, «Українського відкритого університету післядипломної освіти» тощо. [57]

Ефективне впровадження автономії вимагає системного підходу, що об'єднує стратегічне, організаційне, цифрове та кадрове управління. На основі аналізу української практики й рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку пропонуємо модель ефективної автономії закладу освіти, яка буде включати такі основні компоненти: [59]

1. Стратегічна автономія — визначення місії, цілей і пріоритетів розвитку закладу освіти.
2. Організаційна автономія — створення гнучких структур управління (команди, ради, дорадчі органи).
3. Фінансова автономія — самостійне планування бюджету, залучення позабюджетних коштів, фандрайзинг.
4. Кадрова автономія — автономні процедури добору, підвищення кваліфікації й мотивації персоналу.
5. Цифрова автономія — інтеграція цифрових інструментів управління, електронної аналітики, систем підтримки рішень.
6. Партнерська автономія — співпраця з громадами, бізнесом та міжнародними організаціями.
7. Розробити «дорожню карту автономії» — покроковий план упровадження автономних повноважень у сфері організації, фінансів і кадрів.
8. Упровадити внутрішню систему забезпечення якості освіти відповідно до Постанови Кабінету міністрів України № 800 від 09.08.2019 року.
9. Використовувати методи evidence-based management — прийняття рішень на основі аналізу даних.
10. Розвивати корпоративну культуру та управлінське лідерство на основі програм Організації економічного співробітництва та розвитку School Leadership.
11. Створити «освітні хаби інновацій» при громадах — центри підвищення кваліфікації, обміну досвідом, менторства.

12. Забезпечити цифрову грамотність управлінців через курси «Дія.Цифрова освіта» або програми Міністерства освіти та науки України.

13. Підтримувати публічну звітність та відкритість — щорічні звіти про діяльність закладу, відкриті консультації з громадою.

14. Враховувати освітню аналітику, яка дозволяє прогнозувати результати учнів і приймати управлінські рішення на основі штучного інтелекту.

15. Забезпечити електронне бюджетування закладів освіти, що сприяє фінансовій автономії та відкритості витрат.

16. Використовувати SMART-контроль — системи онлайн-оцінювання ефективності управлінських рішень.

17. Використовувати цифрові платформи для педагогічної взаємодії, які дозволяють будувати партнерські управлінські відносини у колективі. [48]

Такі інструменти не лише підвищують ефективність управління, а й створюють нову культуру цифрової автономії, де рішення приймаються не інтуїтивно, а на основі достовірних даних.

Практичним прикладом реалізації такої моделі є досвід опорного закладу освіти Новопраський ліцей № 1 Кіровоградська область, де створено шість команд управління – педагогічну, фінансову, ІТ, аналітичну, соціальну та методичну. Це дозволило підвищити ефективність прийняття рішень і збільшити залучення громадськості до освітнього процесу. [20]

Для дослідження практичного досвіду необхідно застосувати: напівструктуроване інтерв'ю з керівниками, аналіз управлінської документації (стратегії, плани, політики), вивчення управлінських кейсів, експертне оцінювання ефективності управлінських рішень, порівняльний аналіз результатів діяльності закладів.

Для узагальнення досвіду необхідно: відібрати респондентів з урахуванням типології закладів, зібрати матеріали (інтерв'ю, документи, приклади практик), класифікувати практику, виокремити інноваційні рішення, визначити результативність, сформулювати управлінські рішення (що працює?

За яких умов? Які обмеження та ризики?) та побудувати кращу модель для впровадження автономії в закладах освіти. Але необхідно врахувати основні виклики, такі як: нестачу фінансових ресурсів, перевантаження керівників адміністративною роботою, недостатню підготовку вчителів до нових ролей, невизначеність механізмів делегування повноважень. І авжеж спираючись на досвід необхідно зазначити, що стратегічне планування, участь громади у прийнятті рішень, системи командного управління, використання проєктного менеджменту, залучення грантових коштів, цифрова трансформація та директор – як «лідер змін» приведе до успішного використання всіх повноважень автономії закладів освіти.

На основі експертного дослідження «Автономія закладу освіти як інструмент модернізації управління» ефективна реалізація автономії в закладах освіти вимагає балансу між свободою дій і відповідальністю за результат, розвитку цифрових компетентностей керівників та формування культури довіри у колективі. (Додаток В)

Експертне опитування підтверджує, що автономія є детермінантою модернізації управління. Ключові перешкоди пов'язані не лише з ресурсами, а з готовністю персоналу до переосмислення управлінських підходів. Практики керівників демонструють, що автономія працює ефективно лише за умов стратегічного мислення, прозорості та гнучкості. Узагальнений досвід дозволив сформувавши рекомендації та модель управління, які можуть бути масштабовані на інші заклади.

Як підкреслює В. Кремень, «автономія — це не лише право, а й відповідальність закладу освіти за якість, ефективність та інноваційність власної діяльності». [38]

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Удосконалення механізмів реалізації автономії в системі управління освітою України передбачає системну модернізацію управлінських процесів, розвиток лідерського потенціалу керівників, цифровізацію управління та розширення партнерських зв'язків.

Застосування інноваційних моделей управління, створення внутрішніх систем забезпечення якості освіти та підвищення фінансової самостійності закладів є передумовами формування нової культури освітнього менеджменту, де автономія виступає не формальністю, а реальною умовою розвитку закладу освіти.

Удосконалення механізмів реалізації автономії потребує комплексного підходу: стратегічного управління, інноваційних методів менеджменту, цифрової трансформації, розвитку кадрового потенціалу та партнерських відносин.

Упровадження автономії закладів загальної середньої освіти є ключовим вектором модернізації української освітньої системи, що відповідає тенденціям європейського простору та стандартам належного врядування у сфері освіти. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що ефективність автономії визначається не лише нормативно-правовими передумовами, а й рівнем управлінської зрілості закладу, професійною компетентністю керівника, сформованістю внутрішньої системи забезпечення якості освіти та ступенем цифрової трансформації управлінських процесів.

Запропонована модель ефективного впровадження автономії поєднує організаційну, фінансову, академічну, кадрову та цифрову складові, що у взаємодії забезпечують сталість управлінських рішень, відкритість, прозорість і результативність освітнього процесу. Особливу роль відіграє керівник закладу, який виступає стратегічним лідером змін, фасилітатором професійного розвитку педагогічного колективу та головним суб'єктом

побудови партнерських взаємодій з учасниками освітнього процесу й місцевою громадою.

Аналіз практик сучасних українських освітніх закладів засвідчує, що найбільшу ефективність мають управлінські стратегії, зорієнтовані на розподілене лідерство, дані-орієнтоване управління, персоніфікований професійний розвиток педагогів, а також впровадження цифрових інструментів як засобу підвищення прозорості та оптимізації операційних процесів. Цифрова автономія – електронний документообіг, автоматизовані системи управління, електронний моніторинг якості освіти, діджитал-менеджмент персоналу та фінансова аналітика – створює умови для об'єктивності управлінських рішень, мінімізації бюрократичних ризиків і підвищення підзвітності перед громадою.

Разом із тим, впровадження автономії в Україні стикається з низкою викликів: нерівномірністю ресурсного забезпечення громад, недостатністю управлінських компетентностей керівників, обмеженим рівнем цифрової грамотності частини педагогів, а також суперечностями між декларованими правами автономії та реальними механізмами їх реалізації на місцевому рівні. Саме тому визначальним завданням стає забезпечення системної підтримки керівників через розвиток мереж професійного навчання, формування нормативно чітких інструментів делегування повноважень і посилення державних та регіональних програм цифровізації освіти.

Таким чином, автономія українських закладів загальної середньої освіти може стати реальним інструментом модернізації лише за умов комплексного підходу, що поєднує нормативну підтримку, управлінську професійну компетентність, цифрову трансформацію та активну позицію керівника як лідера освітніх змін. Реалізація представленої моделі та дотримання науково-методичних рекомендацій створює передумови для формування ефективної, демократичної та конкурентоспроможної школи, що відповідає сучасним вимогам українського суспільства та європейським освітнім стандартам.

ВИСНОВОК

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні підходи до поняття автономії, виокремлено її основні види (академічну, організаційну, фінансову, кадрову, соціальну), проаналізовано нормативно-правове забезпечення в Україні та синтезовано зарубіжний досвід. Ключовий висновок: автономія — неоднорідний феномен, який потребує комплексного інституційного супроводу (законодавчого, організаційного, кадрового, інформаційного) та системи прозорих інструментів підзвітності й забезпечення якості. Успіх її впровадження в Україні залежатиме від поєднання правових гарантій, підготовки управлінських кадрів і цифрової інфраструктури для прозорого управління ресурсами.

Автономія закладів освіти — це не лише управлінський інструмент, а й філософія освітнього розвитку, що забезпечує баланс між самостійністю і підзвітністю. Вона є передумовою модернізації системи управління, підвищення якості освіти та розвитку інноваційного потенціалу закладів.

Нормативно-правове забезпечення в Україні створює основу для розвитку автономії, проте на практиці її реалізація вимагає посилення управлінської компетентності, удосконалення фінансової самостійності та формування демократичної культури в освітньому середовищі. Нормативно-правове забезпечення автономії закладів загальної середньої освіти в Україні характеризується системністю, багаторівневістю та орієнтацією на європейські демократичні стандарти. Національне законодавство закріплює ключові види автономії та механізми їх реалізації, підзаконні акти конкретизують процедурні аспекти, а локальні нормативні документи забезпечують практичну реалізацію автономності на рівні школи. Аналіз правової бази засвідчує, що автономія закладів загальної середньої освіти не є декларативною, а виступає реальною управлінською моделлю, спрямованою на підвищення якості освітніх послуг, прозорість, ефективність використання

ресурсів і розвиток партнерської взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. У підсумку нормативно-правова база в Україні на сьогодні створює юридичні передумови для автономії, але для її повноцінної реалізації необхідне координаційне доопрацювання підзаконних актів, розвиток інституційної інфраструктури (консультаційні центри, підготовка кадрів) і запровадження прозорих механізмів контролю.

Порівняння з європейськими моделями показує, що успіх автономії залежить від ступеня довіри між державою, керівником і громадою, тому стратегічним завданням є формування культури партнерського управління.

У результаті теоретико-методологічного аналізу проблеми автономії закладів освіти з'ясовано, що це явище має багатовимірний характер і становить одну з ключових засад модернізації управлінської системи освіти в Україні. Автономія виступає не лише правовим чи адміністративним механізмом, а й ціннісно-світоглядним феноменом, що ґрунтується на принципах самоврядування, демократизації, відповідальності та партнерства між усіма учасниками освітнього процесу.

У науковій літературі автономія розглядається як міра самостійності закладу освіти у прийнятті управлінських рішень, що забезпечує ефективну реалізацію місії закладу, академічної свободи педагогічних працівників і підзвітності суспільству.

Законодавча база України забезпечує фундамент для реалізації автономії. Відповідно до Закону України «Про освіту», заклади загальної середньої освіти мають право на академічну, організаційну, фінансову та кадрову самостійність, що конкретизовано у Законі України «Про повну загальну середню освіту». Разом із тим аналіз нормативно-правових актів показав, що рівень реального впровадження автономії є неоднорідним. Багато закладів освіти залишаються залежними від рішень місцевих органів влади, зберігається централізований характер фінансового планування, а управлінська автономія часто має формальний характер.

Дослідження засвідчує, що розвиток автономії потребує не лише нормативного забезпечення, але й зміни управлінської культури. Сучасні керівники освітніх установ мають виступати не адміністраторами, а лідерами змін, здатними організувати командну роботу, делегувати повноваження, мотивувати колектив і формувати довіру. Такий підхід відповідає принципам нового публічного менеджменту та освітнього лідерства, орієнтованого на результативність, інноваційність і партнерство.

Аналіз сучасного стану автономії в Україні показав позитивну динаміку, зокрема у сфері фінансової самостійності, запровадження інституційного аудиту, розвитку механізмів громадської участі в управлінні. За даними Міністерства освіти і науки України, понад 60% закладів загальної середньої освіти уже функціонують у статусі розпорядників бюджетних коштів, що свідчить про поступове зростання фінансової автономії. Разом із тим у практичній діяльності залишається низка бар'єрів — кадрових, ресурсних, інформаційних. Значна частина директорів не має достатніх знань із фінансового менеджменту, а педагогічні колективи не завжди залучаються до стратегічного планування розвитку закладу.

Порівняння із європейськими моделями (Фінляндія, Естонія, Нідерланди, Німеччина) показало, що успішна автономія базується на довірі між державою та закладом освіти, прозорості управлінських процесів, високій професійній культурі керівників і педагогів, здатних діяти самостійно та відповідально.

Україна поступово рухається цим шляхом, проте процес потребує системного підходу — розроблення національної концепції управлінської автономії, визначення індикаторів її ефективності, створення системи управлінського наставництва для керівників закладів освіти та підвищення рівня освітнього менеджменту.

Порівняння зарубіжних моделей та української практики показує, що Україна просувається у напрямі формування ефективної автономії закладів загальної середньої освіти, однак для досягнення стійкого результату потрібна

комплексна політика, яка поєднує нормативне забезпечення, ресурсну підтримку, розвиток управлінського потенціалу та формування культури відповідальності. Подальше вдосконалення автономії має базуватися на поєднанні міжнародних підходів з урахуванням українських соціально-економічних, освітніх та культурних особливостей.

Таким чином, автономія закладів освіти є стратегічним ресурсом модернізації освітнього управління. Вона сприяє формуванню ефективної, гнучкої та інноваційної системи, здатної оперативно реагувати на соціальні виклики. Успішна реалізація автономії можлива лише за умови поєднання законодавчих гарантій, професійної компетентності управлінців і сформованої культури довіри. Саме це поєднання визначає перспективи сталого розвитку української освіти в контексті європейської інтеграції.

Аналіз стану та тенденцій реалізації автономії в системі управління освітою України показує, що автономія є ключовим механізмом модернізації управління в умовах децентралізації. Її впровадження сприяє демократизації управління, підвищенню ефективності використання ресурсів, формуванню культури відповідальності та розвитку професійного лідерства.

Разом з тим, існують бар'єри нормативного, фінансового та психологічного характеру, які потребують системної підтримки держави й місцевих громад. Розвиток управлінської компетентності керівників, створення сприятливого середовища для самоврядування, а також формування партнерських відносин у межах освітніх спільнот є передумовами ефективного функціонування автономних закладів освіти.

Сучасний стан автономії закладів освіти в Україні дозволяє стверджувати, що процес її впровадження перебуває на етапі інституційного становлення. Законодавча база створює фундамент для академічної, організаційної, фінансової та кадрової самостійності, однак практична реалізація вимагає посилення управлінських компетентностей керівників, підвищення фінансової грамотності педагогів та розвитку культури відповідальності.

Український досвід демонструє поступове наближення до європейських практик автономного управління, проте потребує гармонізації механізмів внутрішнього контролю, розширення участі громадськості й посилення аналітичної підтримки з боку держави.

Директор як лідер трансформаційного типу не обмежується управлінням ресурсами та виконанням нормативних вимог. Його ключова функція — формування культури автономії та колективної відповідальності, де кожен педагог, учень та представник громади відчуває свою залученість у процес розвитку закладу. Довіра, відкритість до інновацій та співпраця стають невід’ємними складовими успішної реалізації автономії, а стратегічне лідерство керівника забезпечує баланс між нормативними вимогами та локальними потребами закладу

Автономія стає не лише правом, а й інструментом сталого розвитку освіти — ключовим чинником модернізації управлінських процесів і формування нової парадигми освітнього лідерства.

Аналіз практик сучасних українських шкіл засвідчує, що найбільшу ефективність мають управлінські стратегії, зорієнтовані на розподілене лідерство, дані-орієнтоване управління, персоніфікований професійний розвиток педагогів, а також впровадження цифрових інструментів як засобу підвищення прозорості та оптимізації операційних процесів. Цифрова автономія – електронний документообіг, автоматизовані системи управління, електронний моніторинг якості освіти, діджитал-менеджмент персоналу та фінансова аналітика – створює умови для об’єктивності управлінських рішень, мінімізації бюрократичних ризиків і підвищення підзвітності перед громадою.

Разом із тим, впровадження автономії в Україні стикається з низкою викликів: нерівномірністю ресурсного забезпечення громад, недостатністю управлінських компетентностей керівників, обмеженим рівнем цифрової грамотності частини педагогів, а також суперечностями між декларованими правами автономії та реальними механізмами їх реалізації на місцевому рівні. Саме тому визначальним завданням стає забезпечення системної підтримки

керівників через розвиток мереж професійного навчання, формування нормативно чітких інструментів делегування повноважень і посилення державних та регіональних програм цифровізації освіти.

Таким чином, автономія українських закладів загальної середньої освіти може стати реальним інструментом модернізації лише за умов комплексного підходу, що поєднує нормативну підтримку, управлінську професійну компетентність, цифрову трансформацію та активну позицію керівника як лідера освітніх змін. Реалізація представленої моделі та дотримання науково-методичних рекомендацій створює передумови для формування ефективної, демократичної та конкурентоспроможної школи, що відповідає сучасним вимогам українського суспільства та європейським освітнім стандартам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII.
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX.
3. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII.
4. Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» (нова редакція) від 09.04.2025 № 4574-IX.
5. Постанова Кабінету Міністрів України № 1034 від 09.09.2021 «Про деякі питання управління закладами освіти».
6. Постанова Кабінету Міністрів України № 1198 від 30.12.2021 «Про затвердження Положення про ліцей».
7. Постанова КМУ № 800 від 21.08.2019 "Про інституційний аудит закладів загальної середньої освіти".
8. Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 № 1187 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності».
9. Постанова Кабінету Міністрів України від 19.06.2019 № 532 «Про затвердження Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти».
10. Стратегія розвитку цифрової трансформації освіти і науки в Україні до 2030 року. — МОН України, 2023.
11. Лист МОН України № 1/9-639 від 28.11.2022 «Щодо впровадження фінансової автономії закладів загальної середньої освіти».
12. Лист МОН України № 1/9-277 від 15.05.2023 «Про реалізацію фінансової автономії закладів освіти».
13. Державна служба якості освіти України. Аналітичний звіт за результатами інституційних аудитів 2023 року. – Київ, 2024.
14. МОН України. Звіт про стан реалізації освітньої реформи в Україні у 2024 році. – Київ: МОН, 2024.

15. Концепція «Нова українська школа». Наказ МОН № 1/9-50 від 01.09.2016.
16. Концепція розвитку педагогічної освіти в Україні. Наказ МОН № 512 від 15.05.2018.
17. Концепція цифрової трансформації освіти і науки України на 2023–2026 роки. Наказ МОН № 1060 від 29.09.2023.
18. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2021–2031 роки. – МОН України, 2021.
19. Аналітичний центр «CEDOS». Фінансова автономія шкіл в Україні: аналітичний звіт. – Київ, 2022.
20. Публічні звіти ліцеїв Тростянецької, Козятинської, Миколаївської громад (2022–2024 рр.).
21. НАЗЯВО. Аналітичний звіт про стан реалізації автономії в університетах України. – Київ: НАЗЯВО, 2023.
22. МОН України. Аналітичний звіт «Реалізація автономії закладів освіти в умовах децентралізації». – Київ, 2024.
23. Білак, Н. І. Фінансова автономія закладів загальної середньої освіти: стан та перспективи // Освітологічні студії. — 2023. — № 1. — С. 53–66.
24. Бех, І. М. Децентралізація та автономія шкіл: аналітичний огляд // Освітні інновації. – 2021. – № 2. – С. 22–35.
25. Бобровський, М. В. Управління закладом освіти в умовах децентралізації. — Київ : Логос, 2020. — 240 с.
26. Гончаренко, С. У. Педагогічний словник. — Київ : Либідь, 2015. — 376 с.
27. Грачов, Г. В. Синергетичні принципи управління інноваційним розвитком освіти // Педагогіка і психологія професійної освіти. – 2019. – № 4. – С. 33–42.
28. Грищук, Ю. М. Цифрова трансформація управління освітою: виклики та можливості. — Харків : Основа, 2022. — 164 с.

29. Гуменюк, В. (2023). Уможливлення учнівської агентності в інноваційних школах України: пріоритизація чинників інноваційного навчального середовища. Наукові записки НаУКМА. Соціологія, 6, 85–92.
30. Даниленко, Л. І. Управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів в умовах реформування освіти. – Київ: Педагогічна думка, 2019.
31. Деркач, А. А. Акмеологічні основи професійного саморозвитку управлінця. – Харків: Основа, 2021.
32. Єльнікова, Г. В. Бар'єри впровадження автономії закладів освіти // Освітній процес: сучасні проблеми та перспективи. – 2022. – № 5. – С. 12–25.
33. Завгородня, Н. М. Автономія школи: теоретичні підходи та управлінські моделі // Педагогіка і психологія. — 2022. — № 2. — С. 56–68.
34. Касьянова О. В. Діяльність закладу освіти в умовах автономії //Науково-методичний посібник. – 2021.- с. 9-11.
35. Кічук, Н. О. Інституційні трансформації в освіті: бар'єри та інерція розвитку // Управління освітою. — 2022. — № 4. — С. 9–23.
36. Кириленко, Л. М. Управління змінами у закладі освіти: теоретико-методологічні засади. — Київ : Педагогічна думка, 2020. — 276 с.
37. Кравченко, Т. В. Децентралізація та інституційна спроможність шкіл: аналітичний огляд. — Київ : CEDOS, 2023. — 42 с.
38. Кремень, В. Г. Філософія освіти ХХІ століття: людиноцентризм, інноваційність, інтегративність. – Київ: Знання, 2022.
39. Локшина, О. В. Автономія як фактор інноваційного розвитку закладів освіти // Освітня політика та практика. – 2020. – № 6. – С. 8–19.
40. Луговий, В. І., Красильникова, О. В. Освітня політика в умовах реформування управління освітою. — Київ : НАПН України, 2021. — 312 с.
41. Лукіна, Т. О. Автономія закладів освіти: сучасні виклики та управлінські практики // Освітологічний дискурс. – 2022. – № 3 (39). – С. 15–28.

42. Маркович, Л. В. Педагогічна автономія та професійна свобода вчителя в умовах НУШ // Педагогічна освіта. — 2022. — № 3. — С. 44–52.
43. Маслов, В. А. Управлінське лідерство в системі автономних закладів освіти // Педагогіка і менеджмент освіти. — 2022. — № 4. — С. 38.
44. Назаренко, І. Управлінська автономія як чинник модернізації системи освіти // Освіта і управління. — 2023.
45. Нечаєв, В. І. Основи управління освітою. — Київ : Центр учбової літератури, 2019. — 248 с.
46. Олійник, В. В. Децентралізація управління освітою: монографія. — Київ : НАПН, 2013.
47. Пехота, О. М. Інноваційний розвиток освіти: управлінський аспект. — Одеса : Південна академія, 2015.
48. Радкевич, В. О. Управління закладами освіти в умовах реформи децентралізації. — Київ : Основа, 2021. — 192 с.
49. Савченко, О. В. Лідерство керівника у системі автономних шкіл // Педагогічний менеджмент. — 2021. — № 1. — С. 44–56.
50. Шиян, Р. М. Розвиток управлінської автономії закладів освіти у громадах // Освітня політика. — 2023. — № 4. — С. 21–35.
51. Шведсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні». Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи: методичні рекомендації для шкіл. 2020.
52. Burns, T., Köster, F. Governing Education in a Complex World. — Paris : OECD, 2020. — 260 p.
53. Fullan, M. The New Meaning of Educational Change. — New York : Routledge, 2022. — 320 p.
54. Jensen, B., Sonnemann, J. Beyond Autonomy: Practical Principles for Effective School Leadership. — Melbourne : Grattan Institute, 2020. — 105 p.
55. Eurydice. School Autonomy in Europe: Policies and Measures. — Luxembourg: Publications Office of the EU, 2022.

56. Eurydice Report. *Autonomy of Educational Institutions in Europe: 2022 Edition*. – Brussels, 2022.
57. European University Association (EUA). *University Autonomy Scorecard 2023*. – Brussels: EUA Publications, 2023.
58. OECD. *Education Policy Outlook 2023: Shaping Responsive and Resilient Education Systems*. – Paris: OECD Publishing, 2023.
59. OECD. *Education at a Glance 2023*. – Paris: OECD Publishing, 2023.
60. UNESCO. *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. – Paris: UNESCO, 2021.
61. UNESCO IIEP. *School Autonomy and Accountability: Comparative Research*. — Paris : UNESCO IIEP, 2021. — 165 p.
62. UNESCO. *Global Education Monitoring Report 2023: Leadership and Autonomy in Education*. — Paris : UNESCO, 2023. — 315 p.
63. European Commission. *Eurydice Brief: Equity and School Funding Autonomy in Europe*. — Brussels : EC, 2023. — 52 p.
64. European Commission. *School Leadership for Learning: Policy Framework and Research Findings*. — Brussels : EC, 2021. — 118 p.
65. Hall, D., Gunter, H. M. *Educational Leadership and Management: Autonomy and Accountability in Education*. – London: Routledge, 2020.
66. Sahlberg, P. *Finnish Lessons 3.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?* — New York : Teachers College Press, 2021. — 280 p.
67. World Bank. *School-Based Management Global Toolkit*. — Washington, D.C. : World Bank, 2023. — 152 p.
68. World Bank. *Building Resilient Education Systems in Eastern Europe and Central Asia: Policy Report 2024*. – Washington, D.C.: The World Bank, 2024.

ДОДАТКИ

Додаток А. Модель інноваційного управління автономним закладом освіти (візуальна схема)

| Складова | Зміст | Очікуваний результат |
|---------------|---|--|
| Стратегічна | Розробка місії, візії та стратегічного плану розвитку закладу освіти. | Узгодженість цілей і дій усіх учасників. |
| Організаційна | Оптимізація структури управління, делегування повноважень, підзвітність. | Гнучкість та ефективність управління. |
| Цифрова | Впровадження електронного документообігу, автоматизованих систем обліку, моніторингу якості освіти. | Підвищення прозорості, швидкість прийняття рішень. |
| Партнерська | Взаємодія з громадою, бізнесом, батьками, міжнародними організаціями. | Підвищення соціального капіталу закладу. |

Пояснення: Модель показує взаємозв'язок основних напрямів автономії: стратегічне планування є центральним елементом, який координує фінансову, кадрову та академічну самостійність, а внутрішнє забезпечення якості освіти — результат синергії всіх складових.

Додаток Б. Схематична модель може бути представлена так



Додаток В. Експертне опитування та узагальнення практичного досвіду керівників комунального ліцею в умовах автономії (анонімне опитування)

1. Мета, завдання та методологія дослідження

Мета — оцінити стан реалізації автономії в комунальних ліцеях, визначити управлінські виклики, ефективні практики керівників та запропонувати модель підвищення ефективності управління в умовах автономії.

Завдання:

1. Оцінити рівень академічної, організаційної, кадрової та фінансової автономії.
2. Виявити основні бар'єри та потреби керівників.
3. Узагальнити управлінські практики, які демонструють результативність.
4. Сформулювати стратегічні рекомендації.
5. Розробити модель управління ліцеєм в умовах автономії.

Методи дослідження: структуроване експертне опитування, контент-аналіз відповідей, аналітико-синтетичний метод, систематизація практичних управлінських рішень, інтерпретаційний аналіз.

Вибірка експертів: 20 керівників та заступників директорів комунальних закладів освіти із управлінським стажем 5–30 років.

Тип вибірки: цілеспрямований добір.

Форма опитування: анонімне електронне.

2. Анкета експертного опитування (повністю)

ЕКСПЕРТНЕ ОПИТУВАННЯ «Автономія закладу освіти як інструмент модернізації управління»

I. Загальний блок

1. Стаж управлінської діяльності:

- ✓ 1–5 років

- ✓ 6–10 років
- ✓ 11–20 років
- ✓ 20+ років

2. Тип закладу:

- ✓ міський комунальний ліцей
- ✓ інший (вказати)

3. Чи працює Ваш заклад в умовах розширеної автономії?

- ✓ Так
- ✓ Частково
- ✓ Ні

II. Оцінка рівня автономії (1 — дуже низький, 5 — дуже високий)

4. Академічна автономія (1–5)

5. Організаційна автономія (1–5)

6. Кадрова автономія (1–5)

7. Фінансова автономія (1–5)

III. Управлінські виклики та бар'єри

8. Які перешкоди є найбільш суттєвими? (до 3)

- ✓ Нестача фінансування
- ✓ Опір змінам з боку колективу
- ✓ Недостатність управлінських компетентностей
- ✓ Невизначеність нормативної бази
- ✓ Перевантаженість адміністративними процесами
- ✓ Нестача цифрових інструментів
- ✓ Інше

9. Чи сприяє автономія інноваційності управління? (1–5)

10. Наскільки автономія підвищує відповідальність керівників? (1–5)

IV. Практичний досвід управління

11. Які управлінські практики у вашому закладі є найбільш результативними? (відкрита відповідь)

12. Які інструменти використовує ваш заклад?

- ✓ стратегічне планування
- ✓ проектний менеджмент
- ✓ електронний документообіг
- ✓ внутрішня система забезпечення якості освіти
- ✓ партнерства та співпраця
- ✓ грантові програми

13. Яких ресурсів бракує? (відкрита відповідь)

V. Перспективи та рекомендації

14. Які зміни з боку держави та засновника потрібні для розвитку автономії? (відкрита відповідь)

15. Назвіть три ключові напрями модернізації управління закладом в умовах автономії:

- ✓ цифровізація
- ✓ фінансова самостійність
- ✓ кадрова політика
- ✓ дерегуляція
- ✓ розвиток лідерства педагогів
- ✓ інше

3. Узагальнення результатів опитування

3.1. Рівень автономії (середні значення з 20 експертів)

Академічна — 4,2

Організаційна — 4,0

Кадрова — 3,6

Фінансова — 2,7

Найнижчий показник — фінансова автономія, що підтверджує системну залежність закладів освіти від рішень засновника.

3.2. Основні бар'єри (частота згадок)

1. Нестача фінансових ресурсів — 85%

2. Перевантаження адміністрації — 70%

3. Нестача управлінських компетентностей — 55%

4. Нестабільність нормативної бази — 50%

5. Опір змінам — 45%

6. Нестача цифрових інструментів — 40%

3.3. Ефективні управлінські практики (за експертами)

Впровадження стратегічного планування — 90%

Проектний менеджмент — 75%

Створення внутрішніх регламентів і політик — 70%

Цифровізація документообігу — 65%

Розвиток партнерств та участь у грантах — 50%

Командне управління — 45%

4. Узагальнення практичного досвіду керівників

Метод узагальнення включав: напівструктуроване інтерв'ю; аналіз управлінських документів; вивчення кейсів проєктів закладів освіти; експертне оцінювання ефективності.