

УДК: 373.1

Колісниченко Наталя Миколаївна,
кандидат наук з державного управління,
доцент, доцент кафедри філософських та
соціально-політичних наук, Одеський ре-
гіональний інститут державного управ-
ління Національної академії державного
управління при Президентові України,
65009, м. Одеса, вул. Генуезька, 22, к. 300,
e-mail: ird@ukr.net, тел.: (066) 254 91 12
ORCID: 0000-0001-5470-4757

Колісниченко Наталья Николаевна,
кандидат наук государственного управ-
ления, доцент, доцент кафедры фило-
софских и социально-политических наук,
Одесский региональный институт госу-
дарственного управления Национальной
академии государственного управления
при Президенте Украины, 65009, г. Одес-
са, ул. Генуэзская, 22, к. 300, e-mail: ird@
ukr.net, тел.: (066) 254 91 12



ORCID: 0000-0001-5470-4757

Kolisnichenko Natalia Mykolaievna,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Philosophy, Social
and Political Sciences Department, Odessa Regional Institute of Public Administration of the
National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, 65009, Odessa,
st. Genuevka, 22, office 300, e-mail: ird@ukr.net, tel: (066) 254 91 12
ORCID: 0000-0001-5470-4757

ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНИМИ (ШКІЛЬНИМИ) ОКРУГАМИ

Анотація. У статті розглядаються основні аспекти становлення та розвитку такої форми управління територіальною освітою, як освітній (шкільний) округ. Обґрунтовуються основні чинники його формування, особливості функціонування в умовах реформи децентралізації в Україні. Досліджуються структура та функції освітнього округу. Надаються рекомендації щодо вдосконалення делегування, відносин груп інтересу, звітування, ресурсного забезпечення, функціонування, планування, моніторингу та оцінювання, інформаційного забезпечення, управління.

Ключові слова: освітній (шкільний) округ, управління освітою, реформа децентралізації в освіті, структура освітнього округу, функції освітнього округу.

ВЫЗОВЫ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ (ШКОЛЬНЫМИ) ОКРУГАМИ

Аннотация. В статье рассматриваются основные аспекты становления и развития такой формы управления территориальным образованием, как образовательный (школьный) округ. Обосновываются основные факторы его формирования, особенности функционирования в условиях реформы децентрализации в Украине. Исследуются структура и функции образовательного округа. Даются рекомендации по совершенствованию делегирования, отношений групп интереса, отчетности, ресурсного обеспечения, функционирования, планирования, мониторинга и оценки, информационного обеспечения, управления.

Ключевые слова: образовательный (школьный) округ, управление образованием, реформа децентрализации в образовании, структура образовательного округа, функции образовательного округа.

MANAGERIAL CHALLENGES OF EDUCATION (SCHOOL) DISTRICTS

Abstract. The article discusses the main aspects for the formation and development of such form of territorial education administration as an education (school) district. The main factors of its formation, especially in the conditions of decentralization reform in Ukraine are given grounds for. The structure and functions of the education district are studied. The recommendations on improvement of delegating, stakeholder relationships, reporting, resourcing, capacity building, planning, monitoring and evaluation, information system, school management are made.

Keywords: education (school) district, education management, decentralization reform in education, structure of education district, function of education district.

Постановка проблеми. На сьогодні розширення сфери економічної і фінансової самостійності навчальних закладів в Україні (з одночасним посиленням їх відповідальності), що вимагає адекватної правової, організаційної та економічної підтримки, є необхідною умовою для ефективного використання державних ресурсів в системі освіти. Для цього потрібна достатня інституційна спроможність кожного закладу, що, у свою чергу,

зумовлює реструктуризацію освітньої мережі, укрупнення шляхом об'єднання малоспроможних, малокомплектних закладів, з професійно-технічними і вищими включно, формування шкільних округів тощо [2, с. 19].

Стратегічному напрямку суспільства на посилення ролі регіонів, потреби розроблення теоретичних і практичних основ для регіональних систем освіти, наукової обізнаності

про вплив регіоналізації на рівень ефективності освітнього процесу сприяло затвердження нового Положення про освітній (шкільний) округ, що врегульовує питання створення, управління і функціонування шкіл (в межах Постанови Кабінету міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 777).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми освіти в контексті оптимізації мережі шкіл розкривають у своїх працях такі вчені: О. Гаврилюк, Д. Дейкун, Д. Дзвінчук, Ю. Луковенко, Н. Ничкало, В. Паламарчук, Б. Проскурнін, М. Романенко, С. Сологуб та ін. Проблеми освітніх (шкільних) округів досліджували науковці (О. Бех, Л. Ващенко, В. Громовий, А. Мазак, І. Осадчий, Г. Єльнікова та ін.), методисти органів управління, викладачі інститутів післядипломної освіти, співробітники регіональних освітніх структур. Питання державно-громадського управління в галузі освіти вивчали В. Бочкарьов, А. Гошко, Б. Грабовський, Г. Єльнікова, О. Зайченко, Л. Калініна, С. Королюк, Г. Костюк, В. Князєв, Т. Лукіна та інші. В останні роки викладачі та дослідники почали вивчати шкільні округи, які розглядаються як “сильні сторони і джерела освітньої реформи” [9, с. 1].

Дослідження іноземних науковців значною мірою мають описовий характер і ґрунтуються на кейсах (конкретних ситуаціях). Ключові теми досліджень взаємопов’язані і взаємно доповнюють одна одну: ефективне керівництво, якість викладання і навчання, загальносистемне вдосконалення, чітке і продуктивне співробітництво. Останній огляд наукової

літератури з управління округами дало змогу дійти висновку, що “керівництво округами виявляється” в досягненнях учнів [10].

Відсутність у вітчизняній науці завершених і системних досліджень трансформації закладів освіти і їх об’єднань в межах освітніх округів актуалізують тематику статті.

Метою статті є виявлення управлінських проблем освітніх (шкільних) округів в межах децентралізації в Україні з використанням зарубіжного досвіду як кращої практики.

Виклад основного матеріалу. Національна стратегія розвитку освіти в Україні до 2021 р., затверджена Указом Президента України від 25 червня 2013 р. № 344/2013 зазначає, що в складних демографічних і соціальних умовах модернізація мережі освітніх закладів реалізується з метою більш ефективного використання їх матеріально-технічного забезпечення, людських, фінансових та управлінських ресурсів, для сприяння доступності та якості освіти. З цією метою реалізується пошук альтернативних моделей навчання, в тому числі шляхом створення освітніх (шкільних) округів.

З серпня 2010 р. функціонування освітніх (шкільних) округів законодавчо унормовано ст. 9 Закону України “Про обов’язкову середню освіту”, яка проголошує, що культурні та освітні потреби громадян можуть бути частиною освітніх (шкільних) округів, спілок, інших об’єднань, в тому числі за участю освітніх установ дошкільної, середньої, позашкільної, професійно-технічної і вищої освіти — навчальних закладів різних типів і рівнів акредитації, закладів

культури, фізичної культури і спорту, підприємств і об'єднань. Положення № 777 від 27.08.2010 р. “Про освітній (шкільний) округ” було затверджено Кабінетом Міністрів України. Результати парламентських слухань “Освіта в сільській місцевості: кризові тенденції та шляхи їх подолання” (14 березня 2012 р.); Постанова Верховної Ради України № 4949-IV (7 червня 2012 р.) із затвердженими рекомендаціями; “Положення про освітній округ”, що було затверджено Постановою Кабінету Міністрів України № 79 (20 січня 2016 р.) є свідченням високого інтересу до цього питання.

Шкільний округ є добровільним об'єднанням в межах адміністративно-територіальних одиниць дошкільної освіти, середньої, позашкільної, професійно-технічної та вищої освіти, що спрямовано на створення умов для громадян у системі загальної середньої освіти, здійснення допрофільної підготовки і профільного навчання, поглибленого вивчення окремих предметів, забезпечення всебічного розвитку особистості, а також закладів культури, фізичної культури і спорту, підприємств і громадських організацій.

Освітній (шкільний) округ — це інноваційна модель управління системою освіти. Це не тільки територіальна одиниця, але і сильна матеріально-технічна, навчально-методична база висококваліфікованого персоналу. Це ефективний фактор у підвищенні якості освіти.

Управління освітнім (шкільним) округом здійснюється на колегіальній основі. До координаційної ради округу входять: представники Де-

партаменту освіти міста та навчального центру, керівники всіх освітніх (шкільних) округів.

Діяльність освітнього (шкільного) округу складається з трьох основних сфер: діяльність системи управління; методична робота з персоналом (як висококваліфікованими так і молодими викладачами); тісна співпраця з об'єднаннями учнів і батьків.

Різні органи управління можуть функціонувати в межах освітнього (шкільного) округу. Методична рада освітнього (шкільного) округу здійснює: соціальні дослідження; освітній моніторинг; консультування; координацію методичної діяльності підрозділів освітніх установ шкільного округу; науково-практичні конференції; презентації округу; психологічні послуги; методичну роботу; методичні тренінги, семінари, майстер-класи. Творча навчальна лабораторія по роботі з обдарованими учнями може бути сформована для проведення: семінарів, навчальних занять; відкритих сесій; консультацій; інструкцій. Відділення округу з профорієнтації пропонує: соціальні дослідження, діагностику професійної орієнтації; моніторинг ринку праці; ярмарки вакансій; зустрічі з цікавими людьми та ін. Різні методичні об'єднання (творчі, проблемні, динамічні групи) розробляють: положення, творчі проекти, презентації творчого портфолію, викладання кейсів, публікації. Відділ з методичного консультування має такі функції, як: індивідуальні консультації; фокус консалтинг; надання методичної допомоги; видання методичних публікацій і журналів.

Об'єднання шкіл в межах освітнього (шкільного) округу порівнюються з процесом оптимізації. Оптимізація шкільної мережі складається з наступних етапів: виявлення лідерів процесу оптимізації; збір і аналіз даних з метою оптимізації шкільної мережі; розроблення сценаріїв для оптимізації; розроблення сценаріїв змін в шкільній мережі; організацію кампанії з інформування та залучення громадськості.

Починаючи процес оптимізації шкільної мережі, необхідно створити робочу групу за участю всіх зацікавлених сторін, яку буде очолювати голова громади або уповноважений представник. Ця робоча група повинна розподілити відповідальність за різні компоненти, щоб оптимізувати і контролювати процес.

Оскільки оптимізація шкільної мережі є технічно складною і політично чутливою, вона повинна бути повністю відкритою для громадськості і здійснюватися під сильним керівництвом. Дійсно, без однозначної підтримки спільноти шанси на значний прогрес в оптимізації будуть невеликі.

Робоча група повинна збирати й аналізувати дані про: демографію; фінансові дані шкіл; інформацію про інфраструктуру шкіл; інформацію про місцезнаходження учнів і шкіл; дані про вчителів і не викладацький персонал.

Відповідно до листа Міністерства освіти і науки України № 2/3-14-1776-16 від 09.09.2016 р. “Щодо нормативно-правового регулювання діяльності освітніх округів, опорних закладів та їх філій” [7] уряд вніс поправки в положення про

утворення округу (постанова Кабінету міністрів України № 574 від 31.08.2016 р.), згідно з яким:

- розведено поняття “освітній округ” і “опорна школа” (Постанова Кабінету Міністрів України № 79 від 20.01.2016);

- школи, незалежно від їх типу і форми власності, в тому числі загальноосвітні середні школи, (які є опорними школами) і міжшкільні навчально-виробничі заклади включені в шкільний округ. Це положення узаконює освітні круги створені відповідно до Положення про освітній округ, що діяло до січня 2016 р. (постанова Кабінету Міністрів України № 777 від 27.08.2010 р. — стара редакція);

- шкільний округ не є юридичною особою і здійснює свою діяльність на підставі рішення про його створення;

- назва опорної школи і її філій визначається відповідно до вимог;

- зарахування (переведення) учнів до опорної школи і її філій здійснюється відповідно до закону і наказу керівника опорної школи.

Управління освітнім (шкільним) округом вказує на те, що в даний час це єдиний спосіб вирішення проблеми сільських шкіл в умовах складної демографічної ситуації. Враховуючи результати роботи шкільних округів, подальше виконання законодавчих актів з питань, що регулюють систему освіти в країні, забезпечення конституційних прав громадян на освіту, сприяння належним умовам для якісної повної загальної середньої освіти, використання сучасних освітніх технологій, розвитку соціально зрілої особистості, професійної підготовки молоді до самовизначення,

розвитку мережі навчальних закладів та підприємств, розміщених в межах адміністративно-територіальної одиниці, вдосконалення кадрового потенціалу та матеріально-технічного забезпечення, відділи освіти розробляють перспективний план створення освітніх (шкільних) округів.

У 2016 р. був запущений проект “Опорні школи”, спрямований на оптимізацію мережі шкіл шляхом перетворення шкіл з невеликим контингентом учнів у філії. Опорна школа є навчальним центром для підготовки керівників і вчителів шкіл дочірніх шкіл по вдосконаленню навчально-виховного процесу, приведення його відповідно до вимог та потреб сьогодення.

Опорна школа вирішує безліч проблем на сьогодні.

Створення у 2016 р. 139 опорних шкіл позиціонується як реформаторський крок задля підвищення якості шкільної освіти і більш ефективного використання коштів місцевих бюджетів [2, с. 23]

Функціонування шкільних округів — це широка світова практика. Там шкільний округ є формою округу спеціального призначення, який служить, щоб управляти місцевими школами. Це об'єднання, створене з єдиною метою виконання однієї функції — управління освітою. Широке визнання шкільних округів в тому, що шкільні системи діляться на округи, тому що локалізоване управління і політика є більш ефективними і чутливіше реагуючими на потреби громади. Шкільні округи є формою організації місцевого самоврядування в США, Великобританії та Канаді. Ці країни мають шкільні

і спеціальні округи. Вони не збігаються з адміністративно-територіальним поділом і були сформовані через природні причини і природні фактори. Наприклад, в США є 14,741 шкільних округів і 29532 спеціальних округів [1, с. 47]. Шкільні округи в основному створені, щоб відокремити освіту від політики. Вони поєднують в собі більшу частину шкіл (близько 90 % всіх шкіл), незалежно від місцевих округів і муніципалітетів. Шкільні округи у США існують для вирішення питань перебування на посаді, просування по службі та заробітної плати для окремих вчителів. Штати по всій країні на сьогодні вимагають від округів запровадження системи оцінки вчителів, часто короткотермінової, при цьому більша частина рішень з розроблення і реалізації залишається на розсуд кожного шкільного округу, де існують індивідуальні відмінності щодо якості і навичок управління їхніх працівників. Багато реформаторських ініціатив зосереджені на рівні округу, в тому сенсі, що вони призначені, щоб зруйнувати монополію шкільного округу в наданні державного фінансування освітніх послуг, що включає в себе чартерні школи, ваучери, онлайн навчання та портфоліо-моделі управління школами. Реформа зосереджена на сильному керівництві, орієнтованому на успішність учнів, що пов'язано з окремими школами, вчителями, навчальним планом, і вибором батьками школи для своїх дітей. Якщо реформи спрацьовують, вони мають бути ретельно адаптовані для кожної громади, школи і класу. Тому кожен має грати свою роль у підвищенні успішності учнів і ке-

рівництво повинно розподілятися за всіма округами [11]. Проте, для того, щоб розподілене керівництво було ефективним, вчителі, директори шкіл, адміністратори центрального офісу, члени шкільної ради, а також профспілкові лідери вчителів повинні розуміти характер організації діяльності шкіл [10, с. 1].

В Україні шкільні округи знаходяться в центрі уваги держави, державної політики з питань децентралізації та реформи освіти. Говорячи про шкільні округи, ми маємо на увазі передусім сільські території. Освітня практика показує, що забезпечення якісної освіти для сільських дітей можливе при об'єднанні освітніх установ в освітні (шкільні) округи. Суб'єкти шкільного округу не тільки школи, а й заклади культури, спорту та дошкільні установи, медичні установи, розташовані на території.

Рекомендації парламентських слухань на тему "Освіта в сільській місцевості: кризові тенденції та шляхи їх подолання", затверджені постановою Верховної Ради України від 7 червня 2012 р. № 4949 з метою забезпечення рівного доступу громадян до якісної освіти, посилення ролі духовного, економічного, соціального, інноваційного та соціального розвитку держави і суспільства, обласним державним адміністраціям було рекомендовано розробити, прийняти і забезпечити реалізацію обласних і районних середньострокових-планів з розвитку освітніх (шкільних) округів [6]. У функціонуванні сільських шкіл кризові тенденції спостерігаються в силу об'єктивних причин: зміни в інфраструктурі села; демографічна ситуація в сільській

місцевості, що призвела до різкого зменшення наповнюваності класу і, отже, до припинення або закриття невеликих шкіл; недостатня матеріально-технічна та кадрова підтримка сільських навчальних закладів. В результаті, якість освітніх послуг не реалізується в повному обсязі. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2012 р. № 675-р схвалила методичні рекомендації щодо складання регіональних планів створення освітніх (шкільних) округів та модернізації мережі професійно-технічних, загальноосвітніх навчальних закладів, включаючи школи-інтернати.

Тема шкільних округів стає дедалі популярнішою щодо такої тематики, як: ефективне керівництво (акцент на навчанні учнів, динамічному і всеохоплюючому керівництві, постійних зусиллях зі сталого поліпшення); якість викладання та навчання (високі досягнення і відповідальність, координованість навчальної програми та оцінювання, скоординований професійний розвиток, якість навчання); підтримка системного вдосконалення (ефективне використання даних, стратегічний розподіл ресурсів, узгодженість політики і програм); чітка і продуктивна співпраця (професійна культура і відносини співпраці, чітке розуміння ролі та повноважень шкіл і округів, визначення та управління зовнішнім середовищем). Для вирішення цих питань робота керівників шкіл та округів повинна кардинально і швидко змінюватися, у зв'язку з вимогами оточення, в тому числі на основі реформ з питань стандартів на регіональному та національному

рівнях, беручи до уваги навколишнє середовище, ресурси, управління.

Зовнішнє середовище шкільного округу включає в себе всі зовнішні фактори, які можуть вплинути на стратегії, дії і діяльність. Середовище включає в себе різні джерела фінансування, доступні (державні і приватні); політичні умови тієї чи іншої території (тієї чи іншої громади), міста/селища/села, району, області і національного рівня; загальні механізми і характеристики конкретної громади. Керівники обласних управлінь, районних відділів та шкіл не мають безпосереднього контролю над зовнішнім середовищем, тому повинні витрачати значну кількість часу, намагаючись впоратися з його наслідками. Середовище грає важливу роль в наданні якісної освіти. Наприклад, сільські території не завжди забезпечені обладнанням, що не сприяє комунікації і використанню навчальних засобів. Поганий стан багатьох сільських доріг ускладнює доступ до деяких шкіл. Розподіленим випускникам педагогічних ВНЗ важко отримати житло в сільській місцевості. Школи в сільських районах мають недостатню підтримку з боку відділів освіти, і тому є неефективними з точки зору інфраструктури.

У багатьох сільських школах, відсутні фізичні (матеріальні, фінансові) та методичні (навчальні) ресурси, що є серйозною проблемою. Більшість шкіл були побудовані ще в радянські часи, а це означає, що вони без будь-яких сучасних зручностей.

Незважаючи на відсутність належних умов, деякі школи досягли значних результатів (щодо випускних іспитів), а інші, з кращими умова-

ми, мають низькі результати своєї діяльності. Ми пов'язуємо це значною мірою з якістю управління школами, особливо управління, що здійснюється керівництвом обласних управлінь і районних відділів, а також директорів шкіл. Існує прямий зв'язок між добре функціонуючими школами і стилем управління та активною участю директорів шкіл в управлінні ними. Крім того, відвідування та допомога керівництва обласних управлінь і районних відділів освіти можуть сприяти реальній якості освіти у школах, що знаходяться під їх юрисдикцією. Обласні управління та районні відділи можуть навіть не знати потреби шкіл в навчальному матеріалі і матеріальному забезпеченні, оскільки вони не завжди знають про те, що відбувається в школах у деяких районах. Зв'язок між різними місцевими відділами освіти і школами також не є задовільним. За реформи децентралізації на сьогодні деякі школи досягли значного прогресу з реформування і значних результатів навіть за незначних ресурсів, доступних для них. З метою обміну такою позитивною практикою на обласному та районному рівнях повинні бути проведені комунікативні заходи для обміну ідеями та досвідом.

Рекомендації щодо делегування, відносин із заінтересованими сторонами, звітності, ресурсів, нарощування потенціалу, планування, моніторингу та оцінки, інформаційних систем, управління школою [10] включають в себе таке:

Делегування. Освітні (шкільні) округи відіграють ключову роль в забезпеченні ефективного функціонування шкіл. Завдяки адекватному

ресурсозабезпеченню округів, децентралізації регіональних (обласних і районних) повноважень округам і можливостей персоналу округу, можна досягти поліпшення надання адміністративних та освітніх послуг, що приведе до вдосконалення діяльності шкіл. Процес децентралізації освітніх повноважень на місцевий рівень має супроводжуватися зусиллями з нарощування їх потенціалу, особливо у сфері людських ресурсів і фінансового управління, закупівель та загального управління.

Відносини із заінтересованими сторонами. Заінтересовані сторони виявляють інтерес до шкіл і можуть вплинути на успіх реалізації стратегії освітнього (шкільного) округу. До них відносяться вчителі та їх об'єднання, батьки, учні, шкільні ради, громади і місцеві НУО, місцеві політики. Заінтересовані сторони часто розходяться в думках щодо того, що являє собою успіх у навчанні учнів або як його досягти. Місцеві лідери повинні або переконати більшість заінтересованих груп у ефективності своїх дій або сформувати із них відповідний альянс, що буде перешкоджати іншим у намаганні стати руйнівною силою.

Звітність. Бюрократичної тяганини можна буде уникнути після того, як децентралізація повноважень і функцій буде завершена. В цьому випадку повинен бути встановлений відповідний зв'язок між працівниками обласних управлінь, районних відділів і шкіл.

Ресурси округів. Гроші — це перше, про що лідери освіти думають, коли згадуються ресурси, і гроші, вочевидь, важливі. Але організаційні ресурси

включають також людей, час та інші засоби, такі як технології і дані. Лідери освітніх (шкільних) округів повинні виділити весь спектр ресурсів відповідних стратегії округу. Це означає бути добре обізнаними у тому, на які поточні і плановані заходи є всі необхідні ресурси, а на які їх немає.

Спроможність. Школи зазнають відповідних змін в рамках політики трансформації у країні. Обласні та районні керівники та посадовці міських/селищних/сільських рад повинні досягти відповідного рівня управлінських навичок, щоб ефективно управляти школами. Співробітники органів управління повинні бути навчені щодо виконання своїх ролей і обов'язків. Необхідно вдосконалювати діяльність органів управління, щоб вони могли більш ефективно брати участь у шкільних справах.

Планування. Програми підтримки та діяльності освітніх (шкільних) округів повинні бути відображені у щорічних програмах шкіл. Ці програми і заходи повинні ґрунтуватися на потребах шкіл. Першочергові потреби кожної школи мають братись до уваги при складанні стратегічних і оперативних планів освітніх (шкільних) округів. Щорічна оцінка потреб повинна допомогти округам в їх плануванні.

Моніторинг та оцінювання. Не всі працівники округів та шкіл навчені використовувати інструменти моніторингу та оцінювання. Потрібен деякий час, перш ніж вони зможуть реалізувати ці системи. На сьогодні округ має розробити систему моніторингу та оцінювання роботи шкіл на основі чітких показників ефективності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Введення такого механізму в Україні, як освітні (шкільні) округи сприяло б розширенню освітніх послуг і прозорості, спрямованих на підвищення інтересу громад у вирішенні власних матеріальних потреб шкільної освіти. У цьому випадку можуть бути надані такі рекомендації: обласні управління та районні відділи освіти мають приділяти стратегічну увагу перерозподілу ресурсів, особливо в сільських школах; відділи повинні модернізувати свої операційні процеси з конкретним посиленням на обмін інформацією (у школи та з них) і надати відповідну підтримку школам; повинні бути визначені відповідні стандарти для здійснення якісної освіти на рівні школи. Система управління якістю TQM (Total Quality Management) повинна реалізовуватися в управліннях та відділах з метою забезпечення вимірювання діяльності і порівняння шкіл.

В умовах розвитку національної економіки формування освітніх (шкільних) округів у регіонах України сприятиме визначенню необхідних резервів для підвищення якості освітніх послуг. Крім того, за рахунок економії витрат і “здешевлення” утримання їх інфраструктури уможливується придбання обладнання, залучення нових технологій в навчальний процес відповідно до вимог ринку праці і стандартів європейської освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Клімова Г. П.* Типологія систем місцевого місцевого самоврядування // Державне будівництво і місцеве самоврядування. — Вип. 6. — 2003. — С. 46–57.
2. *Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні* / Нац. акад. пед. наук України; [редкол.: В. Г. Кремень (голова), В. І. Луговий (заст. голови), А. М. Гуржій (заст. голови), О. Я. Савченко (заст. голови)]; за заг. ред. В. Г. Кременя. — К.: Педагогічна думка, 2016. — 448 с.
3. *Опорні школи.* — Міністерство освіти і науки України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://mon.gov.ua/activity/education/zagalna-serednya/oporni-shkoli/>
4. *Постанова Кабінету Міністрів України* “Про затвердження “Положення про освітній округ” від 27 серпня 2010 р. № 777 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://document.ua/pro-zatverdzhennjapolozhennja-pro-osvitnii-okrug>
5. *Указ Президента України* “Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року” від 25 червня 2013 р. № 344/2013 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
6. *Постанова Верховної Ради України* “Про Рекомендації парламентських слухань на тему “Освіта в сільській місцевості: кризові тенденції та шляхи їх подолання” від 7 червня 2012 р. № 4949 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/4949-VI>.
7. *Лист МОН* “Про формування органів управління освітою” від 30.12.2015 р. № 1/9-633. — Режим доступу: <http://osvita.ua/legislation/other/49450/>
8. *Сидорова Є.* Освітній округ як інноваційна модель управління освітою: напрями діяльності // Рідна шк. — 2013. — № 7. — С. 77–80.

9. *Hightower A. M., Knapp M. S., Marsh J. A., McLaughlin M. W.* The District Role in Instructional Renewal: Making Sense and Taking Action // School Districts and Instructional Renewal. — New York: Teachers College Press, 2002. — 227 p.
10. *Managing School Districts for High Performance. Cases in Public Education Leadership.* — Editors Stacey Childress, Richard F. Elmore, Allen S. Grossman, Susan Moore Johnson. — Harvard Education Press Cambridge, Massachusetts, 2007. — 8 p.
11. *Spillane J. P.* State and Local Government Relations in the Era of Standards-Based Reform: Standards, State Policy Instruments, and Local Instructional Policymaking // Educational Policy. — № 13. — 1999. — P. 546–572.