

DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0101>

УДК 336.56+37.057

JEL classification: G23, H52, I22

Гнатюк Олександр Миколайович

магістр Київського університету імені Бориса Грінченка
заступник директора з виховної роботи, вчитель німецької мови,
Гімназії №59 імені О.М. Бойченка
Київ, Україна
e-mail: omhnatiuk.ftu21@kubg.edu.ua

Краус Катерина Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент, доцентка
Київський університет імені Бориса Грінченка,
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0003-4910-8330
e-mail: k.kraus@kubg.edu.ua

Краус Наталія Миколаївна

доктор економічних наук, професор, професорка
Київський університет імені Бориса Грінченка,
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0001-8610-3980
e-mail: n.kraus@kubg.edu.ua

УПРАВЛІННЯ ФАНДРАЙЗИНГОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: РОЗШИРЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ЧИ ВИМОГА ЧАСУ?

Анотація. У статті проведено дослідження наукових підходів щодо розуміння сутності та принципів фандрайзингової діяльності в цілому, та в закладах освіти зокрема. На основі цього здійснено ґрунтовний аналіз функцій фандрайзингу в сфері освіти та розкрито їх зміст. Узагальнено переваги від реалізації фандрайзингової діяльності закладами освіти в Україні (забезпечення додаткового фінансування, підтримка громади, формування іміджу закладу освіти, навчання здобувачів освіти життєвим навичкам, сприяння розвитку колективу) та окреслено можливості, які вона відкриває на ринку освітніх послуг. Здійснено аналіз специфіки фандрайзингової діяльності у закладах освіти США, Південної Африки та Великої Британії, й на основі отриманих результатів зроблено висновок щодо використання іноземного досвіду в українських закладах освіти, зокрема в частині диференціації способів фінансування (окрім державного), залученість громадськості до освітніх заходів та активізація зусиль здобувачів освіти й колективу до просування закладу освіти на ринку.

Автори акцентують увагу на вагомості особистості керівника закладу освіти в успішній реалізації фандрайзингової діяльності, необхідності посилення його інноваційності, адаптивності, комунікабельності та виваженості в прийнятті управлінських рішень щодо майбутнього розвитку закладу освіти, зокрема в частині його фінансування. Проаналізовано етапи фандрайзингової діяльності та алгоритм планування фандрайзингу, що втілюється керівником закладу освіти. Взято до уваги різноманітність способів залучення додаткового фінансування закладами освіти (міжнародні гранти, кошти місцевого бюджету, кошти фондів, участь у державних цільових програмах, пожертви, кошти комерційних структур тощо), які сьогодні доступні і доречні для використання в Україні. Щоб організувати успішну фандрайзингову діяльність закладу освіти варто також активно проводити прийоми, конкурси, конференції, форуми; створити умови для формування психологічного сприйняття колективом закладу освіти ідей фандрайзингу; розвивати готовність працівників до отримання нових знань не лише у сфері власної компетентності, але й сфері фандрайзингу.

Ключові слова: фандрайзинг, благодійність, спонсорство, фінансування, заклад освіти.

ВСТУП

Освітня сфера в Україні – це державна сфера діяльності, яка несе відповідальність за реалізацію освітньої політики. Перспективні ідеї та ініціативи досягають своєї мети шляхом залучення підтримки закладів освіти і пов'язані з джерелами фінансування, а саме з їх наявністю. Такі пропозиції за часту перевищують багаторазово фінансові можливості закладів освіти. І саме пошук додаткових джерел фінансування та фінансової допомоги від донорів для втілення освітніх проєктів потребує більше уваги.

Сфера фандрайзингу є новою для української освіти. Розвиток фандрайзингу в країнах Європи та США, в яких існує система пільг і заохочень для благодійників та меценатів, спонукає до філантропії. Освітні перетворення вимагають сучасного рівня відносин між бізнесом, державою, закладами освіти та суспільством для отримання більш ефективних результатів у сфері освіти. І саме фандрайзинг може посилити систему фінансування закладів освіти та стати важливим і новим кроком для української практики.

Постановка проблеми. Глобальні зміни в житті суспільства в Україні призвели до розвитку такого напрямку фінансової допомоги як благодійність. Є низка передумов і чинників, які впливають на розвиток благодійної діяльності: осучаснення й модернізація економіки; прогрес технічної галузі, який сприяє виникненню сучасних засобів зв'язку та комунікації; осмислення досвіду благодійності; еволюція влади. Нині відношення до благодійності стало сприйматися суспільством як щось буденне, тому активізується обмін між країнами досвідом в освоєнні ідей та технологій. Однією із головних структур благодійної діяльності є благодійні фонди, а механізмом залучення фінансів до них є фандрайзинг [10].

Нормативно-правова база, яка регулює благодійну діяльність в Україні, відповідає міжнародним нормам, але не існує окремого нормативно-правового акту, який регулював суто фандрайзингову діяльність. Утворення спеціалізованої законодавчої основи, залежить від удосконалення організаційно-правового механізму, який, у свою чергу, визначає ефективний розвиток фандрайзингу [15, с. 8]. Пошук сучасних моделей додаткового фінансування спричинений дефіцитом ресурсів для соціально-культурного розвитку. Такі сфери суспільного життя як освіта і наука, культура потребують залучення додаткових коштів не лише із бюджетних, але й з позабюджетних джерел. Саме тому, в своєму науковому дослідженні автори розглядають питання актуальності управління фандрайзингом закладів освіти України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління фандрайзинговою діяльністю у закладах освіти привертає до себе увагу сучасних вчених, науковців, фінансистів і фандрайзерів. Розвиток фандрайзингу та дослідження етапів імплементації фандрайзингової діяльності знайшли своє відображення у працях таких авторів, як: Л. Андерсон, О. Башун, Т. Бішофф, О. Грабчак, М. Дмитрієнко, Я. Кобушко, А. Літкевич, О. Майборода, В. Снігульська, В. Соколовська, К. Хельмут, А. Ярош, О. Ясь та ін.. Аналіз напрацьованих згаданих дослідників показує актуальність дослідження, шляхів запровадження і використання фандрайзингової діяльності у сфері освіти загалом. Проте, питання врегулювання організаційно-економічних основ запровадження фандрайзингу у фінансову стратегію закладів освіти, розробка способів управління фандрайзингом у них з урахуванням умов сьогодення є актуальним, беручи до уваги економічну нестабільність України.

Мета статті полягає у дослідженні економічного змісту фандрайзингової діяльності закладу освіти; напрацьованні дієвих способів розширення можливостей додаткового фінансування закладів освіти України на основі аналізу передового досвіду інших країн світу; окресленні перспективних методів успішної фандрайзингової

діяльності закладів освіти України.

МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ

У проведеному дослідженні використано загальнонаукові методи, такі як методи аналізу та синтезу, індукції і дедукції задля з'ясування переваг та перешкод від управління фандрайзингом закладів освіти. Метод наукового опису та узагальнення дозволив охарактеризувати головні інструменти та форми сучасної фандрайзингової діяльності у сфері освіти. Порівняння механізмів залучення фінансової підтримки закладів освіти шляхом активізації фандрайзингової діяльності таких країн, як США, Південна Африка та Велика Британія, дозволили окреслити перспективи ефективного управління фандрайзингом закладів освіти в Україні.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фандрайзинг є широко розповсюдженим способом додаткового фінансування нині повсюдно у світі. Уряди країн все частіше не можуть повністю задовольнити потреби громади, й чимало питань є настільки складними і глобальними, що лише з допомогою корпоративної чи індивідуальної підтримки можна вирішити ці питання. Тому, фандрайзинг набуває все більшого поширення в некомерційних організаціях. Фандрайзинг займає чільне місце серед позабюджетних джерел фінансування. Модернізація в галузі освіти потребує сучасного рівня відносин між державою, бізнесом, закладами освіти та соціумом, для того щоб результативність на соціально-культурному рівні виглядала ефективно. І саме залучення коштів шляхом фандрайзингу є важливим і сучасним кроком в українській освіті.

Утвердження демократичних стандартів практик фандрайзингу в Україні здійснено шляхом створення Інституту професійного фандрайзингу у 2007 році, що стала результатом відсутності системи, яка б допомагала у розвитку професійних навичок функціонування в неприбуткових організаціях і розвитку проєктної діяльності для акумулювання коштів для функціонування даних організацій. Статус Інституту – Міжнародна благодійна організація. Так, закладено перший фундаментальний камінь у правовому полі щодо фандрайзингової діяльності в Україні [12].

На думку українського дослідника В. Козака – “нині відбувається докорінне переосмислення категорій фандрайзингу: він трактується не як випрошування фінансових ресурсів на покриття свого існування, а як запрошення інвесторів, меценатів, спонсорів для спільної участі у соціально важливих місцевих проєктах”. Ми погоджуємось із таким твердженням, тому що формування соціальної відповідальності примушує особистість бути залученою до соціальних проєктів на національному та на локальному рівнях. Вимушеним кроком сьогодні є проведення законотворчої роботи у напрямі заохочення розвитку муніципального фандрайзингу, беручи до уваги процес децентралізації в сучасній Україні [7, с. 138]. Такий вид діяльності як фандрайзинг, може бути активізований за допомогою поширення інформації про суб'єкти і об'єкти фандрайзингу через новітні технології у процесі трансформації суспільства. Таким є досвід європейських країн.

На думку кандидата педагогічних наук О. Грабчак, поява і розвиток сучасного фандрайзингу в Україні відбувалося в 1990-х роках ХХ століття, які були не сприятливими для утворення національних фондів. Гранти від донорів (донорських організацій) та жертвування від фізичних осіб є основними джерелами фінансування в рамках фандрайзингу в Україні [3]. Можливості фандрайзингу та донорів можуть бути розширеними за допомогою створення відповідних законодавчих (правових,

податкових) умов. Дослідниця В. Соколовська вважає, що досягнення фандрайзинговою кампанією ефективних результатів залежить від таких чинників:

- розвиток благодійництва без сприятливого податкового законодавства, податкових пільг або стимулів;
- нестійка система оподаткування;
- невирішені правові питання неприбуткових громадських організацій;
- відсутність інформації щодо цілей соціального проекту та системи оцінки його ефективності;
- відсутність професіоналізму у створенні соціального проекту;
- відсутність прозорої фінансової звітності некомерційної організації;
- низький кваліфікаційний рівень управлінської компетентності керівників неприбуткових організацій [13].

Для повної реалізації та володіння відповідними методиками фандрайзингу потрібно бути обізнаним у нормативно-правовій базі та законах України. Адже, фандрайзингова діяльність контролюється і регламентується законодавчими актами держави у межах якої ця діяльність здійснюється. Основним правилом фандрайзингу є надання донорами ресурсів на некомерційній безповоротній основі, отримання у відповідь лише визнання, самоствердження та знаки уваги. Мова ніяк не повинна йти про отримання донорами у відповідь товарів, дивідендів від своїх інвестицій або послуг на повернення ресурсів, які були витрачені на пожертвування.

Реалії сьогодення в освіті вказують на те, що без додаткового фінансування закладів освіти, розвиток освітньої галузі не має достатнього забезпечення і не відповідає нормам для відповідного розвитку інтелектуального капіталу держави. І саме фандрайзинг є однією із ефективних форм фінансування діяльності неприбуткових установ, таких як освітні заклади. Фінансування сфери освіти не має належної модернізації і не забезпечує розвиток системи освіти України повною мірою. Все більше інституцій в Україні звертаються до процесу залучення коштів, іншими словами фандрайзингу (табл. 1).

Таблиця 1

Функції фандрайзингу у сфері освіти та їх значення [6]

Функції фандрайзингу	Зміст функції
1	2
Залучення зовнішнього фінансування	фінансова стабільність будь-якої освітньої та наукової організації залежить від кількості способів отримання грошей, а багатоканальність фінансування залежить від диверсифікації послуг.
Розвиток освітнього партнерства	можливість відкривати новий простір, отримувати новий досвід і налагоджувати нові зв'язки, за рахунок чого розширювати сферу діяльності.
Напрямок діяльності освітньої установи, який дозволить залучити гранти	робота з грантами або залучення зовнішнього фінансування являється свідченням певного рівня компетенції і довіри. Кредит довіри зі сторони грантодавців забезпечить успіх.

Підсумовуючи зазначене, можна зробити висновок, що запровадження фандрайзингу у закладах освіти дозволить: окреслити заявку на створення дієвої системи акумулювання коштів (фандрайзинг як складова частинка фінансової стратегії закладу); створити інтерес до проекту закладу освіти, його презентувати; знайти благодійну підтримку, зацікавленої громади щодо добровільної фінансової допомоги.

Чому ж фандрайзинг важливий для закладів освіти сьогодні? По-перше, він покриває позакласні заходи учнів, екскурсії та інші можливості для збагачення освіти, що допомагає компенсувати витрати на шкільне приладдя та підручники. По-друге,

освітній фандрайзинг може допомогти фінансувати стипендії та фінансову допомогу для учнів, які цього гостро потребують. Отже, фандрайзинг у закладі освіти:

1. Забезпечує додаткове фінансування та підтримку закладів освіти. Фандрайзинг може орієнтуватися на фінансування спеціальних проєктів або програм, які звичайний бюджет закладу освіти може не покривати. Працюючи разом, щоб зібрати кошти, освітянська спільнота може забезпечити заклад освіти ресурсами, необхідними для процвітання.

2. Надає підтримку громади та її участь у житті закладу освіти. Фандрайзинг може бути відмінним способом для побудови підтримки громади та її участі в освітньому житті закладу. Залучення до процесу батьків, педагогічний колектив та здобувачів освіти може створити почуття власності та гордості в закладі. Фандрайзинг – це відмінний спосіб побудувати відносини всередині освітньої спільноти. Зібравшись разом, щоб працювати над спільною метою, кожен залучений може відчувати себе більш пов'язаними один з одним і також із закладом.

3. Надає почуття гордості і відповідальності в учнів. Коли учні беруть участь у плануванні збору коштів, вони вивчають такі навички, як бюджетування, маркетинг та організація. Ці навички залишаються з ними ще довго після того, як вони залишають заклад освіти. Але не тільки учні отримують вигоду з досвіду, але й вся освітянська спільнота може зібратися разом, щоб підтримати певну ініціативу. Фандрайзинг є відмінним способом зібрати людей разом, навчаючи дітей цінних уроків життя.

4. Навчає здобувачів освіти необхідним життєвим навичкам. Здобувачі освіти вивчають важливість напруженої роботи, співпраці та роботи над спільною справою, працюючи разом, щоб зібрати гроші для свого закладу освіти. Вони навчаються ставити цілі і працювати над ними. Фандрайзинг може допомогти здобувачам освіти розвивати комунікаційні та міжособистісні навички – “м’які” навички, яких не вистачає сучасній молоді. Власними зусиллями здобувачі освіти можуть побачити результати своєї наполегливої праці та відчуття відповідальності за те, що вони зробили. Ці навички необхідні для успіху в житті, незалежно від того, який шлях виберуть здобувачі освіти після закінчення навчання.

5. Приносить користь педагогічним працівникам, адже допомагає фінансувати закупівлю певного матеріально-технічного забезпечення, що зменшує фінансове навантаження на освітян. Фандрайзинг сприяє й у зборі коштів, необхідних для придбання нових технологій навчання. І нарешті, освоєння правил фандрайзингу – це можливість професійного розвитку педагогів, адже чимало освітян шукають способи покращення своїх навичок викладання [16].

Розвиток фандрайзингу в Україні залежить від створення сприятливих умов як з боку держави, так і з боку суспільства. Реформи державного фінансування в освітній сфері передбачають розподіл фінансування, беручи до уваги показники ефективності діяльності закладів освіти. Розвиток фандрайзингової діяльності у сфері освіти буде залежати і надалі від таких чинників, як допомога від держави у плані залучення різноманітних благодійних організацій і фондів для розвитку даної сфери на законодавчому рівні з одного боку, а з іншого боку – це буде проведення кампанії щодо підвищення обізнаності керівників закладів освіти із культурою залучення коштів через стратегічне керівництво та формування довіри до управління закладом освіти серед стейкхолдерів. Розвиток благодійної діяльності та фандрайзингу в інших державах світу є важливим досвідом для дослідження його в Україні. Проаналізуємо вирішення даного питання через приклад фінансового менеджменту та фандрайзингової діяльності у закладах освіти США, Південної Африки та Великої Британії.

Благодійництво найбільшого свого розвитку набуло в США. Причиною цього слугував ранній розвиток демократичного суспільства, ринкової економіки та розвитком приватної власності і підприємництва. Найвідомішими меценатами і благодійниками у США можна вважати Бенджаміна Франкліна, Джона Гарварда, Генрі Форда та інших, благодійна діяльність яких у сфері освіти США мала феноменальне значення [36]. Система освіти США включає в себе три типи закладів освіти: державні, приватні та релігійні, які містять у собі такі принципи:

– децентралізація (управління різними закладами освіти здійснюється місцевими, професійними органами управління або комітетами і комісіями штатів);

– відхід від уніфікованих навчальних програм (різні адміністративні округи здійснюють управління по різному, починаючи від вибору освітньої програми і завершуючи затвердженням заробітної плати викладачів) [5].

Фінансовий менеджмент є фундаментальним для вдосконалення ефективного використання фінансів у закладах освіти. Якщо керівники та члени адміністрації закладу освіти будуть добре навчені обов'язкам щодо фінансового управління, вони зможуть ефективно вирішувати фінансові питання. Фандрайзингова діяльність є невід'ємною частиною ефективного фінансового менеджменту в закладах освіти. Фінансування освіти у США здійснюється у такі способи:

1. Початкова загальна освіта фінансується за рахунок бюджетів таких рівнів: федерального, штату та муніципалітету.

2. Частка коштів у освітні округи (муніципалітети) надходить у вигляді міжбюджетних перерахування, крім коштів, які виділяються на загальну освіту безпосередньо.

3. Освітні округи приймають на себе у законодавчому порядку управління школами і надходження значної частки фінансової допомоги закладам базової освіти відбувається через них.

4. Надходження коштів залежить від “залежності” або “незалежності” освітнього округу, тобто, якщо освітній округ є “незалежним” – він має право стягувати податки і фінансування буде надходити від штатів і освітнього округу. У випадку “залежності” освітнього округу – фінанси будуть надходити від муніципалітетів.

5. В окремих штатах запроваджуються системи додаткової фінансової підтримки загальної освіти. Це забезпечується на державному рівні або шляхом створення спеціального освітнього фонду [14, с. 198].

Тому функціонування освітніх систем США і України мають явні відмінності. А саме: наявність відповідного бюджету забезпечує фінансування освіти; фінансова і організаційна автономність усіх закладів освіти; органи управління освітою мають свої конкретні, чітко прописані функції.

Державні заклади освіти Південної Африки фінансуються державою за даними SASA (Товариство сприяння розвитку науки в Африці – некомерційна міжнародна асоціація вчених, академічних установ, науково-дослідних установ, державних установ, філантропів та фінансових установ, присвячена створенню африканської наукової бази знань та просуванню кордонів науки в Африці). Члени SASA наголошують, що держава повинна фінансувати державні заклади освіти з державних доходів на справедливій основі, щоб забезпечити належне здійснення прав здобувачів освіти на освіту та відшкодування минулої нерівності в забезпеченні освіти. Держава повинна на щорічній основі надавати достатню інформацію державним закладам освіти щодо фінансування, зазначеного в розділі 1 SASA, щоб дати можливість державним закладам освіти підготувати свої бюджети на наступний фінансовий рік.

Британські дослідники Л. Андерсон і Дж. Ламбі стверджують, що освіта в основному фінансується за рахунок наступних двох джерел:

– приватне або індивідуальне фінансування: це включає в себе плату за навчання батьків та різні витрати, сплачені здобувачами освіти та батьками, наприклад, транспорт, підручники тощо;

– державне фінансування – стосується відповідальності держави фінансувати державні заклади освіти з державних доходів на справедливій основі [19].

Науковці Р. Жубер та І. Прінслоу пояснюють, що держава несе первинну відповідальність за рахунок фінансування державних закладів освіти з державних доходів. Державне фінансування відноситься до відповідальності держави за фінансування державних закладів освіти з державних доходів на справедливій основі [22]. Науковці Л. Андерсон і Дж. Лумбі стверджують, що в спробі побудувати національну систему для закладів освіти уряд Південної Африки зіштовхується з двома проблемами, зокрема, щодо фінансування шкіл:

– існує нагальна необхідність здійснення відшкодування та справедливості, з метою поступового підвищення якості навчання, особливо щодо тих закладів освіти, які були суттєво знедолені внаслідок минулої політики;

– хоча уряд підтримує мету безкоштовної освіти для всіх, він змушений визнати, що таке забезпечення виходить за рамки його засобів [19].

Одним з ключових моментів, викладених в SASA, є те, що всі зацікавлені сторони в освіті повинні взяти на себе відповідальність щодо організації, управління та фінансування закладів освіти [22, с. 19]. Ще однією основною метою SASA є те, що якість освіти всіх здобувачів освіти повинна бути покращена за допомогою кращих засобів, більш підготовлених педагогів та кращих методів навчання, а також кращих умов навчання [20, с. 19].

Американський дослідник Дж. Карлсон [23, с. 331] вказує на те, що адміністрація державних закладів освіти повинна вжити всіх розумних заходів у межах своїх засобів для доповнення ресурсів, що поставляються державою з метою підвищення якості освіти, що надається закладом освіти для всіх здобувачів освіти. За словами дослідника К. Хельмута, кожен проєкт фандрайзингу є одноразовою спробою зібрати кошти для певної мети [21, с. 745]. Після того, як дана діяльність проходить завершальний етап, більше немає коштів з цього джерела протягом певного року. Різні фактори, такі як хороший або поганий маркетинг і ставлення спільноти означають, що не завжди можна передбачити, скільки коштів буде зібрано.

Науковці Л. Андерсон і Дж. Лумбі стверджують, що заклади освіти в багатьох країнах традиційно отримують додатковий дохід за допомогою випадкових заходів спільно з батьками, асоціаціями, друзями закладу або громадських груп [19, с. 52]. Такі заходи не лише допомагають у фандрайзинговій діяльності, а й заохочують батьків та місцеву громаду долучатися до життя закладу освіти. Фандрайзинг дозволяє розвиватися в позитивній атмосфері відносинам між дітьми, батьками і персоналом.

Дослідники І. Остуїзен і П. Ботха згадують, що заклади освіти можуть використовувати різні методи для доповнення своїх фінансів. Деякі з них можуть включати в себе функції закладу освіти, вхід і абонентську плату за спортивні заходи, а також оренду приміщень (тенісні корти, басейн) протягом декількох годин для здобувачів освіти і батьків [24, с. 217]. Дослідник Т. Бішоф стверджує, що ефективне управління є невід'ємною частиною будь-яких зусиль щодо фандрайзингу, які здійснив заклад освіти [20, с. 85]. Всі освітні програми із фандрайзингу складаються з чотирьох основних елементів:

- тверду віру в місію закладу освіти та в справу, призначену для збору коштів;
- ефективні методи фандрайзингу;
- ефективна організація;
- ефективне адміністрування.

Успіх залежить від того, наскільки фандрайзинг розглядається як частина загальних зусиль зі зв'язків із громадою, способів, якими визначаються та координуються завдання фандрайзингу, та стратегій, що використовуються для забезпечення прибутковості інвестицій у кампанії зі збору коштів. Слід ввести певні заходи контролю для забезпечення успішного фандрайзингу. Заклади освіти повинні мати суворі системи контролю за грошима, зібраними від свого імені, щоб: кожен запит був справжнім; гарантувати, що всі кошти доходять до комітету зі збору коштів [17, с. 17]. Щоб довести, що фінанси закладу освіти управляються ефективно, аудит фінансової звітності має важливе значення. Розглянемо способи фінансування освіти у Великій Британії (рис. 1).

Управління закладами освіти Великої Британії здійснюється за дворівневою системою. Департамент освіти і навичок являє собою центральний рівень управління, представлений Міністерством освіти, яке очолює Міністр освіти, який у свою чергу призначається Королем Великої Британії. Головними завданнями Міністерства освіти є: упровадження національної політики в галузі середньої освіти; менеджмент існуючими освітніми установами країни. У зв'язку із децентралізацією органів влади – регіональний рівень управління освітою відсутній. Натомість місцеві органи управління освітою представляють місцевий рівень управління, головним завданням якого є реалізація національної освітньої політики з урахуванням регіональних особливостей [18].

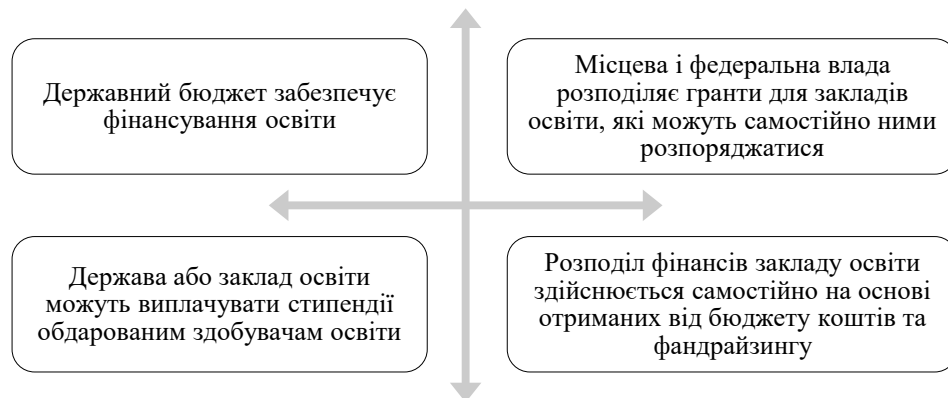


Рис. 1. Способи фінансування освіти у Великій Британії (систематизовано авторами на основі джерела [1])

Ключові висновки щодо фінансового менеджменту у Південній Африці полягають в тому, що керівники та члени адміністрації закладу освіти бажають відігравати важливу роль у фінансовому управлінні в закладах освіти, але не мають навичок фінансового управління для цього. Результат такої відсутності навичок фінансового менеджменту має ефект того, що в закладах освіти виникають інші види фінансових проблем. Для України це є прикладом для уникнення подібних ситуацій у власній системі освіти. У Великій Британії захоплює автономність закладів освіти у питанні розпорядження коштами з бюджету та власний фандрайзинг. Позитивним аспектом є отримання грантів від місцевої влади, отримання стипендій для талановитих здобувачів освіти.

Освіта в Україні, як рушій державного розвитку має проблеми щодо фінансування з боку держави. Інноваційний розвиток закладів освіти залежить від залучення

додаткових коштів та їх реалізації. Якщо обидва цих чинники відсутні – конкурентоспроможність закладу освіти на ринку освітніх послуг буде стрімко падати., тому для забезпечення конкурентоспроможності керівнику закладу варто звертатися до однієї із складових частин пошуку ресурсів – фандрайзингової діяльності [11].

Фандрайзингова діяльність підпадає під контроль з боку держави та її нормативно-правових актів, на території якої дана діяльність впроваджується, і Етичного кодексу фандрайзерів, на основі якого було розроблено і прийнято Декларацію етичних принципів фандрайзингу. Метою останніх двох нормативних актів є збільшення всесвітньої спільноти та співробітництва фандрайзерів, які вимагають оформлення різноманітних звітів, прозорості та ефективності фандрайзингової діяльності [9, с. 16].

Виходячи з цього можна зробити висновок, що фандрайзинг являє собою пошук ресурсів, але не лише грошей, а й людей, інформацію, час, які використовуються як для організаційної підтримки некомерційних організацій, так і для втілення соціально вагомих проєктів. На нашу думку, фандрайзинг в освіті – це процес залучення коштів, який включає в себе компетентнісний підхід щодо успішного переконання інших у тому, що діяльність закладу освіти потребує підтримки й уваги зі сторони потенційних донорів. Успішний фандрайзинг реалізується компетентним фандрайзером (менеджером). Фандрайзинг буде вдалим, якщо дана особа вміло переконає і сама повірить у свої переконання щодо залучення коштів для забезпечення реалізації будь-яких проєктів.

Загальноосвітня та професійна підготовка, вміння приймати сміливі, нестандартні та самостійні рішення, прагнення до самоосвіти та постійного саморозвитку, запровадження та втілення сучасних ідей впродовж усієї професійної діяльності, високий рівень комунікативних компетенцій та вміння працювати у команді – такі риси повинні бути притаманними для керівника закладу освіти сьогодні.

Фандрайзинг в управлінні закладом освіти забезпечується через потреби і запити учасників освітнього процесу [4, с. 11]. Реалізація будь-якої діяльності, особливо інноваційної – це доцільне і необхідне завдання, яке потребує фінансової, матеріальної й інтелектуальної підтримки, а успішне переконання інших у тому, що залучення додаткових ресурсів є необхідними для здійснення цієї діяльності і є метою фандрайзингової діяльності в закладі освіти.

Керівник може здійснювати дану діяльність різними шляхами і методами: рекламна кампанія, розсилка електронно поштою, особисті зустрічі, використання різноманітних інтернет-ресурсів тощо. Вплив на інвестора буде найбільш ефективним, якщо проєкт буде максимально прозорим, економічно зрозумілим із визначено часткою власних інвестицій, які планується вкласти в нього. Дані функції управління сприятимуть розвитку освітніх лідерів. На нашу думку, рівень ефективної діяльності закладу освіти залежить від рівня мислення його керівника та його активностей. Планування виступає однією із найважливіших функцій управління і підставою для того, щоб планування фандрайзингової діяльності було включено у діяльність керівника закладу освіти.

Український бібліотекознавець та науковець А. Глебова виділяє 4 етапи фандрайзингової діяльності:

- Ідентифікація – визначення потенційних джерел фінансування; поповнення бюджету; визначення донорів.
- Стратегія – розробка іміджу та рекламна кампанія; планування тактики залучення коштів.
- Клопотання – безпосереднє прохання допомоги.

– Опікунство – подяка спонсорам; залучення донорів до нових пожертв у майбутньому [2, с. 209].

Дослідження наявних наукових напрацювань дає нам змогу окреслити наступні п'ять етапів планування алгоритму фандрайзингової діяльності керівника закладу освіти (табл. 2).

Таблиця 2

Етапи планування фандрайзингу в діяльності керівника закладу освіти [8]

Назва етапу	Опис етапу
2	3
Планування	Підготовка основи проекту, під який будуть приєднуватися фінанси та програма дій щодо залучення донорів
Звернення до донора	Оригінальність звернення вплине на позитивність результату, тобто на рішення донора. Для цього слід написати проектну заявку
Позитивна згода від донора	Включає проведення аналізу, здійснення оцінки та моніторингу перших двох етапів фандрайзингу, вираження вдячності донору; звіт по проекту і донесення його до всіх необхідних та зацікавлених осіб
Розвиток проекту після закінчення фінансування	Організація-заявник планує реалізацію проекту так, що після фінансування проект працює сам на себе і не передбачає подальшої спонсорської допомоги. Бачачи це в плануванні проекту, потенційні меценати здійснюють свої фінансування з більшою ініціативою
Майбутня співпраця зі спонсорами	Здійснення вшанування донорів через програму підтримуючих заходів. Якщо спонсор починає відмовлятися від допомоги, тоді необхідно з'ясувати причини такої поведінки та домовитися про зустріч для виявлення помилок, якщо такі можуть бути і в результаті чого взяти їх на озброєння в подальшій роботі

Фандрайзингова діяльність закладу освіти являє собою пошук і залучення додаткових коштів щодо фінансування освітнього процесу. Додаткове фінансування можна забезпечити з використанням декількох інструментів (рис. 2).

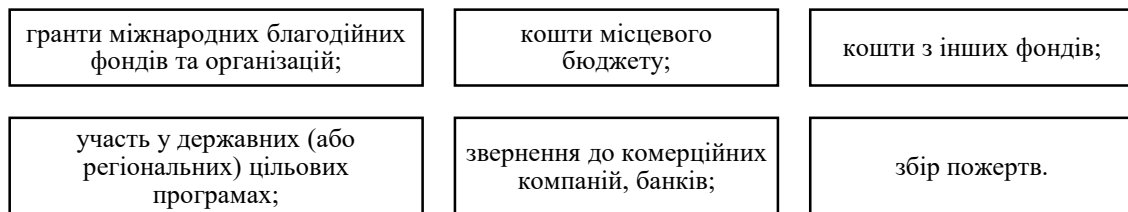


Рис. 2. Способи залучення додаткового фінансування закладом освіти
(систематизовано автором на основі джерела [8])

Успішність впровадження алгоритму фандрайзингу залежить від осіб, які залучені до нього, їх персональних характеристик і особистих якостей. Стратегія і тактика, обрана ними, сприятиме у майбутньому досягненню мети, яку вони будуть ставити перед собою. Саме тому, керівник відіграє важливу роль в організації ефективного управління закладом освіти, який має навички швидко, але усвідомлено приймати рішення, піклуватись про комфортну атмосферу в колективі і творчо вирішувати корпоративні й особистісні проблеми.

Висвітлення поняття фандрайзингу на основі визначення ролі фандрайзера та притаманних етапів реалізації і розробки алгоритму фандрайзингової діяльності, буде сприяти вдосконаленню всього процесу, на основі якого відбувається формування і втілення роботи неприбуткових організацій на практиці.

Формуючи і просуваючи привабливість певного проекту закладу освіти варто пам'ятати, що не існує одного універсального "рецепту іміджу". Очікування та практична реалізація конкретних дій безпосередньо впливають на імідж. Впевненість

щодо обраного шляху розвитку та можливість віддачі від вкладеного фінансування у вигляді прибутку або піднесення власного іміджу – це потреба, яку вбачають інвестори і донори. Успішним шляхом покращення позицій, підвищення іміджу і конкурентоспроможності на ринку є використання закладами освіти сучасних шляхів залучення фінансових потоків за допомогою ІТ-технологій та PR-кампаній. Адже онлайн-фандрайзинг повинен стати необхідною складовою стратегій збору коштів. Донори частіше здійснюють операції щодо передачі коштів онлайн, ніж будь-коли, і часто очікують, що вони можуть передавати кошти онлайн через портали для пожертвувань відразу після того, як отримають звернення навіть у вигляді листа електронною поштою.

Як показує досвід інших країн, зростання фінансової спроможності закладів освіти відбувається через активне використання інтернету. Якщо заклад освіти прагне бути конкурентоспроможним, сучасним і з привабливим іміджем, він повинен не відкладати цю можливість і використовувати даний необмежений інформаційний ресурс для проведення благодійної діяльності.

Для того щоб організувати успішну фандрайзингову кампанію у закладі освіти – потрібно врахувати використання спеціальних технологій – прийоми, конкурси, конференції, форуми тощо. На підготовку і проведення таких заходів варто залучати не лише матеріальні ресурси закладу освіти, але і кадрові з метою залучення до фандрайзингової діяльності ширшого кола користувачів. Організація та проведення таких заходів дає можливість для створення реклами освітньому закладі і, разом з тим, залучає до спільної діяльності не лише педагогічних працівників, але й добровольців. За підсумками проведення заходів варто здійснити аналіз усіх його складових: підготовки, проведення, ефективності.

Серед умов проведення, організації та залучення донорів для належного фінансування закладу освіти є, вагоме значення належить психологічному сприйняттю колективом ідей фандрайзингу. Особисті якості людей, їх персональні характеристики впливають на успішну реалізацію фандрайзингової діяльності в закладі освіти. Розуміння обраної стратегії і тактики для подальшого втілення поставленої мети є також важливим для такої діяльності. І, саме керівник, який повинен швидко, але разом із тим обдуманно, приймати сміливі управлінські рішення, піклуватися про добробут колективу – відіграє важливу роль в організації успішної роботи закладу освіти. Сформований колектив одностайних є важливою умовою для досягнення закладом освіти організаційної культури.

Готовність колективу закладу освіти до отримання нових знань не лише у сфері власної компетентності, але й сфері фандрайзингу (через відвідування курсів, вебінарів тощо) для того щоб забезпечити повністю або хоча б частково наблизити рівень фінансування відповідно до стандартів, які були вказані у концепції Нової української школи (25 000 \$/учня протягом усього періоду навчання). Гарним рушієм до змін є відвідування закладів освіти, де технології фандрайзингу впроваджені у діяльність і мають уже свої позитивні результати.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Залежність інноваційного розвитку закладів освіти від залучення додаткових коштів впливає на конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг. Для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, керівнику закладу освіти варто брати у свій арсенал такий спосіб пошуку ресурсів як фандрайзингова діяльність. Її здійснення може відбуватися різними шляхами: рекламна кампанія, розсилка електронною поштою, особисті зустрічі, використання інтернет-ресурсів тощо. Але результативність

даної діяльності буде залежати від стратегій і тактик, які будуть обрані для досягнення мети. Тому, організація ефективного управління закладом освіти, усвідомлене прийняття рішень, турбота про комфортну атмосферу в колективі є чинниками, які допоможуть розробити та реалізувати успішний алгоритм фандрайзингової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башнянин Г.І., Свінцов О.М., Панчишин Т.В. (2013). Структура та особливості освітніх систем розвинутих країн. *Збірник наукових праць "Ефективність державного управління"*, Вип. 35, 277–283.
2. Глебова А.О. (2013). Сучасні теоретичні та практичні аспекти процесу організації фінансування соціально важливих проектів на основі фандрайзингу. *Проблеми економіки*, 4, 206–211.
3. Грабчак О.В. (2014). Фандрайзингова діяльність як альтернативний засіб залучення коштів у соціальну сферу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, Вип. 31, 51–54.
4. Зайченко О.І. (2002). Система планування роботи загальноосвітньої школи: конспект лекцій з курсу підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Київ: ЦППО АПН України.
5. Климчук І.О. (2014). Теорія і технології реалізації інвестиційних механізмів у шкільній освіті: *посіб.* Київ: Педагогічна думка. URL: http://lib.iitta.gov.ua/707330/1/KLimchuk_posibnik_2014r_KLMISBN.pdf (дата звернення 28.02.2023).
6. Кобушко Я.В., Майборода О.В. (2020). Фандрайзинг як інструмент фінансування закладів вищої освіти. *Вісник Сумського державного університету. Серія "Економіка"*, 1, 132–140. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/78719/1/Kobushko_fandraizynh.pdf/ (дата звернення 18.01.2023).
7. Козак В.І. (2018). Фандрайзинг як інструмент розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*, Вип. 3(38), 131–141.
8. Літкевич А.М. (2019). Фандрайзинг як складова частина ресурсного забезпечення конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, Вип. 66, Т. 1. URL: http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2019/66/part_1/24.pdf (дата звернення 23.01.2023).
9. Огородник В.О. (2014). Фандрайзинг – інструмент активізації соціально-відповідальної взаємодії суб'єктів суспільних відносин. *Економіка і організація управління*, Вип. 1–2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_1-2_30 (дата звернення 18.02.2022).
10. Соколова А.М. (2013). Фандрайзингова діяльність: сутність, особливості та перспективи розвитку. *Економіка та держава*, 1, 13–16.
11. Соколова А.М. (2012). Алгоритм здійснення фандрайзингової діяльності. *Економічний часопис – XXI*, Вип. 9–10, 35–38. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48336/11-Sokolova.pdf?sequence=1> (дата звернення 22.02.2023).
12. Соколова А.М. (2016). Механізм управління фандрайзинговою діяльністю організацій громадянського суспільства: сутність та структура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*, 2, 108–115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2016_2_16 (дата звернення 22.02.2023).
13. Соколовська В.В. (2015). Сутність та перспективи розвитку в Україні фандрайзингу. *Ефективна економіка*, 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_68 (дата звернення 11.01.2023).
14. Соломянок Н.М. (2014). Фандрайзинг як технологія реалізації соціального плану маркетингу. *Економічний форум*, 3, 195–202.
15. Сорока С.В., Лізаковська С.В. (2021). Нормативно-правове забезпечення розвитку фандрайзингу в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2, 34.
16. Чому фандрайзинг у школі є важливим. URL: <https://angelink.com/blog/why-school-fundraising-is-important/> (дата звернення 19.02.2023).
17. Юрченко А.М., Краус К.М., Краус Н.М. (2022). Інституційні засади управління фінансовим забезпеченням закладів освіти: світовий досвід та українська практика. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(9), 16–33. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/145/126> (дата звернення 19.01.2022).
18. Ярош А.О. (2015). Способи фінансування загальної середньої освіти в зарубіжних країнах. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*, Вип. 16(1), 99–101.
19. Anderson L., Lumby J. (2005). *Managing finance and external relations in South African schools*. London: Commonwealth Secretariat. URL: <https://searchworks.stanford.edu/view/6300314> (дата звернення 10.01.2023).

20. Bisschoff T., Mestry R. (2009). *Financial school management explained*. 2nd Ed. Cape Town: Maskew Miller. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=5p62d73jatgC&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false> (дата звернення 10.02.2023).
21. Helmut K., Anheier S. (2010). Fundraising. *International Encyclopedia of Civil Society*, 742-747. URL: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-0-387-93996-4_21 (дата звернення 15.02.2023).
22. Joubert R., Prinsloo I. (2008). *Education law: a practical guide for educators*. Pretoria: Van Schaik. URL: https://repository.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/19862/Otte_A_2016.pdf?sequence=1 (дата звернення 11.02.2023).
23. Kalrsson J. (2002). The role of democratic governing bodies in South African schools. *Comparative education*, 38(3), 327–336. URL: https://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/21784/dissertation_mabusela_gg.pdf (дата звернення 07.02.2023).
24. Oosthuizen I., Botha P. (2002). *Aspects of education law*. 4th Ed. Pretoria: Van Schaik. URL: <https://searchworks.stanford.edu/view/8524305> (дата звернення 18.02.2023).

Oleksandr M. Gnatyuk

Master of Borys Grinchenko Kyiv University
Deputy director for educational work, German language teacher
Gymnasium № 59 named after O.M. Boichenko
Kyiv, Ukraine
e-mail: omhnatiuk.fitu21@kubg.edu.ua

Kateryna M. Kraus

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Borys Grinchenko Kyiv University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0003-4910-8330
e-mail: k.kraus@kubg.edu.ua

Nataliia M. Kraus

Doctor of Economics Sciences, Professor, Professor
Borys Grinchenko Kyiv University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0001-8610-3980
e-mail: n.kraus@kubg.edu.ua

**FUNDRAISING MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTION:
ENHANCEMENT OF OPPORTUNITIES OR REQUIREMENT OF TIME?**

Abstract. The article researches scientific approaches to understanding the essence and principles of fundraising activities in general, and in educational institutions in particular. Based on this, a thorough analysis of fundraising functions in the field of education was carried out and their content was revealed. The advantages of implementing fundraising activities by educational institutions in Ukraine (providing additional funding, supporting the community, forming the image of the educational institution, teaching students life skills, promoting team development) are summarized and the opportunities it opens up in the market of educational services are outlined. An analysis of the specifics of fundraising activity in educational institutions of the USA, South Africa, and Great Britain was carried out, and based on the results obtained, a conclusion was drawn regarding the use of foreign experience in Ukrainian educational institutions, in particular, in terms of differentiation of funding methods (other than state), public involvement in educational activities and activation efforts of education seekers and the team to promote the educational institution on the market.

The authors emphasize the importance of the personality of the head of the educational institution in the successful implementation of fundraising activities, the need to strengthen his innovativeness, adaptability, sociability and balance in making management decisions regarding the future development of the educational institution, in particular in terms of its financing. The stages of fundraising activity and the fundraising planning algorithm implemented by the head of the educational institution are analyzed. The variety of methods of attracting additional funding by educational institutions (international grants, local budget funds, fund funds, participation in state targeted programs, donations, funds of commercial structures, etc.) that are available and appropriate for use in Ukraine today are taken into account. In order to organize successful fundraising activities of an educational institution, it is also necessary to actively hold receptions, contests, conferences, and forums; create conditions for the formation of psychological perception by the staff of the educational institution of fundraising ideas; to develop employees' readiness to acquire new knowledge not only in the field of their own competence, but also in the field of fundraising.

Keywords: fundraising, charity, sponsorship, financing, educational institution.

REFERENCES

1. Bashnianyn, G.I., Svintsov, O.M., Panchyshyn, T.V. (2013), "Structure and features of educational systems of developed countries", *Collection of scientific works "Efficiency of public administration"*, Vol. 35, 277–283. (in Ukrainian)
2. Glybova, A.O. (2013), "Modern theoretical and practical aspects of the process of organizing the financing of socially important projects based on fundraising", *Problems of the economy*, vol. 4, 206–211. (in Ukrainian)

3. Grabchak, O.V. (2014), "Fundraising activity as an alternative means of raising funds in the social sphere", *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, vol. 31, 51–54. (in Ukrainian)
4. Zaichenko, O.I. (2002), "The system of planning the work of a secondary school: a summary of lectures on the advanced training course for managers of secondary educational institutions". Kyiv: TsIPPO APN of Ukraine. (in Ukrainian)
5. Klymchuk, I.O. (2014), "Theory and technologies of implementation of investment mechanisms in school education". Kyiv: Pedagogical thought, available at: http://lib.iitta.gov.ua/707330/1/KLimchuk_posibnik_2014r_KLMISBN.pdf (assessed 28 February 2023). (in Ukrainian)
6. Kobushko, Ya.V., Maiboroda, O.V. (2020), "Fundraising as a tool for financing higher education institutions", *Bulletin of Sumy State University. "Economy" series*, no. 1, 132–140, available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/78719/1/Kobushko_fandraizynh.pdf/ (assessed 18 January 2023). (in Ukrainian)
7. Kozak, V.I. (2018), "Fundraising as a tool for the development of territorial communities in conditions of decentralization", *State administration and local self-government*, vol. 3(38), 131–141. (in Ukrainian)
8. Litkevych, A.M. (2019), "Fundraising as an integral part of resource provision of competitiveness of the institution of general secondary education", *Pedagogy of creative personality formation in higher and secondary schools*, vol. 66, Tom. 1, available at: http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2019/66/part_1/24.pdf (assessed 23 January 2023). (in Ukrainian)
9. Ogorodnyk, V. (2014). "Fundraising is a tool for activating the socially responsible interaction of the subjects of public relations", *Economics and management organization*, vol. 1–2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_1-2_30 (assessed 18 February 2022). (in Ukrainian)
10. Sokolova, A.M. (2013), "Fundraising activity: essence, features and development prospects", *Economy and the state*, no. 1, 13–16. (in Ukrainian)
11. Sokolova, A.M. (2012), "Fundraising activity implementation algorithm", *Economic journal – XXI*, vol. 9–10, 35–38, available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48336/11-Sokolova.pdf?sequence=1> (assessed 22 February 2023). (in Ukrainian)
12. Sokolova, A.M. (2016), "Mechanism for managing fundraising activities of civil society organizations: essence and structure", *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic sciences*, no. 2, 108–115, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2016_2_16 (assessed 22 February 2023). (in Ukrainian)
13. Sokolovska, V.V. (2015), "The essence and prospects of the development of fundraising in Ukraine", *Efficient economy*, no. 9, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_68 (assessed 11 January 2023). (in Ukrainian)
14. Solomianyuk, N.M. (2014), "Fundraising as a technology for implementing a social marketing plan", *Economic Forum*, no. 3, 195–202. (in Ukrainian)
15. Soroka, S.V., Lizakovska, S.V. (2021), "Regulatory and legal support for the development of fundraising in Ukraine", *Dnipro scientific journal of public administration, psychology, law*, no. 2, 34. (in Ukrainian)
16. Why school fundraising is important? (2022) *Angelink*, available at: <https://angelink.com/blog/why-school-fundraising-is-important/> (assessed 19 February 2023). (in Ukrainian)
17. Yurchenko, A.M., Kraus, K.M., Kraus, N.M. (2022), "Institutional principles of managing the financial support of educational institutions: world experience and Ukrainian practice", *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, no. 1(9), 16–33, available at: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/145/126> (assessed 19 January 2022). (in Ukrainian)
18. Yarosh, A.O. (2015), "Ways of financing general secondary education in foreign countries", *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Jurisprudence*, vol. 16(1), 99–101. (in Ukrainian)
19. Anderson, L., Lumby, J. (2005), "Managing finance and external relations in South African schools" London: Commonwealth Secretariat, available at: <https://searchworks.stanford.edu/view/6300314> (assessed 10 January 2023). (in English)
20. Bisschoff, T., Mestry, R. (2009), "Financial school management explained". 2nd Ed. Cape Town: Maskew Miller, available at: <https://books.google.com.ua/books?id=5p62d73jatgC&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false> (assessed 10 February 2023). (in English)
21. Helmut, K., Anheier, S. (2010), "Fundraising", *International Encyclopedia of Civil Society*, 742-747, available at: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-0-387-93996-4_21 (assessed 15 February 2023). (in English)

22. Joubert, R., Prinsloo, I. (2008), "Education law: a practical guide for educators". Pretoria: Van Schaik, available at: https://repository.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/19862/Otte_A_2016.pdf?sequence=1 (assessed 11 February 2023). (in English)

23. Kalrsson, J. (2002), "The role of democratic governing bodies in South African schools", *Comparative education*, no. 38(3), 327–336, available at: https://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/21784/dissertation_mabusela_gg.pdf (assessed 07 February 2023). (in English)

24. Oosthuizen, I., Botha, P. (2002), "Aspects of education law". 4th Ed. Pretoria: Van Schaik, available at: <https://searchworks.stanford.edu/view/8524305> (assessed 18 February 2023). (in English)



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.