

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри управління

д.н. держ. упр., доц.

(науковий ступінь, вчене звання)

Рябець Катерина Анатоліївна

(П.І.Б.)

(підпис)

«01» листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ АВТОНОМІЄЮ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ
СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ»**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

073.00.03. Управління закладом освіти (за рівнями)

другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала

студентка групи УЗОм-1-24-1.43

Криволап Олександра Володимирівна

(підпис)

Науковий керівник

кандидатка юридичних наук,

доцентка кафедри управління

Кайдаш Олеся Юріївна

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Криволап О. В., «Управління автономією закладу загальної середньої освіти: правові та організаційні засади». Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – кандидат юридичних наук, доцент кафедри управління Кайдаш О.Ю.

У магістерській роботі обґрунтовано правову модель автономії ЗЗСО як збалансовану систему повноважень і підзвітності в чотирьох взаємопов'язаних площинах – організаційній, академічній, кадровій та фінансовій – у контексті децентралізації, воєнних викликів і цифрової трансформації. Показано, що норми законів України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту» формують каркас автономії, тоді як підзаконні та локальні акти конкретизують процедури внутрішнього забезпечення якості й зовнішнього інституційного аудиту. На базі кейсу Ліцею №133 Печерського району м. Києва здійснено картування повноважень і локальних політик (статут, освітня програма, положення про внутрішню систему якості, органи участі), оцінено практики прозорості та цикл «самооцінка → управлінське рішення → публічний звіт», сформовано адресні рекомендації для школи й засновника щодо оновлення локальної нормативної бази та підсилення участі піклувальної/наглядової ради.

Ключові слова: автономія ЗЗСО, підзвітність, внутрішня система забезпечення якості, інституційний аудит, локальні нормативні акти, піклувальна рада, наглядова рада, порівняльно-правовий аналіз, відкриті дані.

Структура роботи: вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел та додатки; загальний обсяг – 77 сторінок, з них 57 сторінок основного тексту; 12 таблиць, 1 рисунок, 9 додатків.

SUMMARY

Kryvolap O. V., «Management of an autonomous institution of general secondary education: legal and organizational principles». Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Academic advisor – Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Legal Sciences, O.Yu. Kaidash.

The thesis substantiates a legal model of autonomy for general secondary education institutions (GSEIs) as a balanced system of powers and accountability across four interconnected dimensions – organizational, academic, staffing, and financial – in the context of decentralization, wartime challenges, and digital transformation. It shows that the provisions of the Laws of Ukraine “On Education” and “On Complete General Secondary Education” constitute the backbone of autonomy, while secondary and local regulations specify procedures for internal quality assurance and external institutional audit. Based on the case of Lyceum No. 133 in Kyiv’s Pechersk District, the study maps powers and local policies (charter, educational program, internal quality assurance regulations, participatory bodies), assesses transparency practices and the “self-evaluation → managerial decision → public report” cycle, and formulates tailored recommendations for the school and its founder to update local regulations and strengthen the role of the board of trustees/oversight board.

Keywords: autonomy of general secondary education institutions, accountability, internal quality assurance system, institutional audit, local regulations, board of trustees, oversight board, comparative legal analysis, open data.

Structure: introduction, two chapters, conclusions, references, and appendices; total length – 77 pages, including 57 pages of main text; 12 tables, 1 figure, 9 appendices.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	10
1.1. Сутність і значення автономії закладів загальної середньої освіти	10
1.2. Нормативно-правове регулювання автономії ЗЗСО в Україні	17
1.3. Порівняльний аналіз українського та зарубіжного досвіду правового забезпечення автономії шкіл	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВОВОЇ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	29
2.1. Організаційне та інституційне забезпечення автономії у діяльності ліцею №133	29
2.2. Рівень реалізації автономії за основними напрямками: організаційна академічна, кадрова, фінансова	37
2.3. Рекомендації щодо удосконалення нормативного регулювання автономії.....	42
Висновки до розділу 2	55
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	62
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Автономія закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) є ключовою передумовою підвищення якості та справедливості освіти в умовах децентралізації, воєнних викликів і швидкої цифрової трансформації суспільства. Закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» закріпили академічну, організаційну, кадрову та фінансову автономію як принципи державної політики та інституційні права закладів. Водночас практики правозастосування демонструють істотну варіативність: від реальної самостійності до «псевдоавтономії», коли делеговані повноваження блокуються процедурними прогалинами або надмірною централізацією сервісів. Ситуацію ускладнюють нові інструменти політики (зокрема модель фінансування підвищення кваліфікації «Гроші ходять за вчителем») і потреба забезпечити безпечне, інклюзивне, стійке до криз освітнє середовище. У цих умовах науково-практичне завдання полягає в цілісному аналізі правового забезпечення автономії ЗЗСО, виявленні розривів між нормою і практикою та розробленні прикладних механізмів їх подолання.

Узагальнення масиву публікацій і досліджень демонструє послідовний перехід від філософсько-парадигмальних підвалин автономії ЗЗСО до операційних механізмів підзвітності й внутрішнього забезпечення якості. На рівні ідейних орієнтирів праці В. Кременя вибудували людиноцентричну рамку, у якій автономія школи виправдана як умова розвитку особистості й відповідальної свободи; саме ця логіка надалі інституціоналізується в українській реформі та у стандартах якості. У науково-методичній літературі І. Бех системно обґрунтував особистісно орієнтований підхід як підставу для індивідуалізації навчання, що на пряму вимагає академічної автономії шкільної команди; О. Пометун і Л. Пироженко показали, як інтерактивні технології роблять таку автономію дієвою на рівні уроку; С. Гончаренко закріпив методологічний інструментарій коректних педагогічних досліджень, необхідний для вимірювання якості в умовах

автономних рішень. Сукупно ці роботи створили національну основу для подальшого правового оформлення автономії як свободи з обов'язком результату. Положення вказаних підходів підтверджуються виданнями В. Кременя, монографіями І. Беґа та методичним корпусом з інтерактивного навчання, що стали канонічними для педагогіки й політики освіти в Україні.

Міжнародний масив досліджень описує траєкторію від моделей «самокерованої школи» до концепту узгодженої автономії, коли свобода рішень пов'язана із чіткими стандартами, зовнішнім оцінюванням і відкритими даними. Класичні праці Б. Колдуелла і Д. Спінкса розкрили ідею самоврядування школи як управлінської децентралізації; сучасні огляди ОЕСР показують, що поєднання автономії з підзвітністю асоціюється з кращими освітніми результатами, тоді як автономія без підзвітності ефекту не дає. Емпіричні аналізи на базі PISA (Е. Ханушек, Л. Вьоссманн та ін.) уточнюють: позитивний зв'язок вищий у країнах із сильними інституціями оцінювання; отже, перенесення моделей можливе лише за умови зміцнення інфраструктури вимірювання якості. Дослідження Світового банку про «шкільне управління на рівні школи» фіксують практичні механізми розведення повноважень і відповідальності, а концепція «професійного капіталу» М. Фуллана та А. Харгрівза пояснює, чому автономія вчителя має спиратися на колективну спроможність і рішення, що приймаються на даних. Сукупність цих джерел формує доказову базу для української моделі узгодженої автономії: свобода в академічних, кадрових і фінансових рішеннях плюс прозора підзвітність через внутрішнє й зовнішнє оцінювання.

Європейський вимір представлений порівняльними оглядами мережі Eurydice, які описують, де саме і в якій мірі школам делегують рішення (кадри, бюджет, навчальні програми) і як це врівноважується механізмами шкільної оцінки та інспектування. Аналітика про політики оцінювання шкіл вирізняє два взаємодоповнювані рівні – зовнішній інспекційний нагляд і внутрішнє самооцінювання – та показує, що їх поєднання дає найкращий ефект для

поліпшення процесів і довіри батьків і громад. Новіші брифінги про справедливість у шкільній освіті та про динаміку автономії в країнах ЄС/ЄЕЗ звертають увагу на ризики нерівності спроможностей: без підтримки й стандартів даних автономія може посилювати розрив між школами. Зіставлення інспекційних моделей у Європі підтверджує: диференційовані візити, чіткі критерії та регулярні публічні звіти зменшують формалізм і зміщують акцент від адміністративної відповідності до поліпшення якості. Ці висновки релевантні для проєктування української системи внутрішнього забезпечення якості й публічної підзвітності на локальному рівні.

Український правовий та інституційний корпус закріпив досвід міжнародних підходів у національних нормах: Закон України «Про освіту» і розпорядчі акти щодо Концепції «Нова українська школа» задали чотири площини автономії та вимоги до внутрішньої системи забезпечення якості; Порядок інституційного аудиту визначив зовнішню оцінку, її критерії й ролі стейкхолдерів; матеріали Державної служби якості освіти деталізували процедури аудиту, самооцінювання та публічності, створивши методичну опору для шкіл і засновників. Аналітичні й довідкові видання МОН («Абетка для директора», роз'яснення щодо автономії) закріпили тлумачення автономії як інструменту ефективного управління, а не самоцілі, з акцентом на даних і прозорості.

Емпіричний рівень українських досліджень засвідчує неоднорідність практик і вузькі місця правозастосування. Окремі аналітичні звіти зосереджуються на реальному обсязі академічної, кадрової й фінансової автономії та ставленні стейкхолдерів у великих містах; інші роботи розглядають фінансову автономію як інструмент операційної гнучкості та вказують на бар'єри закупівель і планування видатків.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – теоретичне правове обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо управління правових та організаційних аспектів автономією закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО).

Для досягнення мети визначено такі *завдання*:

- дослідити понятійно-категоріальний апарат (автономія ЗЗСО, підзвітність, внутрішня система забезпечення якості, “узгоджена автономія” тощо).
- узагальнити нормативно-правову базу автономії ЗЗСО на конституційному, законодавчому, підзаконному та локальному рівнях;
- здійснити порівняльно-правовий аналіз зарубіжних моделей шкільної автономії (ЄС/ОЕСР) і виокремити релевантні для України практики;
- визначити організаційні та інституційні аспекти дослідження реалізації автономії на базі Ліцею №133 Печерського району м. Києва та сформулювати адресні рекомендації;
- підготувати дорожню карту удосконалення регулювання (зміни до законів/підзаконних актів; стандарти відкритих даних; типові положення про піклувальні/наглядові ради).

Об’єкт дослідження – правові та організаційні засади управління щодо автономії закладу загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – управління автономією закладу загальної середньої освіти: правові та організаційні засади.

Теоретична основа. Теоретичну основу становлять концепції людиноцентризму в освіті (В. Кремень), компетентнісного підходу (Н. Бібік), професійного капіталу (А. Hargreaves, М. Fullan), самокерованої школи (В. Caldwell, J. Spinks), підходи OECD/Eurydice до автономії та підзвітності, праці з освітнього менеджменту й публічного адміністрування (І. Бех, С. Сисоєва, О. Локшина, О. Пошетун та ін.).

Методологічний інструментарій: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, системний підхід); спеціально-правові (формально-юридичний, порівняльно-правовий, тлумачення норм права, правове моделювання); управлінські (процесний та проєктний підходи, RACI/PDCA); емпіричні (кейс-стаді, контент-аналіз локальних актів).

Теоретичне та практичне значення. Теоретичне значення полягає у систематизації правових засад автономії ЗЗСО та адаптації зарубіжних підходів до українського контексту.

Практичне значення – у придатності напрацювань для:

- керівників ЗЗСО (впровадження локальних політик, налаштування процесів, KPI, фінансових моделей);
- МОН/ЦОВВ (проекти змін регулювання, методичні конструктори);
- програм підвищення кваліфікації управлінців освіти.

Інформаційна (нормативна та емпірична) база. Нормативну основу становлять: Конституція України; Закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про публічні закупівлі», «Про місцеве самоврядування», «Про державно-приватне партнерство»; постанови Кабінету Міністрів України щодо формульного розподілу освітньої субвенції та її використання; накази МОН. Емпіричну базу становлять: відкриті документи й матеріали Ліцею №133 Печерського району м. Києва.

Інформація про впровадження результатів дослідження засвідчує, що їх було використано в практиці, а апробація основних положень роботи здійснена під час 2-ї Міжнародної науково-практичної конференції «International Scientific Unity» (Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «International Scientific Unity», December 3–5, 2025, Brussels, Belgium).

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів (теоретико-правові засади; практика реалізації автономії на прикладі Ліцею №133; проблеми правозастосування та пропозиції удосконалення), висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг – 77 стор., з них 57 стор. основного тексту, 12 таблиць, 1 рисунок, 9 додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність і значення автономії закладів загальної середньої освіти

Автономія закладу загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО) у сучасному освітньому дискурсі виступає не лише як сукупність юридично закріплених повноважень, а як цілісна управлінська філософія, що переводить школу від моделі «виконавця приписів» до моделі «суб'єкта розвитку». В умовах воєнних викликів, децентралізації та інтенсивної цифровізації саме автономія забезпечує гнучкість, стійкість і відповідальність шкіл перед учнями, батьками та місцевою спільнотою.

Її актуальність зумовлена трендом посилення самоврядності шкіл і переорієнтацією публічного управління освітою на результати та підзвітність. Дослідження міжнародних організацій демонструють, що поєднання розширеної шкільної автономії із прозорими механізмами підзвітності корелює з більшою здатністю закладів освіти адаптувати зміст і процес навчання до потреб учнів і локальних контекстів (OECD). Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT.

Такий підхід співзвучний із ідеями М. Фуллана та Е. Харгрейвза, які розглядають автономію як умову формування «професійного капіталу» школи, і з напрацюваннями Б. Кальдвелла та Д. Спінкса щодо «самокерованої школи», що спроможна самостійно ініціювати і масштабувати інновації.

В українському науковому полі відповідні ідеї послідовно обґрунтовували В. Кремень, І. Бех, Н. Бібік, О. Локшина, К. Майстренко, С. Сисоєва, О. Пометун та інші, наголошуючи на необхідності поєднання свободи дій із відповідальністю за якість та результати.

Сутність автономії доречно тлумачити як право і спроможність закладу освіти самостійно ухвалювати управлінські рішення у визначених законом межах із відповідальністю перед засновником, державою, здобувачами освіти та громадою.

І. Бех і В. Кремень у своїх працях послідовно підкреслювали, що автономія не тотожна «незалежності» у позаправовому сенсі; навпаки, вона передбачає баланс свободи управлінських рішень і нормативних обмежень, а також внутрішні механізми забезпечення якості та прозорості.

З погляду освітнього менеджменту, у трактуванні С. Сисосвої, автономія – це інституційна спроможність, яка складається з компетентностей управлінської команди, налаштованих процесів, надійних даних, ресурсів і організаційної культури, що підтримує зміни.

В адміністративно-правовому вимірі (В. Кремень; С. Гончаренко) автономія розглядається як гарантоване нормами право самоврядування, що реалізується через локальні акти, структури шкільного самоврядування і процедури підзвітності. На рівні освітньої політики (мережа Eurydice; Світовий банк) вона постає інструментом децентралізації, який наближає центр ухвалення рішень до користувача освітньої послуги – учня і його сім'ї, що є передумовою якості та справедливості.

У структурі шкільної автономії виокремлюють чотири взаємопов'язані компоненти: академічний, організаційний, кадровий і фінансовий. Саме їхня узгодженість визначає глибину й дієвість автономії – тобто реальну здатність школи впливати на зміст, процес і результати навчання.

Академічна автономія – це свобода у формуванні та модифікації освітніх програм, розробленні навчальних планів, виборі методик і підходів до оцінювання. Вона забезпечує профільність, варіативність, міжпредметні модулі та індивідуальні освітні траєкторії, що, як підкреслює Н. Бібік, є ключем до компетентнісної парадигми. Організаційна автономія означає самостійність у

конструюванні внутрішньої структури, режимів роботи і локальних політик (зокрема безпеки, академічної доброчесності), завдяки чому зменшується бюрократія і пришвидшується реакція на зміни. (Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT.)

Кадрова автономія надає школі можливість самостійно добирати, розвивати і мотивувати персонал; у поєднанні з наставництвом і безперервним професійним розвитком це веде до нарощування професійного капіталу колективу (А. Харгрейвз, М. Фуллан). Фінансова автономія, своєю чергою, стосується планування та розподілу бюджету, залучення позабюджетних коштів і управління майном; завдяки їй школа здатна здійснювати програмно-цільове бюджетування та інвестувати в якість.

Таблиця 1. 1

Структурні компоненти автономії ЗЗСО

<i>Компонент</i>	<i>Сутність</i>	<i>Типові управлінські рішення</i>	<i>Очікувані ефекти</i>
Академічна	формування/модифікація програм і навчальних планів; вибір методик та оцінювання	профільність, варіативність, внутрішні системи оцінювання, міжпредметні модулі, індивідуальні траєкторії	релевантність змісту, індивідуалізація, зростання навчальних досягнень
Організаційна	внутрішня структура, режими роботи, локальні політики, документообіг	розклад, тривалість занять, команди/кафедри, політики безпеки та доброчесності	гнучкість процесів, менша бюрократія, швидша реакція
Кадрова	добір, розвиток, мотивація, оцінювання персоналу	конкурсний відбір, наставництво, іпр, політика атестації	зростання професійного капіталу, утримання талантів
Фінансова	планування/розподіл коштів, позабюджетні джерела, майно	ПЦМ-бюджетування, гранти, державно-громадське партнерство	ефективність витрат, диверсифікація джерел, інвестиції в якість

Примітка. Таблиця складена автором за результатами аналізу джерел [1; 3; 8; 10; 15].

Логіка взаємозв'язку цих складових нагадує систему сполучених посудин. Академічні інновації потребують кадрової автономії для формування потрібних компетентностей команди, організаційної – для адаптації процесів, і фінансової – для ресурсного підкріплення розроблення програм і підвищення кваліфікації.

Дисбаланси породжують типові пастки: за сильної фінансової автономії та слабкої кадрової виникає «бюджетний формалізм», коли кошти є, а спроможність – ні; за вагомої академічної автономії без фінансової можливе «концептуальне перевантаження» і розрив між намірами й реальними змінами. Таким чином, ефективна автономія – це не сума повноважень, а їхня узгоджена система.

Значення автономії для якості освіти проявляється насамперед у можливості контекстуалізації навчання: школа адаптує зміст і методики під освітні потреби учнів, профіль, локальний ринок праці та пріоритети громади, що відповідає компетентнісній логіці (Н. Бібік; О. Пометун). Розширення педагогічної свободи у поєднанні з професійною відповідальністю формує культуру спільного навчання в колективі – те, що А. Харгрейвз і М. Фуллан називають «професійним капіталом». Саме він є джерелом спроможності впроваджувати STEM/STEAM, змішане та проектне навчання, мікрокурси, міжпредметні модулі й індивідуальні освітні маршрути. У площині управлінської ефективності автономія зближує «місце ухвалення рішення» з «місцем надання послуги», скорочує транзакційні витрати, пришвидшує реакцію на безпекові та гуманітарні виклики, підсилює персональну і колективну відповідальність. Це трансформує роль керівника із «менеджера процесів» на «лідера змін», орієнтованого на результати (С. Сисоєва; В. Кремень). (Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT)

Соціально-демократичний вимір автономії полягає у вибудовуванні партнерств «школа – сім'я – громада – роботодавці». Інститути шкільного самоврядування – рада школи, учнівське і батьківське самоврядування – отримують не декоративні, а змістовні повноваження, що зміцнює культуру довіри та відкритості. За спостереженнями А.Харгрейвза, саме довіра є критичною

умовою сталості реформ у школі. Водночас автономія не є панацеєю: нерівність стартових умов між школами (кадри, матеріальна база, управлінські компетентності) та відмінності у спроможності громад можуть посилювати асиметрії. Міжнародні огляди (OECD; World Bank) наголошують: без адресної підтримки, прозорої підзвітності й зовнішніх стандартів автономія може призвести до фрагментації якості та «псевдоавтономії», коли формальні повноваження не підкріплені ресурсами і навичками.

Таблиця 1.2

Переваги та ризики шкільної автономії (узагальнення літератури)

<i>Вимір</i>	<i>Потенційні переваги</i>	<i>Потенційні ризики</i>	<i>Механізми пом'якшення</i>
Якість освіти	гнучкі програми, індивідуалізація, інновації	нерівний доступ до якісних практик	зовнішні стандарти, професійні мережі, наставництво
Управління	швидші рішення, менша бюрократія, підзвітність	формалізм без спроможності, «псевдоавтономія»	менеджерська підготовка керівників, внутрішній аудит
Ресурси	ефективність витрат, диверсифікація фінансування	дисбаланси між громадами	формульне фінансування, грантові програми підтримки
Соціальний капітал	партнерство, довіра, залученість батьків та учнів	конфлікти інтересів, низька участь	прозорість, етичні кодекси, участь громадськості

Примітка. Таблиця складена автором за результатами аналізу джерел [11; 14].

Щоб автономія була дієвою, вона має спиратися на управлінську спроможність школи. Доцільно говорити про три взаємопов'язані площини – компетентності, процеси й культуру. Компетентності охоплюють стратегування, бюджетування, ризик-менеджмент, дизайн навчання, оцінювання, комунікації та паблік-менеджмент; М. Фуллан наголошує, що інвестування у розвиток професійного капіталу – базова умова сталості автономних практик. Процеси – це планування на основі даних, внутрішня система забезпечення якості, цикл PDCA (plan–do–check–act), управління змінами та знаннями. Культура – психологічна безпека, довіра, спільна відповідальність і академічна доброчесність; без них, як

застерігав Іван Бех, свобода швидко перетворюється на «вольницю», що підриває якість.

Внутрішня логіка узгодженої автономії може бути описана як ланцюжок «повноваження - спроможність - процеси - дані - результат - підзвітність - корекція». На практиці це означає визначення стратегічних цілей (успішність, добробут, безпека, інклюзія), побудову маршруту змін із проектами, відповідальними і вимірюваними індикаторами, ресурсування через бюджет і партнерства, постійний моніторинг, публічну комунікацію зі стейкхолдерами та системне коригування рішень за результатами. Узгоджена автономія тим і відрізняється від формальної, що виробляє цикл навчання організації на основі даних. (Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT.)

Важливою умовою реальної автономії є чіткий розподіл ролей між стейкхолдерами. Керівник відповідає за стратегування, бюджет і кадрову політику та несе публічну підзвітність; педагогічна рада ухвалює ключові академічні рішення та підтримує внутрішню систему якості; учні забезпечують зворотний зв'язок і реалізують практики учнівського самоврядування; батьки та громада беруть участь у нагляді за якістю та в партнерських проєктах; засновник визначає політику й забезпечує інфраструктуру в межах повноважень; партнери – університети, бізнес, громадські організації – надають додаткові ресурси, менторство та можливості стажування.

Таблиця 1.3.

Основні стейкхолдери автономної школи і їхні ролі

<i>Стейкхолдер</i>	<i>Ключові ролі</i>
Керівник ЗЗСО	стратегування, бюджет, кадрова політика, публічна підзвітність
Педагогічна рада	академічні рішення, внутрішня система якості, професійні спільноти
Учні	зворотний зв'язок, участь в оцінюванні середовища, самоврядування
Батьки/громада	нагляд за якістю, волонтерство, партнерські проєкти
Засновник	політика та фінансування, інфраструктура, нагляд
Партнери (НУО, ВНЗ, бізнес)	ресурси, стажування, менторство, спільні ініціативи

Примітка. Таблиця складена автором за результатами аналізу джерел [2; 3; 11].

Щоб автономія не перетворилася на самоціль, необхідні інструменти підзвітності. Внутрішня система забезпечення якості має включати політики академічної доброчесності, безпечного середовища, інклюзії, регулярні самооцінювання й публічні звіти; зовнішній нагляд забезпечується інституційними аудитами, участю в національних і міжнародних оцінюваннях; фінансова прозорість – програмно-цільовими бюджетами, відкритими кошторисами та аудитами; етичний вимір – кодексами поведінки і процедурами запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.

Автономію слід також поєднувати з освітньою справедливістю: «розумна диференціація» через формульне фінансування з підвищувальними коефіцієнтами для вразливих категорій, цільові програми підвищення спроможності малих і віддалених шкіл, мережі наставництва та горизонтального обміну практиками. Як показує досвід Фінляндії, описаний Пасі Салбергом, ця формула дозволяє поєднати високу автономію з рівністю можливостей.

Так, ознакою «зрілої» автономії є наявність і виконання стратегії розвитку із системою індикаторів; стандартизовані, але гнучкі процеси (цикл PDCA, електронний документообіг); кадрові практики конкурсного відбору, наставництва та безперервного професійного розвитку; середньострокове бюджетування з портфелем проєктів і ризик-менеджментом; культура довіри та академічної доброчесності із залученням учнів і батьків; підтверджена результативність – позитивна динаміка навчальних досягнень і соціально-емоційних результатів, безпеки, відвідування, а для профільних ліцеїв – і траєкторій випускників.

Отже, збалансоване поєднання «автономія+спроможність+підзвітність» створює умови для інновацій і водночас гарантує якість і справедливість, що й становить сутність і практичну цінність автономії ЗЗСО в сучасній Україні.

1.2. Нормативно-правове регулювання автономії ЗЗСО в Україні

Автономія закладів загальної середньої освіти в українському та міжнародному дискурсі трактується як поєднання права і спроможності школи самостійно ухвалювати рішення в академічній, організаційній, кадровій та фінансовій площинах у межах закону і з публічною підзвітністю.

У дослідженнях В. Кременя, І. Беха, Н. Бібік, С. Сисоєвої, О. Локшиної, О. Пометун, а також у напрацюваннях А. Харгрейвза та М. Фуллана автономія осмислюється не як «вольниця», а як інструмент підвищення якості та стійкості школи через зміцнення професійного капіталу, внутрішніх процесів якості та культури довіри. На рівні освітньої політики (OECD, Eurydice, World Bank) автономія пов'язується з децентралізацією рішень, орієнтацією на результати навчання та прозорою підзвітністю.

У національному праві рамку автономії задає Закон України «Про освіту», який у статті 6 відносить фінансову, академічну, кадрову та організаційну автономію до засад державної політики й принципів освітньої діяльності, а стаття 23 гарантує їх реалізацію, окреслюючи, що обсяг автономії визначається цим Законом, спеціальними законами і установчими документами закладу.

Стаття 25 фіксує заборону для засновника втручатися у діяльність закладу в межах його автономних прав, допускаючи водночас делегування окремих повноважень органу управління та/або наглядовій (підкувальній) раді – інструменту державно-громадського нагляду.

Спеціальні норми Закону України «Про повну загальну середню освіту» деталізують правосуб'єктність закладу (стаття 31): юридична самостійність, самостійний баланс, рахунки у держбанках, печатки й бланки, право на інноваційну діяльність та укладання договорів про співпрацю з науковими установами, закладами освіти, підприємствами і фізичними особами. У цьому ж

Законі кодифіковано компетенції керівника і педагогічної ради, повноваження органів громадського самоврядування, порядок формування та затвердження освітньої програми, що конкретизує академічну та організаційну автономію. Так, маємо збалансовану конструкцію: держава визначає стандарти результатів, індикатори підзвітності та мінімальні вимоги безпеки й доброчесності, а школа обирає шляхи досягнення цих результатів, спираючись на локальні рішення.

Згідно з підзаконними актами Кабінету Міністрів України та Міністерства освіти і науки України, автономія набуває процедурної конкретики: порядок інституційного аудиту як зовнішнього інструмента оцінювання внутрішньої системи забезпечення якості; типові освітні програми як рамка академічної свободи; формульний розподіл освітньої субвенції та правила її використання як фінансовий контур автономії; вимоги до безпеки та особливостей організації навчання у період воєнного стану як регулятор невизначеності. На рівні засновника (органу місцевого самоврядування) автономія інституціалізується через статuti, локальні політики та програми розвитку освіти громади. Саме статут розмежовує повноваження керівника, педагогічної ради й наглядової (підкувальної) ради, встановлює механізми прозорості та участі батьків і учнів, що відповідає підходам О. Локшиної до ролі локальної нормотворчості у збереженні цілісності системи через чутливість до контексту.

Критично важливим є зв'язок автономії з підзвітністю. Внутрішня система забезпечення якості – обов'язкова для кожного закладу – охоплює політики академічної доброчесності, безпечного та інклюзивного середовища, внутрішній моніторинг результатів, процедури запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. (Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT.)

Інституційний аудит, національні та міжнародні оцінювання виконують якорну функцію зовнішнього підтвердження якості. Такий баланс відповідає моделі ОЕСД «автономія + підзвітність», де держава встановлює результати, а школи, маючи свободу, несуть відповідальність за їх досягнення. У період

підвищеної невизначеності (воєнний стан) нормативне поле забезпечує гнучкі формати організації освіти (змішане/дистанційне навчання, календарні варіації, вимоги до укриттів), посилюючи потребу у компетентному шкільному менеджменті. Як наголошують В.Кремень, С. Сисоєва і Н. Бібік, автономія без управлінської спроможності й культури довіри ризикує залишитися формальною; у поєднанні з ними стає рушієм стійкого покращення.

Таблиця 1. 4

Ієрархія та взаємозалежність видів автономії закладу освіти

<i>Рівень/вимір автономії</i>	<i>Ключовий зміст</i>	<i>Типові рішення</i>	<i>Залежності та ефекти</i>
Академічна (базова)	освітні програми, профільність, методики, оцінювання	проектування курикулуму, індивідуальні траєкторії	потребує кадрової (команда, компетентності) і фінансової (ресурси) підтримки
Організаційна	структура, режими, локальні політики, процеси	розклад, внутрішні регламенти, документообіг	операціонує академічні рішення; спирається на управлінські компетентності
Кадрова	добір, розвиток, мотивація, оцінювання персоналу	конкурси, наставництво, ІПР, атестація	живить академічні інновації; впливає на реалізацію стратегії
Фінансова	бюджет, субвенції, гранти, майно, звітність	ПЦМ-бюджетування, партнерства, відкриті кошториси	ресурсно підкріплює всі виміри; вимагає прозорості й аудиту

Примітка. Таблиця складена автором за результатами аналізу джерел [10; 15; 16; 17].

Як свідчать узагальнені дані Таблиці 1.4, чотири виміри автономії – академічний, організаційний, кадровий і фінансовий – утворюють єдину систему: академічні рішення стають дієвими лише за наявності відповідної кадрової спроможності та організаційно-процесуальної підтримки, а фінансова гнучкість забезпечує ресурсне підкріплення кожного з цих вимірів. Водночас така внутрішня логіка неминуче потребує зовнішньої «рамки правил», яка визначає межі свободи рішень і механізми публічної підзвітності. Саме тому наступний

крок аналізу – перейти від функціональної структури автономії до її нормативного контуру.

У цьому контексті Таблиця 1.5 демонструє, як зазначені у Таблиці 1.4 складові «вбудовуються» в ієрархію правового регулювання: від конституційних засад і законодавчих норм, що встановлюють права, обов’язки й стандарти результатів, до підзаконних процедур якості та локальних політик, які перетворюють автономію на щоденну управлінську практику закладу. Такий перехід від «що і навіщо робити» (структура автономії) до «хто і на яких підставах це забезпечує» (рівні регулювання) дозволяє цілісно побачити механізм функціонування автономної школи.

Таблиця 1.5

Рівні нормативного регулювання автономії ЗЗСО та їхній зміст

<i>Рівень</i>	<i>Основний зміст регулювання</i>	<i>Типові інструменти та акти</i>	<i>Вплив на автономію</i>
Конституційний	гарантії права на освіту; розмежування повноважень держави і місцевого самоврядування	Конституція України, рішення КСУ	визначає принципи та межі для подальшої деталізації
Законодавчий	інституційна автономія, стандарти, підзвітність, суб’єкти управління	ЗУ «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту»	установлює права/обов’язки, рамку результатів і відповідальності
Підзаконний (КМУ, МОН)	процедури якості, типові програми, аудит, фінансові моделі, мережа	Постанови КМУ, накази МОН (інституційний аудит, типові програми, субвенції)	конкретизує механізми реалізації автономії та контролю
Локальний (засновник, заклад)	статут, локальні політики, самоврядування, розподіл ролей	рішення рад, статут закладу, положення, накази директора	перетворює правову автономію на повсякденну практику управління

Примітка. Таблиця складена автором за результатами аналізу джерел [10; 15; 16; 17] та згенеровано за допомогою ChatGPT.

Узагальнюючи, українська модель автономії шкіл є поєднанням чітко визначених прав і процедурних гарантій із системами внутрішньої та зовнішньої підзвітності, що дозволяє наблизити ухвалення рішень до учня та громади без втрати цілісності й справедливості системи. (Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT)

Така модель відповідає міжнародним підходам (OECD, Eurydice) і теоретичним висновкам про необхідність спільної присутності свободи дій, професійної спроможності та прозорості відповідальності.

1.3. Порівняльний аналіз українського та зарубіжного досвіду правового забезпечення автономії шкіл

Порівняльний аналіз українського та зарубіжного досвіду правового забезпечення автономії шкіл доцільно будувати навколо кількох стрижневих параметрів: ступінь децентралізації системи, юридичні гарантії автономії, розподіл повноважень у фінансах і кадрах, межі академічної свободи, моделі підзвітності та роль органів шкільного співуправління. Європейські системи демонструють істотну варіативність: від історично ранньої й глибокої автономії (Нідерланди) до регламентованих центральною адміністрацією моделей (частина країн Південної та Центрально-Східної Європи).

Децентралізаційні хвилі 1980–1990-х років перетворили автономію на інструмент підвищення якості: водночас із розширенням свободи ухвалення рішень посилювався державний контроль результатів через стандарти, зовнішні вимірювання та інституційний нагляд. У такій логіці працюють підходи, описані Браяном Кальдвеллом і Джимом Спінксом (самокерована школа), а також Анді Харгрейвзом і Майклом Фулланом (професійний капітал: свобода плюс відповідальність).

Нідерланди першими в Європі на початку XX століття юридично закріпили широку шкільну автономію, дозволивши школам із різними освітніми філософіями конкурувати в межах загальнонаціональних стандартів результатів. Згодом скандинавські країни Швеція та Данія вибудували моделі, де муніципалітети стали ключовими гарантами ресурсів та якості, а школи – центрами прийняття рішень щодо кадрів, організації навчання і локальних політик. (Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT)

Велика Британія через еволюцію шкільного управління створила систему governing bodies з реальними повноваженнями та національною рамкою стандартів і інспектування (Ofsted), що поєднує широку автономію з високою підзвітністю. У Центрально-Східній Європі переважав поступовий перехід: Польща надала школам правосуб'єктність, окресливши автономію в кадрах і фінансах у межах муніципальних бюджетів; Чехія розвинула участь місцевої влади та громад у радах школи; Румунія запровадила договірні моделі між інспекторатами та директорами, де автономія коригується за результатами. Натомість низка держав ЄС (наприклад, Греція, Ірландія, частково Німеччина на рівні загальної середньої освіти в окремих землях) утримують більшу частину кадрових і фінансових рішень на вищих щаблях управління, допускаючи лише обмежену шкільну самостійність.

За фінансами країни різняться спектром від повної шкільної свободи у використанні субвенцій (Бельгія, Латвія, Данія, Швеція) до жорстко регламентованих моделей, де інвестиційні рішення централізовані, а поточні – частково делеговані (Польща), і до відсутності фінансової автономії (Болгарія, Ірландія, Кіпр, Румунія). Дискусійним залишається доступ до приватних коштів: у Бельгії та Італії школи правомірно залучають пожертви, орендні надходження та позики; у Німеччині, Греції, Ірландії такої можливості здебільшого немає; у Данії дозволене залучення, але витрати цих коштів обмежені окремими правилами. (Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT.)

Польський досвід засвідчив історичну роль батьківського фінансування та сучасне переналаштування на більш формалізовані процедури: благодійні внески та орендні надходження можливі за згодою муніципалітету, використовуються під встановлені цілі, а зібрані батьківськими радами внески адмініструються окремо від директорів і підлягають податковому контролю.

Кадрові повноваження також неоднорідні. У Швеції директори визначають навантаження та оплату праці вчителів, що надає справжню кадрову автономію на рівні школи. У Польщі директор має широкі права щодо добору й розподілу годин, але призначення керівників відбувається через конкурси за участю представників школи, профспілок, батьків і засновника, причому директор працює каденційно з обов'язковим повторним конкурсом. В Ірландії, на Кіпрі та Мальті призначення вчителів централізоване: педагоги мають статус державних службовців і направляються до шкіл урядовими органами. У багатьох системах (Велика Британія, Бельгія, Чехія) створено органи співуправління школи (governing bodies, school boards), які або ухвалюють частину рішень, або виконують дорадчу функцію; до їхнього складу входять представники керівництва, учителі, батьки, учні та – у деяких країнах – зовнішні члени громади.

Ключова спільна риса європейських систем – посилення підзвітності результатам у міру зростання автономії. Держави вибудували інспекційні та оцінювальні механізми, які поєднують перевірку дотримання нормативів із оцінкою навчальних досягнень і шкільних процесів: у Великій Британії – нагляд Ofsted і публічні звіти, у Польщі – повноваження кураторій освіти з обов'язковим реагуванням засновників, у Данії – поєднання місцевої оцінки з роботою Датського інституту освіти, у Швеції – провідна роль муніципалітетів і державного інспекторату. Паралельно розвиваються механізми батьківського вибору школи, електронні щоденники, відкриті показники – це підсилює «соціальну підзвітність» і створює додаткові стимули для якості.

Правове поле автономії всюди тримається на двох опорах: компонентах свободи (кадри, фінанси, організація та зміст) і стандартизований рамці результатів, що вимірюються зовнішньо.

Таблиця 1.6

Порівняльна «карта» автономії за ключовими вимірами (узагальнення за джерелами MON, OECD, Eurydice)

Країна	Фінансова автономія	Кадрова автономія	Академічна/організаційна автономія	Підзвітність і нагляд
Нідерланди	висока: свобода у використанні субвенцій, конкуренція провайдерів	висока на рівні шкіл/провайдерів	висока у межах стандартів результатів	державні стандарти, зовнішня оцінка, публічність
Швеція	висока: муніципальне фінансування, шкільні рішення	висока: директор визначає навантаження і оплату	висока: гнучкість програм і організації	муніципальний і державний нагляд, відкриті дані
Данія	висока/середня: залучення приватних коштів із обмеженим використанням	висока на рівні шкіл	висока: локальні політики, організація	місцева оцінка + датський інститут освіти
Велика Британія	висока: делеговані бюджети	висока: governing body/academy trust	висока: автономні програми/провайдери	ofsted, публічні звіти, нац. тести
Бельгія	висока: свобода використання субвенцій, приватні кошти	середня/висока залежно від мережі	висока у межах стандартів	інспекції спільнот, прозорість
Польща	середня: поточні рішення в школі, інвестиції – у засновника	середня/висока: директор добирає вчителів; директор – через конкурс	середня/висока: освітні програми в межах рамок	кураторії освіти, муніципальна підзвітність
Чехія	середня: бюджет у межах державних трансфертів	середня: значуща роль засновника	середня: органи співуправління, локальні рішення	держ. інспекція, участь громад
Італія	середня: можливе залучення приватних коштів	середня: частково централізовано	середня: автономні ПТОС і проекти	нац. інститут оцінювання, інспекції
Німеччина	низька/середня: залежно від землі, обмежено приватні кошти	середня/низька: сильна роль земель	середня: у межах земельних рамок	земельні інспекції, стандарти
Греція, Ірландія, Кіпр, Румунія	низька: рішення на вищих рівнях	низька: централізовані призначення	низька/середня: регламентовано центром	державний нагляд, обмежена шкільна автономія

Примітка. Таблиця складена автором за результатами аналізу джерел [48; 50].

Як узагальнює Таблиця 1.6, національні моделі автономії відрізняються насамперед глибиною фінансової та кадрової самостійності й тим, як у межах державних стандартів організовано академічну та процесуальну свободу: від високої шкільної дискретності у Швеції, Данії та Великій Британії до частково делегованих рішень у Польщі й Чехії та переважно централізованих практик у Греції, Ірландії, на Кіпрі й у Румунії. Ця варіантність показує системний принцип: що більша свобода ухвалення рішень на рівні школи, то вищими мають бути вимоги до зовнішньої та соціальної підзвітності, аби зберегти єдині орієнтири якості й справедливості. Тому логічним продовженням порівняльної «карти» є інвентар інструментів контролю та співуправління, які роблять автономію керованою та прозорою. (Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT)

Таблиця 1.7 демонструє, як різні країни поєднують тверду рамку результатів (державні стандарти, національні та міжнародні оцінювання) з інспекційними механізмами (наприклад, Ofsted у Великій Британії чи муніципальний/державний нагляд у Скандинавії) та залученням стейкхолдерів через керівні/наглядові ради. Таким чином, акценти Таблиці 1.6 переходять у практичні засоби реалізації від рівня й типу автономії – до конкретних інструментів підзвітності, що забезпечують баланс свободи й відповідальності.

Таблиця 1.7

Інструменти підзвітності та співуправління в автономних системах

<i>Інструмент</i>	<i>Типова реалізація</i>	<i>Очікуваний ефект</i>
Державні стандарти результатів	нац. рамки навчальних досягнень, профілі випускника	єдина «тверда» рамка якості при різноманітні шляхів
Зовнішній інспекційний нагляд	Ofsted (ВБ), державні інспекції (Скандинавія, ЦСЄ)	зовнішнє підтвердження якості, корекція ризиків
Нац. та міжнародні оцінювання	обов'язкові зрізи, участь у PISA, TIMSS, PIRLS	дані для порівнянь і політик на основі доказів
Керівний орган школи або орган управління школою	участь батьків, учнів, громади у прийнятті рішень	підвищення прозорості, довіри й релевантності
Публічні звіти й відкриті дані	щорічні звіти, електронні щоденники, дашборди	соціальна підзвітність, інформований вибір батьків
Договірні моделі автономії	контракти директорів (Румунія), академі-трасти (ВБ)	узгодження цілей і відповідальності, гнучке управління

Примітка. Таблиця складена автором за результатами аналізу джерел [25; 32; 43].

По-перше, автономія працює як система, а не як ізольований набір повноважень: фінансова свобода без кадрової та академічної веде до «бюджетного формалізму», тоді як академічна свобода без ресурсів і спроможності породжує декларативність.

По-друге, найстабільніші результати демонструють системи, де юридичні гарантії автономії поєднані з інституційною спроможністю шкіл і зрілою підзвітністю – те, на чому наголошують А. Харгрейвз і М. Фуллан.

По-третє, роль місцевого самоврядування в Європі виявилася критичною: муніципалітети, як у Данії чи Швеції, утворюють «ресурсний контур» автономії та забезпечують наближення рішень до потреб громади.

Нарешті, залучення батьків і громад через органи співуправління та публічну звітність підсилює якість не менше, ніж регуляторні вимоги: саме «соціальна підзвітність» робить свободу дієвою, а не формальною.

Висновки до розділу 1

У першому розділі узагальнено сучасні теоретико-правові та порівняльні підходи до автономії закладів загальної середньої освіти й обґрунтовано її розуміння як поєднання права та інституційної спроможності школи діяти самостійно в академічній, організаційній, кадровій і фінансовій площинах із публічною підзвітністю.

На основі праць В. Кременя, І. Беха, Н. Бібік, С. Сисоєвої, О. Локшиної, О. Пометун, а також концепцій Е. Харгрейвза, М. Фуллана, Б. Кальдвелла і Д. Спінкса, систематизовано наукові підходи: автономія трактується не як «вольниця», а як управлінська філософія та механізм підвищення якості через професійний капітал і культуру довіри.

Сформульовано робоче визначення автономії як права і здатності ЗЗСО ухвалювати рішення в межах закону з відповідальністю перед здобувачами, громадою, засновником і державою.

Доведено, що зміст автономії є багатовимірним: академічна автономія забезпечує варіативний зміст і методики; організаційна – гнучкі процеси та локальні політики; кадрова – можливість добору, розвитку й мотивації персоналу; фінансова – ресурсне підкріплення стратегії через програмно-цільове бюджетування та урізноманітнення джерел. Показано їхню взаємозалежність: інновації змісту без кадрової й фінансової підтримки деградують у декларації, тоді як фінансова свобода без компетентного управління й академічної стратегії породжує «бюджетний формалізм».

Уточнено цінність автономії для якості та ефективності: вона наближає місце ухвалення рішень до учня і класу, зменшує транзакційні витрати, підвищує відповідальність і здатність швидко реагувати на виклики (зокрема безпекові), розбудовує партнерства «школа – сім'я – громада – роботодавці».

Водночас систематизовано ризики: нерівність стартових умов, кадрові дефіцити, фрагментація стандартів і «псевдоавтономія» – і окреслено запобіжники (зовнішні стандарти, професійні мережі, наставництво, внутрішній аудит, прозорість).

Нормативну рамку в Україні проаналізовано як багаторівневу: Конституція – принципи; закони «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту» – гарантії та межі автономії (ст. 6, 23, 25; правосуб'єктність, компетенції органів управління); підзаконні акти КМУ й МОН – процедури якості, інституційний аудит, фінансові моделі; локальні акти засновника і статути – інституціоналізація автономії в щоденній практиці.

Доведено, що працює формула «автономія + підзвітність», у якій держава встановлює результати та мінімальні вимоги, а школа обирає шляхи їх досягнення й підтверджує якість доказами. У порівняльному зрізі ЄС систематизовано моделі:

висока автономія за жорсткої підзвітності (Швеція, Данія, Велика Британія); часткова децентралізація з розподілом повноважень (Польща, Чехія, Італія, Бельгія); переважно централізовані системи з обмеженою шкільною самостійністю (Греція, Ірландія, Кіпр, окремі землі Німеччини). Загальним для зрілих моделей є поєднання фінансової й кадрової свободи з інспекційними механізмами, відкритими даними та дієвими органами співуправління.

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВОВОЇ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

2.1. Організаційне та інституційне забезпечення автономії у діяльності ліцею №133

Ліцей 133 має тривалу історію розвитку інституційної спроможності, що починається з 1936 року, коли до новозбудованої будівлі сіло 765 учнів, а з кінця 1980-х було добудовано окремий корпус для початкової школи, спортзал, харчоблок та їдальню, реконструйовано основний корпус і розпочато навчання шестирічних дітей. Цей історичний контекст важливий для розуміння сучасної автономії: наявність сформованої матеріально-технічної бази, практик організації харчування, медичного й психологічного супроводу та сталої мережі класів зумовлює вищу готовність до управлінських рішень «на місці» й дозволяє розвивати організаційну, академічну, кадрову та фінансову автономію не декларативно, а через діючі процеси.

Організаційно ліцей функціонує як юридично самостійний суб'єкт публічної освіти зі статутом, публічними локальними політиками та структурованими розділами на сайті, що відображають ключові контури автономії: «Документи» (статут, ліцензія, положення, освітня програма, накази, матеріально-технічне забезпечення, звіти, кошторис), «Для батьків» (територія обслуговування, правила прийому, електронні сервіси), «Для учнів» (правила поведінки, дистанційне навчання, учнівське самоврядування), «Психологічна служба» (зокрема підрозділ «Ментальне здоров'я»), а також окремі сторінки «Проектна діяльність» і «Безпечне місце».

Така публічна архітектура комунікації свідчить про наявність внутрішньої системи забезпечення якості й підзвітності: управлінські рішення супроводжуються документами, що відкрито оприлюднюються; фінансові

матеріали винесені в окремі рубрики; безпека, протидія булінгу, інклюзія та психологічна підтримка мають формалізовані процедури. (Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT)

Освітня модель ліцею демонструє змістову автономію та керовану профілізацію: щороку з першого класу формується клас з поглибленим вивченням англійської мови; з п'ятого класу додається друга іноземна – німецька; у 10–11 класах запроваджено профілі – філологічний і математичний. Такі рішення напряду впливають на розподіл педагогічного навантаження, структуру методоб'єднань і кадрові запити, а також задають логіку вибіркового компонентів та індивідуальних освітніх траєкторій у старшій школі.

Наявність профілів і двох іноземних мов відповідає сучасним практикам шкільної автономії: зміст визначається ближче до класу, але в межах державних стандартів і типових програм.

Управлінська конструкція вирізняється розширеною адміністративною командою. Очолює заклад директор; управлінську вертикаль доповнює п'ять заступників (за змістом – навчально-виховний, методичний, з НВР у початковій школі/інклюзії/цифровізації тощо, залежно від внутрішнього розподілу).

Така кількість управлінських позицій для міського ліцею з кількома мовами навчання, профілями й розвиненою матеріальною базою дозволяє рознести відповідальність за ключові процеси: розклад і календарно-тематичне планування, внутрішню систему якості, безпеку, роботу з персоналом і підвищення кваліфікації, інформаційну відкритість і цифрові сервіси, інклюзію та взаємодію з батьками, супровід проєктів і партнерств. За таких умов організаційна автономія працює не як «ручне управління», а як процесна система з делегованими повноваженнями та чіткими зонами відповідальності.

Кадровий контур автономії підтримано збалансованим штатним набором предметників, учителів початкової школи та фахівців підтримки (психолог, соціальний педагог, асистенти вчителя, бібліотекар), що уможливлює інклюзивну

практику й посилення освітнього середовища. Критично важливо, що наявні асистенти вчителя – формальна ознака функціонування команд супроводу інклюзії, індивідуальних програм розвитку та міжвідомчої взаємодії. Водночас кадрові рішення мають стратегічно підсилювати профілі: у філологічному – іноземні мови, українська мова і література та міжпредметні курси з медіаграмотності; у математичному – математика, інформатика, фізика, міждисциплінарні STEM-модулі. Водночас наявність учителів мистецтва та трудового навчання зберігає баланс «м'яких» і практичних компетентностей, що позитивно впливає на добробут учнів і залучення. (Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT.)

Фінансово-економічна автономія проявляється через відкриті кошториси і звіти, а також публічні матеріали щодо матеріально-технічного забезпечення. З огляду на міський контекст і обсяги мережі, доречним виглядає поєднання власних повноважень закладу з централізованими сервісами бухгалтерського супроводу засновника (аутсорс бюджетного обліку з правом першого підпису у директора).

Це дозволяє одночасно тримати кермо у плануванні видатків за освітніми пріоритетами та зменшувати транзакційні витрати і ризики фінансової дисципліни. Додатковим ресурсом є спеціальний фонд – оренда тимчасово вільних приміщень у позаурочний час, благодійні надходження, проєктні гранти – за умови дотримання вимог прозорості, безпеки і конкуренції постачальників.

Внутрішня система забезпечення якості постає як скелет інституційної автономії: наявні локальні політики (академічна доброчесність, безпечне середовище, протидія булінгу, інклюзія), виділена психологічна служба з фокусом на ментальному здоров'ї, сторінки про результати моніторингів і відкриті річні звіти. (Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT.)

Доцільно розвинути елементи циклу PDCA: регулярні внутрішні зрізи навчальних досягнень за паралелями; «теплі» аудит-рев'ю уроків (не для

контролю, а для розвитку); індикатори задоволеності учнів і батьків; публічні короткі дашборди з ключовими метриками. У зв'язці з інституційним аудитом це утворює керовану зв'язку «автономія + підзвітність».

Цифровізація підтримує автономію процесів: у меню сайту наявні електронні сервіси – електронний щоденник/кабінет учня, електронна реєстрація, оприлюднення результатів моніторингів, дистанційне навчання – це не лише зручність, а й інфраструктура прозорості та комунікації, що зменшує навантаження на адміністрацію й дає підстави для аналітики відвідування, успішності, дисциплінарних інцидентів і запитів батьків.

Освітній план демонструє поєднання стабільності й варіативності. Поглиблена англійська з 1 класу пояснює посилений блок іноземних мов і вимагає виваженого розкладу – блокові уроки, мовні модулі, інтегровані проєкти (CLIL), розумне співвідношення аудиторної та самостійної/проєктної роботи; друга іноземна з 5 класу – ресурс, який слід тримати у зв'язку з вибірковими предметами і мовними клубами.

У старшій школі профілі задають різні траєкторії: для філологічного – розширені години української мови й літератури, іноземних мов, риторики/медіаграмотності, гуманітарних спецкурсів; для математичного – розширена алгебра/геометрія, інформатика, фізика, прикладна математика, основи програмування й даних.

Така архітектура відповідає компетентнісній логіці і потребує організаційної автономії для складання гнучкого річного плану, груп за інтересами й міжкласних потоків.

Кадрову картину доцільно розглядати через три шари: лідерство; ядро предметників і вчителів початкової школи; фахівці підтримки. Поданий нижче зріз складено за наданим переліком посад (41 особа).

Таблиця 2.1.

Агрегований кадровий склад за функціями

Функціональна група	Частка від штату
Керівництво (директор + заступники)	14,6%
Іноземні мови	12,2%
Українська мова і література + зарубіжна література	9,8%
Історія/суспільствознавство	4,9%
Математика	4,9%
Фізика	4,9%
Хімія	2,4%
Біологія	2,4%
Географія	2,4%
Інформатика	2,4%
Фізична культура	4,9%
Мистецтво / трудове навчання	4,9%
Початкова школа	14,6%
Асистенти вчителя	7,3%
Психолог	2,4%
Соціальний педагог	2,4%
Бібліотекар	2,4%
Разом	100%

Примітка. Таблиця складена автором за результатами аналізу джерел [12].

З огляду на типовий для української школи гендерний профіль і на суттєву представленість жінок у лідерстві й початковій школі, реальна жіноча частка в колективі є суттєво вищою – майже 98 %.

Академічну автономію підтримує кадрова карта: для філологічного профілю є сильний мовний блок; для математичного – наявні математики, інформатик, фізики і природничники. Разом з тим доцільним виглядає стратегічне посилення ІТ-напряму (другий учитель інформатики, ментори з алгоритмізації/робототехніки) та міждисциплінарні команди для CLIL-модулів (іноземна мова + природничі дисципліни), що підвищить додану цінність профілю та привабливість закладу для мотивованих старшокласників.

Організаційні механізми автономії працюють через процедури прийняття рішень і розподілу повноважень між директором, заступниками, педагогічною радою, учнівським і батьківським самоврядуванням, а також

наглядовою/підклавальною радою засновника. У практичній площині це означає: директор затверджує річний навчальний план і локальні політики, розподіляє навантаження і відповідає за бюджет; педагогічна рада ухвалює рішення щодо освітньої програми, структури і тривалості навчального року/тижня/дня, інструментів оцінювання та підвищення кваліфікації; заступники ведуть операційні процеси (розклад, СУО, безпечне середовище, цифрові сервіси, інклюзія, позакласна і проєктна діяльність); учнівське самоврядування бере участь у формуванні освітнього середовища, антибулінгових ініціативах і волонтерських проєктах; батьківська спільнота – у партнерстві й соціальній підзвітності; наглядова/підклавальна рада – у стратегічному супроводі, допомозі з ресурсами та моніторингу виконання кошторису.

Таблиця 2.2.

Ключові інституційні механізми автономії та стан їх впровадження

Механізм	Що забезпечує	Поточний стан	Рекомендований крок на 12 міс.
Освітня програма і річний навчальний план	академічну автономію та профілізацію	поглиблена англійська з 1 класу; друга іноземна з 5-го; профілі 10–11-х (філологічний, математичний)	розширити вибіркові модулі 8–11 кл.; запустити 2–3 CLIL-курси; міжкласні потоки
Локальні політики (добросесність, безпека, інклюзія, антибулінг)	процесуальну автономію та підзвітність	окремі документи, сторінки на сайті; працює психслужба	«Кризовий протокол» і гаряча лінія; щорічні тренінги; опитування
Педагогічна рада та внутрішня СУО	колегіальні рішення і розвиток якості	публічні звіти, внутрішні моніторинги	вбудувати PDCA: 2–3 внутрішні зрізи/рік; спостереження уроків із розвивальним фідбеком; дашборди
Фінансова прозорість (кошторис, спецфонд)	фінансову автономію та довіру	розділи «Кошторис», «Звіти», «МТБ»	політика спецфонду; відкриті дані (план асигнувань, звіти)
Підклавальна/наглядова рада	стратегію і ресурсне партнерство	передбачена; доречна до запуску	сформувати склад; річний план; квартальні рев'ю кошторису
Електронні сервіси	комунікацію, дистанційку, підзвітність	Е-щоденник/кабінет, е-реєстрація, публікація результатів	інтегрований дашборд; “апскілл” цифрових компетентностей педагогів
Команда інклюзії (асистенти, психолог, соцпед)	доступність та підтримку учня	асистенти, психолог, соцпед, бібліотекар	стандартизувати ППР; кейс-зустрічі; клуб батьків

Примітка. Таблиця складена автором за результатами аналізу джерел [12; с 14; 15].

Безпека та добробут учасників – ще одна вісь автономії, що підтверджується окремим розділом «Безпечне місце» і наявністю психологічної служби з акцентом на ментальне здоров'я.

Для системності доцільно закріпити в локальних структуру планів дій для різних сценаріїв (укриття, дистанційні дні, епідемічні ризики, кризові випадки), порядок комунікації з батьками та органами влади, структуру тренувань і розсилок. Це зменшує навантаження на адміністрацію під час форс-мажорів і підвищує довіру громади.

Проектна та позакласна діяльність доречно використовується як інструмент розвитку автономії: профільні та міжпредметні проєкти, участь у конкурсах і олімпіадах, партнерства з університетами й бізнесом, волонтерські ініціативи учнівського самоврядування. (Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT)

Варто підкріпити це «портфелем проєктів» ліцею на навчальний рік із чіткими цілями, календарем, кураторами й індикаторами ефекту (зростання участі, перемоги/сертифікати, соціальна корисність, публічні презентації).

З огляду на кадровий профіль і профілізацію варто розбудовувати «команди практики» за освітніми циклами, а не лише за предметами: початкова школа; мовно-гуманітарний цикл; природничо-математичний; мистецько-технологічний; інклюзивна освіта і психологічна підтримка.

Такі команди краще узгоджують курикулум, проєкти та оцінювання всередині циклу, спільно планують підвищення кваліфікації і взаємонавчання, швидше тестують і масштабують інновації.

Таблиця 2.3.

Основні ризики автономії та запобіжники

Ризик	Як проявляється	Запобіжники/дії
Псевдоавтономія	Формальні профілі/модулі без ресурсів	Планувати від ресурсів; менторинг; мікрогранти на курикулум
Перевантаження кадрів	Зайве «паперотворення», вигорання	RACI-поділ; шаблони; перерозподіл процесів; програми благополуччя
Фінансова непрозорість спецфонду	Невдоволення батьків, конфлікти	Політика спецфонду; публічні Z-звіти; комітет прозорості
Нерівний доступ до сильних практик	«Елітні» потоки vs решта	Міжкласні групи; відкриті модулі; наставництво між учителями
Слабка аналітика	Рішення «на відчуттях»	Дашборди; внутрішні зрізи; карти прогресу паралелей

Таблиця складена автором за результатами аналізу джерел [12;с 14; 15].

Для забезпечення ефективного функціонування автономії як системи необхідним є чітке визначення процедурних регламентів. На практиці це передбачає: затверджену структуру розподілу відповідальності за формування навчальних програм; річний цикл планування, що охоплює розробку стратегії та річного плану (наприклад, у серпні), а також регулярні проміжні перегляди та адаптації (наприклад, у жовтні, січні, квітні); публічне визначення цілей за ключовими показниками (академічна успішність, рівень залученості, загальні підсумкові досягнення, визнання чи сертифікація); прозорий механізм розподілу навчальних годин та конкурсні процедури для вибірових дисциплін; встановлення уніфікованих стандартів для надання зворотного зв'язку за результатами занять; регламентований порядок підвищення кваліфікації (наприклад, не менше 30 годин щорічно з обов'язковим документальним підтвердженням); щорічне представлення керівником закладу звіту перед спільнотою, що супроводжується сесією запитань та відповідей.

Окремо варто відзначити, що інклюзія і психологічна підтримка вже інституціоналізовані завдяки асистентам, психологу та соціальному педагогу.

Наступний крок – стандартизувати ІПР і міжфахові зустрічі «кейс-менеджменту», запустити клуб для батьків дітей з ООП, а також підкріпити добробут учнів і педагогів регулярними превентивними активностями (анонімні скринінги благополуччя, міні-курси з емоційної компетентності, програми «рівний-рівному»).

Підсумовуючи, діяльність ліцею вже містить більшість інституційних ознак зрілої автономії: публічні документи й фінансові матеріали; чіткий профіль освітньої моделі; розгалужену управлінську команду; кадрові ресурси для інклюзії; цифрові сервіси; наголос на безпеці та ментальному здоров'ї; історично сформовану матеріальну базу.

Найближчі зони посилення – аналітика якості й прозорість спеціального фонду; інституціоналізація піклувальної ради з реальним планом роботи; розширення вибіркового модулю і міждисциплінарних практик у 8–11 класах; точкове підсилення кадрових позицій у STEM/ІТ та CLIL; формалізація RACI-матриці для ключових процесів; регулярні внутрішні аудит-рев'ю з розвивальним фідбеком. (Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT)

За цієї логіки автономія стає не набором «прав на папері», а злагодженою управлінською системою, яка щороку відтворює цикл «цілі – ресурси – процеси – дані – результат – звіт – поліпшення», наближаючи рішення до потреб учнів і громади та підвищуючи якість і справедливість освітніх послуг.

2.2. Рівень реалізації автономії за основними напрямками: організаційна академічна, кадрова, фінансова

Зміст автономії вибудовується ієрархічно та системно. Академічний вимір окреслює унікальність закладу: освітні програми, профільність, варіативність,

методики та оцінювання. Організаційний вимір забезпечує операційну реалізацію стратегії та освітньої програми: структуру, режими, локальні політики (безпека, інклюзія, академічна доброчесність), документообіг. Кадровий вимір визначає можливість швидко й неупереджено формувати та розвивати команду через конкурсний добір, наставництво, індивідуальні плани професійного розвитку, справедливе оцінювання та атестацію. Фінансовий вимір дає змогу ресурсно підкріпити стратегію через програмно-цільове планування, диверсифікацію джерел (бюджет, гранти, партнерства), прозорі кошториси і звітність.

Як показують дослідження – реальні інновації постають саме на перетині цих вимірів: академічні зміни без кадрової й фінансової підтримки залишаються декларацією, а ресурсна гнучкість без професійних компетентностей породжує «бюджетний формалізм». Отже, види автономії взаємопороджують і взаємодоповнюють одне одного, формуючи єдину систему управління якістю.



Примітка. Рис. 2.1 Напрями реалізації автономії ЗЗСО, за результатами аналізу джерел [15; 16].

Автономія ліцею постає як узгоджена екосистема: зміст навчання задає орієнтири, внутрішня організація забезпечує щоденну роботу, команда надає професійну спроможність, а фінанси під'єднують ресурси й роблять рішення відчутними для учасників процесу.

На сайті та в публічних матеріалах простежується вивірене нормативне тло: відкриті статутні документи, політики безпеки й доброчесності, пакети для батьків та учнів, електронні сервіси для комунікації та реєстрації. Така концепція формує «правила гри» і зменшує управлінську інерцію.

Навчальна модель має виразний профіль: з першого року – посилена англійська, із п'ятого – друга іноземна (німецька), у старшій школі – вибір між філологічним та математичним напрямками.

Отже, навчальний план уже підтримує варіативність і дозволяє проектувати індивідуальні траєкторії, зокрема через вибіркові модулі та інтегровані курси. Варто посилити «містки» між предметами та розширити палітру курсів за вибором для 8–11 класів.

В управлінні наявні цифрові інструменти (е-щоденник/кабінет, онлайн-запис, публікація моніторингів), а також локальні акти щодо дистанційних режимів і психологічної підтримки. Це дає змогу швидко змінювати формати навчання, тримати акцент на безпеці й чіткості процедур. Для стійкості процесів доцільно впровадити уніфікований цикл «плануй–виконуй–перевірй–дій» із короткими управлінськими дашбордами на рівні паралелей. (Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT)

Кадровий блок охоплює адміністративну ланку, повний набір предметників, асистентів учителя, психолога, соціального педагога та бібліотекаря – це дозволяє підтримувати інклюзію й профільність.

Наступний етап – зробити системними конкурсний добір, адаптацію новачків, наставництво і щорічні індивідуальні плани розвитку, а також

запровадити розвиткові спостереження уроків із фокусом на оцінювання навчальних досягнень і цифрові практики. Це зменшить різнобій у компетентностях і підтримає професійний капітал колективу.

Фінансова складова спирається на кошторисно-цільове планування, відкриті звіти та коректні закупівельні процедури. Розширення фінансової самостійності додає швидкості: можна гнучко формувати штат, своєчасно закривати дрібні ремонти, адресно замовляти підвищення кваліфікації, укладати договори на необхідні послуги. Водночас потрібні підготовлені уповноважені з публічних закупівель, відпрацьована політика спеціального фонду і механізми внутрішнього контролю. (Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT)

Прагматичний перехідний варіант – поєднати «перший підпис» директора з сервісною підтримкою централізованої бухгалтерії до повного нарощення власної фінансової служби.

Щоб замкнути контур якості, доцільно працювати за даними: фіксувати цілі та індикатори, призначати відповідальних, проводити регулярні внутрішні зрізи (успішність, відвідування, стан безпеки, залученість), оприлюднювати короткі звіти та переглядати рішення за результатами.

Партнерські інститути – педагогічна рада, учнівське самоврядування, батьківські ініціативи, наглядова/піклувальна рада – варто активніше залучати до стратегування, моніторингу видатків і фандрейзингу.

На найближчий рік ключові кроки: уніфікувати політику спеціального фонду й формат відкритих фінданих, затвердити положення про наставництво та внутрішні спостереження, розширити вибіркові модулі для старшої школи, ухвалити кризовий протокол безпеки з чітким розподілом ролей, провести таргетоване навчання з бюджетування й закупівель.

Таблиця 2.3

Рівень реалізації автономії за основними напрямками:
організаційна академічна, кадрова, фінансова

<i>Напрямок</i>	<i>Що вже працює (приклади)</i>	<i>Оцінка (0–5)</i>	<i>Слабкі місця/ризики</i>	<i>Фокус дій на рік</i>
Організаційна	Е-сервіси для взаємодії, оприлюднені локальні акти, відкриті розділи з документами, звітами та кошторисами	4	не всюди уніфіковані процедури; відсутній єдиний алгоритм дій у кризових ситуаціях; ризик перевантаження формами	запровадити цикл PDCA з короткими дашбордами; ухвалити кризовий протокол; стандартизувати шаблони документів і матриці відповідальності
Академічна	поглиблена англійська з 1 класу; німецька з 5 класу; профілі 10–11; варіативні курси; чинна освітня програма й навчальний план	4	невеликий вибір міжпредметних курсів; потрібно частіше вимірювати внутрішню якість; обмежена практика інтегрованого викладання	розширити вибіркові модулі у 8–11 класах; запровадити двічі на рік внутрішні зрізи; пілотувати інтегровані курси (зокрема мовно-предметні)
Кадрова	повна адміністративна команда, предметники всіх циклів, асистенти, психолог, соцпед, бібліотекар; регулярне підвищення кваліфікації.	3	неформалізовані конкурсний відбір, наставництво та індивідуальні плани розвитку; різний рівень цифрових/оцінювальних умінь	затвердити положення про добір і наставництво; ввести щорічні ІПР; провести мікротреки з оцінювання та цифрових інструментів; програму профілактики вигорання
Фінансова	кошторис і звіти у відкритому доступі; оновлення МТБ; закупівлі здебільшого через орган управління освітою	3	часткова залежність від централізованих процедур; потреба в підготовці уповноважених; недоопрацьована політика спецфонду та відкритих даних	описати політику спецфонду й формат відкритих фінданих; навчити уповноважених із закупівель; за можливості перейти на змішану модель бухгалтеру

Примітка. Таблиця складена автором за результатами аналізу джерел [18;19;23].

Сукупно це дає добрий старт для масштабування інновацій: навчальна пропозиція вже диференційована, процеси – достатньо прозорі, команда – укомплектована. Вирівнювання «темпу» між вимірами через стандартизовані управлінські цикли, розвиткові HR-процедури й підсилення фінансової спроможності створить стабільний баланс свободи дій і відповідальності та зміцнить довіру з боку всієї спільноти.

2.3. Рекомендації щодо удосконалення нормативного регулювання автономії

Автономія закладу освіти в Україні юридично гарантована на рівні базового закону: визначено чотири її виміри та принцип публічної підзвітності, однак щоденна імплементація показує розрив між нормами і практикою.

Реалії шкільної автономії в Україні формуються на перетині децентралізації та посилення громадської участі: держава задає рамки й запобіжники, громади беруть на себе частину управлінських функцій, а школа отримує простір для рішень у межах закону й статуту (О. Онаць ; Л. Паращенко).

На рівні повсякденної практики «право на самоврядування» означає не декларацію, а щоденну відповідальність адміністрації та педради за освітні, організаційні, кадрові й фінансові кроки – з прозорою процедурою, публічними даними та залученням стейкхолдерів (А. Сеїтосманов; О. Фасоля; В. Мархлевські).

Ключовою ідеєю, яку підтверджують польові дослідження директорів і управлінців, є автономія як механізм державно-громадського управління: школа проєктує власну освітню пропозицію, громада співвизначає пріоритети та ресурси, держава гарантує якість і встановлює межі втручання засновника (О.Онаць; Г. Калініна; М. Малюга). У цій логіці засновник утримується від впливу на рішення, що ухвалюються в межах автономних прав, натомість активує наглядову

(підклавальну) раду для стратегування, моніторингу кошторису та партнерського залучення ресурсів без підміни функцій адміністрації (Л. Паращенко). (Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT)

Академічний вимір на практиці починається з побудови цілісної освітньої програми: поєднання інваріантного ядра з варіативними модулями, індивідуальними траєкторіями, інклюзивними рішеннями, внутрішніми зрізами якості та політикою академічної доброчесності (О. Онаць).

Типові бар'єри директорів і педрад – брак проєктувальної компетентності, перевантаження вчителів і довгі процедури погодження нетипових програм та модульного навчання (Н. Клокар; Л. Попович). Практика, що працює: короткі цикли навчання команд із дизайну програм, пакети локальних положень «під ключ» і «короткі маршрути» адміністрування інновацій у межах чинних норм (А. Сеїтосманов; О. Фасоля; В. Мархлевські).

Організаційна автономія забезпечує операційну доведеність академічних рішень. У дієвих школах це проявляється у власній структурі управління, налаштованих режимах і календарях, політиках безпеки, інклюзії та академічної доброчесності, а також у цифрових сервісах для комунікації з учнями й батьками (Г. Калініна Г.; М. Топузов).

Управлінські команди використовують PDCA-цикли (Плануй-Дій-Вивчай-Адаптуй), дашборди для паралелей, RACI-матриці відповідальності, скорочують документообіг до «мінімально достатнього», залучають стейкхолдерів до регулярних аудитів процесів – це знижує формалізм і прискорює прийняття рішень (Л. Паращенко). Основні ризики – зовнішня гіперрегламентація та дублювання функцій – гасяться саме прозорим розподілом ролей і підзвітністю за результат, а не за папери (О. Онаць). Додаток Д

Кадрова автономія в реальних практиках – це система, а не поодинокі призначення. Вона поєднує конкурсний добір, адаптацію новачків, наставництво, щорічні індивідуальні плани розвитку, внутрішні спостереження уроків і чесне

оцінювання з розвитковим зворотним зв'язком (Г. Калініна; М. Малюга). Там, де «кошти йдуть за вчителем» (додаток З), підвищення кваліфікації планується портфелем на рік із залученням різних провайдерів та прив'язкою результатів навчання до цілей школи; де цей механізм не діє, працюють змішані моделі: цільові сесії в закладі, менторські пари «молодий-досвідчений», короткі мікрокурси під поточні зміни (Онаць О.; Паращенко Л.). Саме така кадрова політика зменшує «плинність» і нарощує професійну культуру колективу.

Фінансова автономія додає швидкості рішенням і робить відповідальність вимірюваною: власний кошторис і план асигнувань, право формувати штат, встановлювати доплати й премії, оплачувати дрібні ремонти та підвищення кваліфікації, укласти договори в межах закупівельного законодавства (А. Сеїтосманов; О. Фасоля; В. Мархлевські) додаток А.

У громадах, де застосовано модель «перший підпис – директор, сервіс – централізована бухгалтерія», (додаток Г) школа оперативно реагує на аварійні ситуації, гнучко закуповує обладнання, розвиває спецфонд і партнерства, поступово дозріваючи до повної бухгалтерської автономії (Онаць О.М.). Типові виклики – дефіцит головбухів і уповноважених із закупівель, передача майна на баланс, різночитання контролерів – компенсуються дорожніми картами процесів, типовими шаблонами договорів і таргетованими навчаннями для команди (Паращенко Л.).

Емпіричні дані, зібрані в шкільних спільнотах і дослідженнях ІП НАПН України та АКШУ, показують нерівну «зрілість» вимірів автономії: кадрова реалізована найкраще, далі – організаційна й академічна; фінансову повноцінно застосовує поки меншість закладів (О. Онаць) додаток Б,В. Причини – від інституційної неготовності команд і засновників до «сірих зон» у нормах, що не деталізують меж і моделей оплати нетипових рішень (модульне викладання, міжпредметні курси), а також до неврегульованої взаємодії з наглядовими радами (Н. Клокар; Л. Попович).

Баланс «свобода – підзвітність» забезпечує партнерська взаємодія, де директор виступає фасилітатором змін і координатором зв'язків. Поруч – педрада, учнівське та батьківське самоврядування, піклувальна рада, місцеві депутати, бізнес, ЗВО й позашкілля; сфери співдії – від управлінських процедур і методичної роботи до комунікацій і підприємливості (гранти, громадські бюджети, оренда, спільні проєкти) (Л. Паращенко; О. Онаць).

Роль піклувальної ради в практичній площині – не «контроль заради контролю», а вирішення вузлів стратегування, прозорості фінансів і залучення ресурсів, включно з ініціюванням інституційного аудиту за потреби (А. Сеїтосманов; О. Фасоля ; В. Мархлевські).

Стійкість автономії тримається на культурі професійного зростання. Ефективні школи вибудовують різнорівневу методичну екосистему: тренінги під реальні задачі, менторські пари, предметні спільноти, відкриті уроки з розвитковим фідбеком, індивідуальні плани розвитку та дистанційні формати – із чіткою логікою «навіщо», «як» і «хто з ким», а також із вимірюванням впливу на результати учнів (Г. Калініна; М. Топузов). Така екосистема безпосередньо зшиває академічну, організаційну, кадрову й фінансову автономії в єдиний цикл якості.

(Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT.)

Фінансово-економічне планування простору школи – ще одна «польова» лінія роботи: безпечне й інклюзивне середовище, енергоефективність, оснащення для змішаного навчання, бібліотека та лабораторії. Тут автономія проявляється у програмно-цільових кошторисах, планах асигнувань, політиках спецфонду та відкритих даних, де кожна гривня має адресата і впливає на вимірювані показники якості (О. Онаць; Л.Паращенко) дотаток Є, Ж, І.

Перспектива шкільної автономії – у комплексності впровадження всіх чотирьох вимірів із синхронізацією управлінських циклів та сильним партнерським контуром. Практичні кроки, які вже виправдали себе в громадах і школах: унормувати критичні локальні політики – освітня програма, внутрішня

система забезпечення якості, кадрові процедури, прозорі фінанси; розгорнути постійне навчання керівників і уповноважених у закупівлях, бюджеті та трудовому праві; підсилити роль піклувальної ради в стратегуванні та фінансовому моніторингу; стандартизувати взаємодію з засновником через RACI-матриці та річні угоди про цілі; застосувати перехідну модель фінансів «перший підпис директора + сервіс ЦБ» до нарощення власної спроможності (А. Сеїтосманов; О.Фасоля; В. Мархлєвські; О. Онаць).

Там, де це відбувається, автономія перестає бути загальною декларацією і стає керованою практикою, що дає школі свободу дій, громаді – відчуття причетності, а державі – гарантії якості та справедливості (В. Кремень). Так, на рівні норм усе видається чітким: академічні, організаційні, кадрові та фінансові повноваження – атрибути інституційної самостійності, що поєднані з обов'язком дотримуватися стандартів якості та звітувати засновнику, державі і громаді. Проте під час застосування норм з'являються системні «вузькі місця»: колізії між різними актами, процедурні невизначеності, надмірний тягар звітності, різночитання термінів і відмінності локальних практик засновників.

Такі фактори породжують феномен «псевдоавтономії»: коли формально повноваження вже є, а реальна свобода дій і відповідальність розмиті або блокуються регламентами вищих рівнів.

Перший блок проблем – термінологічні та інституційні розриви. Після оновлення типології закладів і поетапного впровадження профільної старшої школи засновники отримали обов'язок переглянути мережу й привести статути у відповідність до строків і вимог, у тому числі щодо створення або трансформації ліцеїв. На практиці це породжує «правові тіні»: частина уставних документів закладів ще оперує старими категоріями (наприклад, статус ЗНЗ, що вже не використовується), а процедури прийняття рішень про зміну типу чи реорганізацію інколи ігнорують вимоги публічного обговорення та планування мережі, визначені перехідними положеннями. Через це ліцей, який фактично

виконує функції профільної школи, юридично може залишатися «змішаним» закладом із нечітким розподілом рівнів освіти і відповідальності, що ставить під сумнів правомірність кадрових рішень і формування навчального плану для 10–12-х класів. Чіткість строків і процедур закріплена в законах, однак їх одноманітне виконання по країні ще не досягнуте, що видно за темпами затвердження регіональних планів формування мережі ліцеїв та перенесенням акцентів у повноваженнях між рівнями влади.

Другий блок – академічна автономія і стандарти якості. Норма дозволяє школі розробляти власні освітні програми, використовувати типові або авторські рішення, обирати підручники і методики в межах Державних стандартів. На практиці автономія часто звужується до механічного копіювання типових програм або до формального «варіативного» компоненту без дієвих внутрішніх інструментів оцінювання, модулів міжпредметності, індивідуальних освітніх траєкторій. Причина подвійна: по-перше, не всюди вибудована внутрішня система забезпечення якості, орієнтована на цикл PDCA, а по-друге, є брак управлінської компетентності для легального створення і подання на затвердження власних програм, особливо коли йдеться про авторські курикулуми та процедури їх зовнішньої валідації. Додається ще одна специфічна колізія: інституційний аудит, як зовнішній інструмент, уніфікує критерії, але його процедурні вимоги часом конфліктують із локальною варіативністю, що знижує мотивацію до експериментування. Питання врегульовані через положення про Державну службу якості освіти та порядок аудиту, проте шкільні команди потребують прозорих методичних шаблонів і «конструктора» внутрішніх політик, аби впевнено користуватися академічною свободою.

Третій блок – кадрова автономія і трудові процедури. Закон гарантує право керівника призначати педагогічних працівників, розподіляти навантаження, формувати штат, укладати строкові договори, організовувати підвищення кваліфікації. У правозастосуванні тут відразу кілька вузлів: застарілі «типові

штатні нормативи» для різних типів шкіл (особливо для ліцеїв, гімназій і закладів з інклюзією), що не відповідають сучасним моделям (проектні офіси, тьютори, помічники вчителя на кілька класів, координатори цифрового навчання); неоднакова практика конкурсних відборів і суперечності між локальними положеннями про конкурси та нормами трудового права; а також неврегульований баланс між «академічною свободою педагога» і внутрішнім регламентом якості, який вимагає Lesson Study, спостереження уроків, розвиткові бесіди та портфоліо. Усе це створює або «параліч» рішень, або ризик оскарження їх у Держпраці/судах через неузгоджені локальні акти.

Четвертий блок – фінансова автономія і закупівлі. Норми дозволяють закладу самостійно здійснювати видатки в межах кошторису: формувати структуру і штат, оплачувати працю з надбавками й преміями, фінансувати підвищення кваліфікації, ремонти, укладати договори, – але лише за умови фактичної самостійності у бухгалтерському обліку та доступу до інструментів публічних закупівель. На практиці багато ліцеїв залишаються «напівсамостійними»: кошторис ідуть через централізовані бухгалтерії засновника, а замовником у ProZorro є орган управління освітою. Це позбавляє школу оперативності і гнучкості, особливо у дрібних ремонтах, сервісах, обладнанні для вузьких освітніх завдань. Додає складності воєнний стан, де діють «особливості закупівель» із окремими порогами і процедурами – з одного боку це пришвидшує дрібні закупівлі, з іншого потребує підготовлених уповноважених осіб і грамотного внутрішнього контролю, аби мінімізувати помилки у звітності та ризики претензій від контролерів. Навіть коли школа має «перший підпис», неврегульованими лишаються політики спеціального фонду (благодійні внески, оренда, платні послуги), механізми прозорого плану асигнувань, а також взаємодія з централізованою бухгалтерією як сервісом-аутсорсером. Норми законів про освіту, бюджет і закупівлі дозволяють автономію, але їх зведене застосування

вимагає типової інструкції рівня МОН/Мінфіну/Мінекономіки для шкіл, у т.ч. на період воєнного стану.

П'ятий блок – фінансова формула та рівний доступ. Діюча формула розподілу освітньої субвенції орієнтується на наповнюваність класів, тип місцевості та інші коефіцієнти. Для ліцеїв з профільним навчанням та інклюзією це інколи створює «дефіцит варіативності»: модульні курси, додаткова іноземна, STEM-лабораторії, тьюторські функції і підтримка інклюзивних команд не завжди знаходять достатнє бюджетне відображення, особливо в громадах із невеликою подушною спроможністю. Вихід – корекція формули з урахуванням профілізації, інклюзії, безпекових витрат (укриття, тренування, зв'язок), а також дозвіл більш широкого використання спеціального фонду під освітні цілі, з чіткою прозорістю. Норми про формулу існують, але їх актуалізація потребує політичного рішення уряду та методики, погодженої з асоціаціями місцевого самоврядування.

Шостий блок – організаційні процедури і підзвітність. Помітна фрагментація локальних політик: політика безпеки, академічної доброчесності, інклюзії, протидії булінгу, дистанційного/змішаного навчання, захисту персональних даних існує, але часто не інтегрована у єдиний операційний календар з конкретними вимірюваними індикаторами і RACI-матрицями відповідальності. Через це аудити і внутрішній моніторинг перетворюються на річні «кампанії» замість циклічної практики управління якістю. Відсутність єдиного цифрового шаблону для шкільних дашбордів і публічних звітів призводить до нерівномірності прозорості між школами однієї громади. Юридично школа має автономію організації процесів, але без уніфікованих зразків звітності і KPI її складно конвертувати в стійкий цикл.

Сьомий блок – органи співуправління і конфлікт інтересів. Піклувальні (наглядові) ради, учнівське і батьківське самоврядування юридично дозволяють посилювати «соціальну підзвітність» і залучати партнерські ресурси, однак у реалі їх роль коливається від «дорадчого клубу» до надмірного втручання у

менеджмент. Проблема – нечітко виписаний розподіл повноважень на рівні локальних положень і відсутність стандартної антикорупційної рамки для участі батьківського бізнесу, благодійних організацій і громадських ініціатив. У підсумку директор може одночасно зазнавати тиску і залишатися відповідальним за результати. Потрібні типові положення із чіткою зоною відповідальності і процедурами запобігання конфлікту інтересів.

Восьмий блок – цифровізація і захист даних. Поширення е-щоденників, електронних кабінетів, реєстрів, платформ для моніторингів формує нові ризики: від безпекових інцидентів до порушень приватності учнів. Типові галузеві політики кібербезпеки для шкіл лише фрагментарно імplementовані: часто немає обов’язкових інструкцій з керування доступами, планів реагування на інциденти, вимог до провайдерів (DPA), процедур мінімізації збору даних. Юридична база про персональні дані існує, але шкільний рівень потребує зрозумілих галузевих шаблонів.

З урахуванням наведеного масиву проблем пропонуються конкретні напрями оновлення регулювання і практик правозастосування.

По-перше, потрібно синхронізувати ієрархію актів та усунути колізії. Це означає оновлення типових статутних вимог до ліцеїв з урахуванням перехідних положень і профільної старшої школи; уніфікацію термінології в підзаконних актах МОН та урядових постановах; методичні листи щодо поетапного переходу до нової мережі з чіткими контрольними точками і зразками рішень місцевих рад. Таке синхронізоване «дерево» документів спростить роботу директорів і засновників та зменшить ризики судових спорів під час зміни типу закладу.

По-друге, слід запровадити галузеві стандарти внутрішньої системи якості для академічної автономії. Рекомендовано затвердити наказом МОН пакет типових локальних політик: конструктор освітньої програми (включно з міжпредметними модулями та індивідуальними траєкторіями), положення про внутрішні зрізи якості (двічі на рік), стандарти розвитку спостереження уроків

і Lesson Study, шаблон портфолію вчителя, а також вимоги до прозорих механізмів вибору підручників і програм. Паралельно доопрацьовувати методичне забезпечення інституційного аудиту так, щоб критерії оцінки не «штрафували» за варіативність, а навпаки визнавали ефект автономії. Така концепція зменшить формалізм і підвищить керованість академічної свободи. (Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT)

По-третє, актуалізувати кадрову базу регулювання. Потрібне оновлення типових штатних нормативів для ліцеїв і гімназій: окремі позиції координаторів профілів, наукових керівників проєктів, фахівців з цифрового навчання, команд інклюзії, кураторів вибіркових модулів. Варто уніфікувати мінімальні вимоги до локальних положень про конкурсний добір, наставництво і щорічні ІПР педагогів, а також затвердити типовий порядок внутрішньої оцінки педагогічної діяльності, який не суперечить трудовому законодавству і забезпечує «розвитковий» зворотний зв'язок замість карального. Такий підхід зробить кадрову автономію передбачуваною.

По-четверте, потрібна «єдина інструкція» для фінансової автономії ліцею. На рівні МОН/Мінфіну/Мінекономіки варто затвердити міжвідомчий порядок (гайд) для закладів ЗСО, який би: описав моделі бухгалтерського супроводу (власна бухгалтерія; перший підпис у директора + сервіс централізованої бухгалтерії; повна централізація як тимчасовий етап), стандартизував політику спеціального фонду (види надходжень, прозорість, заборонені схеми), дав шаблони планів асигнувань і кошторисних звітів, визначив мінімальні компетентнісні вимоги до уповноважених із закупівель і типовий річний календар процедур з урахуванням «особливостей» воєнного стану. Це зняло б головні бар'єри входу в реальну фінансову автономію і зменшило б ризики порушень.

По-п'яте, оновити формулу освітньої субвенції з фокусом на профільність, інклюзію та безпеку. До чинної методики доцільно додати коефіцієнти для профільних ліцеїв (варіативні модулі, STEM/STEAM-лабораторії, друга іноземна,

тьюторський супровід), інклюзивних команд (асистенти, корекційні послуги) і витрат на забезпечення безпечного і безперервного навчання (укриття, зв'язок, резервні джерела живлення). Паралельно – дозволити гнучкіший маневр спеціальним фондом під ці потреби, але з обов'язковим квартальним розкриттям транзакцій і незалежним громадським моніторингом. Такі зміни підвищать справедливість розподілу і зменшать стимул «штучно» укрупнювати класи.

По-шосте, стандартизувати прозорість і підзвітність. Слід ухвалити галузевий стандарт публічної шкільної звітності: набір обов'язкових показників (успішність, відвідування, безпека, участь учнів і батьків, фінансові дані спеціального і загального фондів, виконання освітньої програми), періодичність оприлюднення, формат відкритих даних і шаблони дашбордів – зменшить звітне навантаження, водночас підвищивши довіру громади.

По-сьоме, уніфікувати рамку для органів співуправління. Доцільно затвердити типові положення про піклувальну (наглядову) раду, де законсервувати роль як «стратегічного партнера» (а не паралельного менеджера), визначити повноваження у сфері стратегування, моніторингу виконання кошторису, залучення ресурсів, а також обов'язкові антикорупційні бар'єри: запобігання конфлікту інтересів, прозорість пожертв, заборона на участь у рішеннях щодо постачальників, з якими члени ради пов'язані. Це підвищить якість соціальної підзвітності без підміни управління.

По-восьме, затвердити галузеві мінімальні вимоги до кібербезпеки і захисту даних у школах. Потрібні типові політики для е-щоденників, LMS та реєстрів: матриця доступів, логування дій, план реагування на інциденти, вимоги до провайдерів (угоди про обробку даних), мінімізація персональних даних і правила публікації фото/відео дітей. Впровадження – через короткі перевірні листи у складі інституційного аудиту і локальну підготовку персоналу.

По-дев'яте, підтримати правозастосування методично. Варто створити національний «центр компетенцій шкільної автономії» (в структурі МОН або

ДСЯО) з відкритими бібліотеками шаблонів локальних актів, кейсами успішних практик, мікрокурсами для директорів/уповноважених із закупівель/бухгалтерів, консультаційною лінією та «регуляторною пісочницею» для авторських програм і інновацій – дозволить перетворювати норму на сталу практику.

У перспективі найближчих 12–24 місяців реалістичний маршрут удосконалення виглядає так. На центральному рівні – оновити й синхронізувати підзаконні акти для ліцеїв і мережі, ухвалити міжвідомчу інструкцію з фінансової автономії та пакети типових локальних політик (академічна якість, HR, спецфонд, публічна звітність, кібербезпека). На регіональному рівні – актуалізувати плани формування мережі, провести «правовий аудит» статутів і рішень, підготувати центри сервісної бухгалтерії як аутсорс для шкіл, що переходять на автономію. На рівні засновника – прийняти єдині шаблони рішень/положень, запустити програму навчання директорів і уповноважених із закупівель, увести єдині дашборди прозорості по всій мережі. На рівні ліцею – затвердити власний пакет локальних політик, перейти на змішану модель фінансового супроводу (перший підпис – у директора, сервіс – централізована бухгалтерія), налагодити внутрішній PDCA-цикл і підготувати команду до авторських модулів і внутрішніх зрізів якості. Усе це повністю узгоджується з каркасом наданої законами автономії, але робить її реальною, керованою і підзвітною. Досвід територіальних громад, які вже перейшли на фінансову самостійність шкіл, показує: вигоди – швидкість, гнучкість, адресність – перекривають початкові організаційні труднощі, за умови що є підготовлений персонал і ясні процедури. Наукові огляди і практичні кейси (додаток Б, В.) послідовно вказують: автономія працює лише у зв'язці з інституційною спроможністю та зрілою підзвітністю; відсутність будь-якої з ланок породжує або формалізм, або хаотичність управлінських рішень.

Таблиця 2.4

Дорожня карта законодавчих змін для посилення автономії ліцеїв

Акт / стаття (чинна норма)	Проблема	Суть запропонованої правки	Очікуваний ефект	Відповідальний
ЗУ «Про освіту», ст.23; ЗУ «Про ПЗСО», ст.59	«напівсамостійність»: кошториси і закупівлі часто централізовані засновником	гарантувати директору «перший підпис» і статус замовника в закупівлях; заборонити примусову централізацію без рішення педради і наглядової ради	оперативність фінрішень, відповідальність на рівні школи	ВРУ
ЗУ «Про публічні закупівлі»	складність процедур для дрібних потреб	встановити «шкільні» пороги/спецпроцедури: спрощені закупівлі до вищих порогів; типові рамкові угоди; Е-каталог обов'язковий	швидке забезпечення, економія часу	ВРУ/Мінекономіки
Постанова КМУ (методика)	не покриває профілі, інклюзію, безпеку	додати коефіцієнти: профільність (STEM/філологія), друга іноземна, інклюзія, витрати на укриття/резервне живлення	ресурс академічні рішення під	КМУ/МОН/Мінфін
Наказ МОН (типові штати)	застарілі посади	оновити штат: координатор профілю, тьютор, фахівець з цифрового навчання, менеджер проєктів, інклюзивна команда	гнучкі кадри під нові моделі	МОН
ЗУ «Про освіту», ст.25	втручання засновника	Процедурні гарантії: чіткі підстави відсторонення; обов'язкова апеляція	незалежність менеджменту	ВРУ
Порядок аудиту (КМУ/МОН)	оцінка каральна, а не розвивкова	ввести принцип «автономія+результат»: позитивна дискреція за наявності прозорих KPI	стимули до інновацій	КМУ/МОН/ДСЯО
ЗУ «Про освіту», ст.29; ЗУ «Про ПЗСО», ст.41	нечіткі ролі, конфлікти інтересів	типове положення: ролі, антикорупційні бар'єри, прозорість пожертв	соціальна підзвітність без тиску	МОН/НАЗК
ЗУ «Про оренду держ/ком майна»	складно здавати для освітніх цілей	спрощена освітня оренда; 100% – до спецфонду школи; шаблон договору	додаткові ресурси	ВРУ/ФДМУ
КЗпП; ЗУ «Про освіту»	ригідність кадрових рішень	дозволити строкові педконтракти 1–5 років з розвитковими цілями і оцінкою	мобільність, підвищення якості	ВРУ
Постанова КМУ №800	нерівний доступ, бюрократія	закріпити право закладу формувати портфель РК; покриття витрат з бюджету/спецфонду	неперервний розвиток	КМУ/МОН
ЗУ «Про освіту» (звітність)	різний рівень прозорості	встановити стандарт відкритих даних для ЗЗСО (API, шаблони)	порівнюваність, довіра	ВРУ/МОН/Мінцифри
ЗУ «Про захист персональних даних» (галузевих вимог бракує)	ризики витоків у е-щоденниках	ввести мінімальні галузеві вимоги (DPA, матриця доступів, план реагування)	безпека дітей і даних	ВРУ/МОН/Мінцифри
ЗУ «Про місцеве самоврядування»	школам бракує бухсервісу при переході	зобов'язати засновника забезпечити сервісну бухгалтерію-аутсорс (SLA) на 12–24 міс.	безболісний перехід	ВРУ/КМУ/ОМС
Постанови КМУ (охорона праці/НС)	нерівна практика рішень про дистанційне	надати директору право оперативно змінювати режим (очно/змішано/дистанційно) за локальним протоколом	безперервність навчання	КМУ/МОН

Примітка. Таблиця складена автором за результатами аналізу джерел [12; 14; 15; 16; 18].

Посилання на ключові норми і джерела, що підпирають викладені висновки і пропозиції: базові гарантії автономії закріплені в Законах України «Про освіту»; фінансові повноваження – в «Про повну загальну середню освіту»; процедура публічних закупівель і «особливості» воєнного стану – у профільному законі та постанові КМУ; формула субвенції – у постановах уряду; інституційний аудит і повноваження ДСЯО – у положеннях і порядках; комплексний аналітичний огляд проблем автономії – у профільних наукових публікаціях.

Якщо підсумувати, правозастосування автономії сьогодні впирається не стільки у відсутність прав, скільки у відсутність «мостів» між правами і рутинною управлінською практикою. Такі мости – синхронізовані підзаконні акти, типові локальні політики, міжвідомча інструкція для фінансової автономії, оновлена формула фінансування, цифрові стандарти прозорості і чіткі ролі співуправлінських органів. Побудувавши їх, ліцеї отримають можливість перетворювати свободу на стійку якість – прогнозовану, вимірювану і справедливую для кожної дитини. (Примітка, абзац згенеровано за допомогою ChatGPT)

Висновки до розділу 2

Практика ліцею №133 підтвердила: автономія може працювати як цілісна система за умови одночасної наявності чотирьох опор – змістової гнучкості, процесної керованості, кадрової політики та фінансової спроможності. Заклад має сформовану інституційну базу (відкриті статутні та фінансові матеріали, локальні політики безпеки, інклюзії та доброчесності, е-сервіси), виразну академічну модель (поглиблена англійська з 1 класу, друга іноземна з 5-го, профілі у 10–11 класах), розширену управлінську команду та кадрові ресурси для інклюзії. Це забезпечує високий стартовий рівень організаційної й академічної автономії та створює передумови для масштабування інновацій.

Разом з тим виявлено «вузькі місця», що гальмують перехід від формальної до повної автономії. У кадровому вимірі бракує стандартизованих процедур конкурсного добору, наставництва та індивідуальних планів розвитку; різниться рівень цифрових і оцінювальних компетентностей педагогів. У фінансовому – зберігається часткова залежність від централізованих процедур, недостатньо врегульовані політика спеціального фонду й формат відкритих фінданих, потребують підсилення спроможності з публічних закупівель і внутрішнього контролю. В організаційному – необхідні уніфіковані PDCA-цикли, кризові протоколи та прозорі матриці відповідальності, щоб зменшити «паперове навантаження» без втрати якості.

Аналіз правозастосування показав розрив між наданими законом правами і щоденною практикою. Причини – колізії та прогалини підзаконного регулювання (нетипові програми, модульне навчання, статус і повноваження органів співуправління), інерція централізації фінансів, різночитання контролюючих органів і нерівномірна готовність команд. Ризик «псевдоавтономії» виникає там, де розширення повноважень не підкріплено процесними регламентами, даними й прозорістю.

Перспективи удосконалення окреслені як на рівні школи, так і на рівні засновника/держави. Для ліцею найближчими пріоритетами є: впровадити уніфікований цикл управління якістю з короткими дашбордами паралелей; затвердити положення про конкурсний добір, наставництво та щорічні ІПР; розгорнути розвиткові спостереження уроків; розширити вибіркові модулі (зокрема CLIL) і міжкласні потоки в 8–11 класах; формалізувати політику спеціального фонду та публічних фінданих; навчити уповноважених із закупівель; інституціоналізувати піклувальну раду зі щоквартальним фінмоніторингом; ухвалити єдиний кризовий протокол і мінімальні політики кібербезпеки/захисту даних. Оптимальною перехідною фінансовою моделлю на етапі нарощування

спроможності залишається «перший підпис директора + сервіс централізованої бухгалтерії».

Для засновника й центральних органів влади логічними кроками є: синхронізувати підзаконну базу для ліцеїв (типові статuti, штатні нормативи, конструктор локальних політик); ухвалити міжвідомчу «інструкцію» з фінансової автономії (моделі бухсупроводу, політика спецфонду, шаблони плану асигнувань/звітів, календар закупівель із воєнними «особливостями»); оновити формулу освітньої субвенції з урахуванням профільності, інклюзії та безпеки; стандартизувати публічну звітність і рамку для піклувальних рад (ролі, антикорупційні запобіжники).

У підсумку ліцей №133 демонструє зрілість організаційної та академічної автономії, достатню кадрову основу та базові практики фінансової прозорості. Концентрація зусиль на стандартизації управлінських циклів, розвиткових HR-процедурах і прозорій фінансовій архітектурі дозволить вирівняти «швидкість» усіх вимірів і перевести автономію з площини декларацій у стійку операційну модель. Це, своєю чергою, зміцнить довіру стейкхолдерів і забезпечить прогнозоване зростання якості та справедливості освітніх послуг у ліцеї.

ВИСНОВКИ

Досліджено понятійно-категоріальний апарат і уточнено робочі дефініції «автономії ЗЗСО», «підзвітності», «внутрішньої системи забезпечення якості» та «узгодженої автономії». Показано, що автономія ЗЗСО має чотири взаємопов'язані площини – організаційну, академічну, кадрову та фінансову – і розкривається через повноваження, встановлені законами про освіту, тоді як підзвітність реалізується шляхом внутрішнього і зовнішнього оцінювання, оприлюднення даних та участі стейкхолдерів. Внутрішня система забезпечення якості окреслена як ядро саморегулювання школи, що визначає політики, процедури, індикатори та механізми самооцінювання; її нормативну рамку закріплено в законодавстві та практиках інституційного аудиту. Узгоджена автономія інтерпретована як баланс свободи рішень і зобов'язань перед учнями, батьками, громадою і державою, що забезпечується прозорими правилами та вимірюваними результатами. Аргументовано, що саме така модель мінімізує конфлікти повноважень і транзакційні витрати управління школою, водночас підвищуючи довіру та якість. Правові підвалини цих категорій підтверджені положеннями Закону України «Про освіту» та Закону України «Про повну загальну середню освіту», включно зі статтею про систему забезпечення якості освіти та інституційний аудит.

Узагальнено нормативно-правову базу автономії ЗЗСО на конституційному, законодавчому, підзаконному та локальному рівнях. Доведено, що законодавчий рівень формує каркас автономії та підзвітності (повноваження засновника, керівника, педагогічної ради; вимоги до внутрішньої системи якості; зовнішнє оцінювання), а підзаконні акти деталізують процедури інституційного аудиту, самооцінювання і публічності інформації. Концептуальні пріоритети реформи закріплені в урядовій Концепції «Нова українська школа», що переводить акцент із формального інспектування на культуру якості та партнерство з громадою. На

локальному рівні статuti ЗЗСО, освітні програми, положення про внутрішню систему якості й органи участі (підкувальні/наглядові ради) забезпечують операційне втілення норм, роблячи підзвітність вимірюваною й відтворюваною. Нормативне поле ієрархічно узгоджене: від стратегічної рамки до процедур шкільної практики, що підтверджується чинними актами МОН щодо інституційного аудиту та відповідними урядовими документами у сфері шкільної реформи. Здійснено порівняльно-правовий аналіз зарубіжних моделей шкільної автономії (ЄС/ОЕСР) і виокремлено практики, релевантні для України. Міжнародні огляди показують, що країни з ширшими повноваженнями шкіл у межах довгострокових стандартів і зовнішньої оцінки частіше демонструють стабільність управлінських рішень і прозорість для батьків і громади; при цьому ефект для результатів навчання зростає за умов поєднання автономії з підзвітністю. Водночас дані порівняльних досліджень вказують на варіативність наслідків і застерігають від прямого перенесення моделей без урахування контексту: зв'язок “автономія + підзвітність → вищі результати” не є універсальним і залежить від якості інституцій та механізмів оцінювання. Для України доцільні адаптації, що зміцнюють автономію у кадрових і фінансових рішеннях, але під контролем прозорих стандартів, зовнішньої оцінки та відкритих даних. Узагальнення ґрунтується на компіляції звітів ОЕСР і мережі «Eurydice», а також на критичному переосмисленні емпіричних висновків щодо зв'язку автономії та результатів.

Проаналізовано реалізацію автономії в українських громадах і школах та виявлено типові ризики і бар'єри правозастосування. До ключових належать: нерівність спроможності засновників і адміністрацій ЗЗСО; регламентні обмеження у фінансовій автономії та закупівлях; фрагментація даних і брак зрілих процедур внутрішнього моніторингу; формалізація самооцінювання без подальших управлінських рішень; недостатня включеність підкувальних /наглядових рад. Зведені матеріали інституційних аудитів фіксують повторювані

слабкі сторони у внутрішніх політиках якості та управлінських процесах, тоді як частина громад демонструє позитивні приклади завдяки системним практикам відкритості і співуправління. На фінансовому контурі додатковим чинником виступають зміни формули та порядку розподілу освітньої субвенції, що потребують від шкіл і засновників кращого планування кадрів і навантаження. Рекомендовано посилити реальну автономію через типові локальні політики, стандарти даних та регулярні цикли «самооцінка → рішення → публічний звіт».

Визначено організаційні та інституційні механізми дослідження реалізації автономії на базі Ліцею №133 Печерського району м. Києва та сформовано адресні рекомендації. Запропоновано дизайн кейс-дослідження з опорою на нормативну рамку інституційного аудиту: картування повноважень і процесів, аудит локальних положень (внутрішня система якості, академічна доброчесність, управління потенціалом педагогів), аналіз кадрово-фінансових рішень, огляд структур участі (підкувальна/наглядова рада), перевірка практик відкритих даних і підзвітності. Рекомендовано оновити положення про внутрішню систему якості з чіткими індикаторами і циклами поліпшення; запровадити публічний щорічний звіт «процеси → результати»; унормувати склад і процедури підкувальної ради та забезпечити її участь у стратегуванні; розгорнути шкільний набір відкритих даних (освітня програма, кадри, використання коштів, результати внутрішнього моніторингу). Запропонований підхід узгоджений з Порядком інституційного аудиту та чинними рекомендаціями щодо побудови внутрішніх систем якості, а також спирається на базові положення про підкувальні ради.

Підготовлено дорожню карту удосконалення регулювання, що включає зміни до законів і підзаконних актів, стандарти відкритих даних та типові положення про підкувальні/наглядові ради. Запропоновано: 1) уточнити в законодавстві перелік і межі автономних рішень школи у кадровій та фінансовій сферах із запобіжниками підзвітності; 2) оновити підзаконні акти щодо інституційного аудиту, передбачивши зв'язаність висновків з управлінськими

рішеннями засновника і директора; 3) затвердити галузевий мінімальний стандарт відкритих даних ЗЗСО (набори, періодичність, метадані, формати, відповідальні), що забезпечить порівнянність і громадський контроль; 4) переглянути й уніфікувати типові положення про піклувальні/наглядові ради, посиливши їхню стратегічну роль і прозорість формування; 5) інтегрувати школу у ширший контекст “узгодженої автономії” відповідно до підходів ОЕСР – свобода рішень школи у межах чітких цілей, стандартів і незалежної оцінки кроки безпосередньо спираються на діючу Концепцію «НУШ», чинні положення про піклувальні ради та міжнародні орієнтири щодо автономії з підзвітністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баранник, Л. О., & Ващенко, Л. С. (2018). *Освітня політика та управління школою в умовах децентралізації*. Київ: ІТЗО.
2. Бех, І. Д. (2003). *Виховання особистості. Кн. 1: Особистісно орієнтований підхід: теоретико-технологічні засади*. Київ: Либідь.
3. Бібік, Н. М. (2013). *Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування у шкільній освіті*. Київ: Педагогічна думка.
4. Гончаренко, С. У. (2015). *Педагогічні дослідження: методологічні поради молодим науковцям*. Київ: Освіта України.
5. Гунченко, К. М. (2017). *Організаційно-правовий механізм державного управління автономізацією вищих навчальних закладів в Україні*. Кандидатська дисертація. Київ.
6. ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського. (2019). *Методичні рекомендації для керівників ЗЗСО щодо організаційної, академічної, кадрової та фінансової автономії*. Київ.
7. Дяків, Р. (Ред.). (2000). *Енциклопедія економіста, бізнесмена, менеджера*. Київ: Міжнародна економічна фундація.
8. Кальдвелл, Б., & Спінкс, Дж. (2008). *Самокерована школа: управління на основі результатів* (пер. з англ.). Варшава: OECD Publishing.
9. Клокар, Н., Науменко, Г., & Гунько, Л. (2018). Автономія опорної школи і механізми її забезпечення. *Рідна школа*, (5–8), 19–24.
10. Конституція України, ВРУ, 28.06.1996, із наступними змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 19.09.2025).
11. Кремень, В. Г. (2011). *Філософія людиноцентризму в освіті*. Київ: Грамота.
12. Ліцей №133 Печерського району м. Києва. (n.d.). Головна сторінка. URL: <https://sites.google.com/view/lyceym133/%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0?authuser=0> (дата звернення: 19.09.2025).

13. Локшина, О. І. (2019). *Порівняльна педагогіка: теорія та методологія*. Київ: Педагогічна думка.
14. Міністерство економіки України. (n.d.). *Тестування уповноважених осіб*. URL:<https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=50dedb4b-1a74-4473-a1cf-ef37014cd584&title=TestuvanniaUpovnovazhenikhOsib> (дата звернення: 20.09.2025).
15. Нова українська школа. (2021, July 27). *Автономна бухгалтерія – як її запровадити та чому директори шкіл її прагнуть*. URL:<https://nus.org.ua/2021/07/27/avtonomna-buhgalteriya-shkoly-yak-yiyi-zaprovadyty-ta-chomu-dyrektory-shkil-yiyi-pragnut/> (дата звернення: 19.09.2025).
16. Нова українська школа. (2022, February 22). *Фінансова автономія в закладах освіти України: успішні кейси впровадження*. URL:<https://nus.org.ua/2022/02/22/finansova-avtonomiya-v-zakladah-osvity-ukrayiny-uspishni-kejsy-vprovadzheniya/> (дата звернення: 19.09.2025).
17. Нова українська школа. (2025, September 2). *Модель кар'єрного зростання та принцип "Гроші ходять за вчителем". Що це означає на практиці*. URL:<https://nus.org.ua/2025/09/02/model-kar-yernogo-zrostannya-ta-pryntsyp-groshi-hodyat-za-vchytelem-shho-tse-oznachaye-na-praktytsi/> (дата звернення: 19.08.2025).
18. Омеляненко, Н., & Шевіч, К. (n.d.). *Фінансова автономія закладу освіти: Перший крок*. URL:<https://www.pedrada.com.ua/article/2703-fnansova-avtonomya-zakladu-osvti-pershiy-krok> (дата звернення: 19.08.2025).
19. Онаць, О. М. (2021). Автономія закладу освіти. У В. Г. Кремень (гол. ред.), *Енциклопедія освіти* (2-ге вид., допов. та перероб., с. 10). Київ: Юрінком Інтер.
20. Онаць, О. М. (2021). Академічна автономія закладів загальної середньої освіти. У В. Г. Кремень (гол. ред.), *Енциклопедія освіти* (2-ге вид., допов. та перероб., с. 20). Київ: Юрінком Інтер.

21. Онаць, О. М. (n.d.). Проблеми академічної автономії в опорних закладах. Інститут педагогіки НАПН України. URL: https://lib.iitta.gov.ua/723683/1/%D0%9E%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%8C_%D0%9E%D0%9C (дата звернення: 19.10.2025).
22. Онаць, О. М. (Ред.), Калініна, Г. М., Малюга, М. М., Мелешко, В. В., Топузов, М. О., Попович, Л. М., & Чижевський, Б. Г. (2021). *Економічно-правові умови державно-партнерської взаємодії суб'єктів управління опорних закладів освіти: Практичний посібник*. Київ: КОНВІ ПРИНТ. URL: https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/POS_-EKON-PRAV_-UMOVY-Pravylnyy-1.pdf
23. Освіта.уа. *Фінансова автономія – нові можливості для шкільних бюджетів*. URL: <https://osvita.ua/school/74192/> (дата звернення: 19.10.2025).
24. Пометун, О. І., & Пироженко, Л. В. (2004). *Сучасний урок: інтерактивні технології навчання*. Київ: А.С.К.
25. Постанови щодо формульного розподілу освітньої субвенції та особливостей її використання. Постанови Кабінету Міністрів України (чинні редакції). URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 19.09.2025).
26. Про державно-приватне партнерство. Закон України № 2404-VI від 01.07.2010 (із наступними змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2404-17> (дата звернення: 19.09.2025).
27. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти. Наказ МОН України (чинна редакція). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text> (дата звернення: 19.09.2025).
28. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997 (із наступними змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.09.2025).

29. Про Національну доктрину розвитку освіти. Указ Президента України № 347/2002 від 17.04.2002. URL: <https://osvita.ua/legislation/other/2827/> (дата звернення: 19.09.2025).

30. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Указ Президента України № 344/2013 від 25.06.2013. URL: <https://irshava-osvita.gov.ua/ukaz-prezidenta-ukraini-pro-nacionalnu-strategiju-rozvitku-osviti-v-ukraini-na-period-do-2021-roku-21-44-25-19-11-2018/> (дата звернення: 19.09.2025).

31. Про освіту. Закон України № 2145-VIII від 05.09.2017 (із наступними змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 19.09.2025).

32. Про повну загальну середню освіту. Закон України № 463-IX від 16.01.2020 (із наступними змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 19.09.2025).

33. Про публічні закупівлі – Закон України № 922-VIII від 25.12.2015 (із наступними змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 19.09.2025).

34. Про фінансову автономію закладів освіти комунальної форми власності Чернівецької міської територіальної громади. Рішення 11-ї сесії Чернівецької міської ради VIII скликання № 542 від 28.10.2021. URL: <https://city.cv.ua/search/documents> (дата звернення: 19.09.2025).

35. Про фінансову автономію закладів освіти комунальної форми власності Чернівецької міської територіальної громади. Рішення 15-ї сесії Чернівецької міської ради VIII скликання № 694 від 22.02.2022. URL: <https://city.cv.ua/search/documents> (дата звернення: 19.09.2025).

36. Типові освітні програми для закладів загальної середньої освіти – Накази МОН України (чинні редакції). URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення: 19.09.2025).

37. Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). New York, NY: Teachers College Press.
38. Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2015). *The knowledge capital of nations: Education and the economics of growth*. Cambridge, MA: MIT Press.
39. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York, NY: Teachers College Press.
40. Klochko, A., Klimkova, I., Semenets-Orlova, I., Baranova, V., Klochko, O., & Maistrenko, K. (2024). Educational organization managers' team role orientations. In *Digital technologies in education: Selected cases* (pp. 17–26). Springer. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-57422-1> (дата звернення: 19.09.2025).
41. OECD. (2011). *School autonomy and accountability: Are they related to student performance?* (PISA in Focus, No. 9). Paris: OECD Publishing.
42. OECD. (2016). *Education at a glance 2016: OECD indicators*. Paris: OECD Publishing.
43. Sahlberg, P. (2015). *Finnish lessons 2.0: What can the world learn from educational change in Finland?* New York, NY: Teachers College Press.
44. Semenets-Orlova, I., Klochko, A., Lien, O., Koniushkov, A., Maistrenko, K., & Kapelista, I. (2024). Learning factories in the era of digital transformations. In *Digital technologies in education: Selected cases*. Springer. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-57422-1> (дата звернення: 19.09.2025).
45. Semenets-Orlova, I., Shevchuk, R., Plish, B., Grydiushko, I., & Maistrenko, K. (2022). Innovative approaches to development of human potential in modern public administration. *Economic Affairs*, 67(04s), 915–926. URL: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4s.2022.25> (дата звернення: 19.09.2025).
46. Vasina, A., Monastyrskyi, G., Ivanova, V., Maistrenko, K., & Tsal-Tsalko, Y. (2023). Concepts of sustainable public administration: Perspectives and challenges. *Amazonia Investiga*, 12(71), 252–262. URL: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.71.11.22> (дата звернення: 19.09.2025).

47. World Bank. (2018). *World development report 2018: Learning to realize education's promise*. Washington, DC: World Bank.
48. Eurydice. (2017). *Structural indicators for monitoring education and training systems in Europe–2017*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
49. Буркова, Л. (2000). Ключ до управління: Класифікація педагогічних інновацій як елемент механізму керування інноваційним процесом в освіті. Директор школи, ліцею, гімназії, 1, 31–37.
50. Вакулєнко, В. М. (2020). Ретроспективний аналіз розвитку вищої освіти в Україні. Духовність особистості: методологія, теорія і практика, 3 (96), 103–111.
51. Ващенко, Л. М. (2006). Система управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону. (Автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01). Київ, 45.
52. Вища освіта України і Болонський процес. (2004). Навч. посіб. / за ред. В. Г. Кременя. Тернопіль: Навчальна книга-Богдан, 384.
53. Гребеник І. С. (2019). Формування цифрової компетентності керівників навчальних закладів. Open educational e-environment of modern University, 6, 17–25.
54. Даниленко, Л. І. (2005). Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах. (Автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01). Київ, 46.
55. Даниленко, Л. І. (2007). Менеджмент інновацій в освіті. Б-ка «Шкільного світу». Київ: Шк. світ, 120.
56. Карплюк, С. О. (2017). Інформаційно-педагогічний менеджмент вищої школи: сучасний стан та перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота, 241, 122–125.

57. Панченко, Л. Ф. (2010). Інформаційно-освітнє середовище сучасного університету. [Монографія]. Луганськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 280.
58. Подденежний, О. (2021). Управління цифровою трансформацією освіти: сучасний науковий дискурс. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки, 6 (1), 105–110.
59. Покідіна, В. (2016). Університети та бізнес: міжнародний досвід співпраці та перспективи для України. Проєкт «Популярна економіка: ціна держави», 41, 25.
60. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556–VII.
61. Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності: наказ МОН України від 07 листоп. 2000 р. № 522.
62. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04 лип. 2002 р. № 40-IV.
63. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25.06.2013 р. № 344/2013.
64. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII.
65. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16 січня 2020 року № 463-IX.
66. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: розпорядження КМУ від 14.12.2016 р. № 988-р.
67. Проєкт Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року (2021).
68. Тоцька, О. Л. (2020). Концептуальні засади управління розвитком вищої освіти в Україні: трансформація напрямів державної політики. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку, 22, 64–70.
69. OpenAI. ChatGPT. 2025. [URL:https://www.openai.com/chatgpt](https://www.openai.com/chatgpt)
(дата звернення: 20.10.2025)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Швидкий знімок фінансової автономії (ФА)

Тема	Суть	Хто наголошує	Що це означає на практиці
Що таке ФА	право укладати договори, вести бухоблік, оплачувати рахунки, самостійно закуповувати	В. Божинський	школа стає реальним замовником: швидше ремонти, гнучкіші закупівлі
Чому “ФА ≠ панацея”	працює лише разом із академічною, організаційною та кадровою автономіями	О. Фасоля	запускати фа паралельно з оновленням оргпроцедур, HR і курикулуму
Вимоги до команди	менеджерські навички директора + сильні заступники	В. Божинський	директор вивільняє час на стратегію, делегує операційку
Додаткове навантаження	+20–30% до навантаження керівника	П. Кулик	плануйте перерозподіл завдань, введіть RACI, шаблони документів
Рішення про ФА	приймає директор з обговоренням у колективі	Практика	засновник не може заборонити, але треба обґрунтувати спроможність

ДОДАТОК Б

**Кейси впровадження
Пирятинський ліцей №6 (Полтавська обл.)**

Компонент	Як реалізовано	Результат/перевага	Нотатки
Перехідні залишки субвенції	Спрямування на МТБ та преміювання	Зростання якості (конкурси “Учитель року”, “Учень року”)	Прозорі критерії + педрада як арбітр
Залучення коштів	Проекти на >700 тис. грн («Файнбук», «Голос школи», «Клас моєї мрії», інклюзивний кабінет тощо)	Нові простори, обладнання	Системний фандрейзинг замість “разових зборів”
Самостійні закупівлі	Замість 4 кабінетів зробили 6 + ремонту фасаду, харчоблоку, актової зали	Більше результату за ті самі гроші	Гнучкість у пріоритезації
Харчування	Реконструкція харчоблоку, «шведський стіл»	Вища задоволеність батьків/учнів	Прозорі меню + санітарні вимоги
Залучення спільноти	Вчителі/учні/батьки виявляють проблеми й рішення	Зростає причетність і ініціативність	Працює за умови відкритих звітів

ДОДАТОК В

Балтська громада (Одеська обл.)

Компонент	Як реалізовано	Переваги	Ризики/як зняли
Масштаб	41 заклад → 27 юросіб; усі з ФА	Виконання законодавства, більше стратегії	Підготовка керівників перед стартом
Бухгалтерія	Створили спеціалізовану комунальну службу (не ЦБ), 4 відділи по ~10 шкіл; керівник відділу – головбух із 2-м підписом	Якість обліку, менше тиску на школи	Зняли дефіцит кадрів і “вузькі горлечка”
Менеджерська культура	Тренінги, аналіз міжнародного досвіду	Здорова конкуренція, фокус на якості	Стандартизували ролі й шаблони
Ризики	Логістика для віддалених шкіл; брак уповноважених із закупівель; слабкий запас міцності малих шкіл	Сумісництво уповноважених; підтримка фондом громади (не постійно)	SLA з бухслужбою + планування закупівель

ДОДАТОК Г

Варіанти бухгалтерського супроводу

Модель	Як працює	Плюси	Мінуси	Коли обрати
Централізована бухгалтерія (ЦБ)	Облік у УО/департаменті	Низькі транзакційні витрати	Черги, повільні рішення, жорсткі КЕКВ	Невеликі школи без готовності
Внутрішня бухгалтерія	Власний штат бухобліку	Максимальна оперативність, контроль	Дорогі фахівці, кадрові ризики	Великі/опорні заклади
Спецкомунальна служба (аутсорс)	Спеціалізований сервіс для шкіл (модель Балти)	Баланс швидкості/якості, другий підпис у сервісі	Потрібна угода та SLA	Для мереж громад, що переходять на ФА

ДОДАТОК Д

Переваги, ризики, запобіжники

Перевага	Як проявляється	Ризик	Як запобігти
Швидкі рішення	Оперативні ремонти/закупівлі	Перевантаження директора	RACI, делегування, план-графік закупівель
Гнучке бюджетування	Маневр між статтями, премії, МТБ	Помилки у закупівлях	Навчання уповноважених, шаблони договорів
Економія ресурсів	Прямі договори, енергоефективність	Нерівна спроможність малих шкіл	Пул спільних закупівель, підтримка громади
Більше залучення	Прозора звітність, піклувальна рада	“Сіра” благодійність	Політика спецфонду, лише безготівка, відкриті дані
Підзвітність	Кращий контроль договірних відносин	Надмір перевірок/страх помилок	Внутрішній контроль-лист, регулярні звіти

ДОДАТОК Є

Практичний чеклист запуску ФА (90 днів)

Крок	Що зробити	Артефакт
1. Оцінити спроможність	Аудит HR/процесів/ризиків, рішення педради	Протокол педради + дорожня карта
2. Визначити модель бухобліку	Власна/ЦБ/спецслужба, ролі та підписи	Угода/SLA, наказ по закладу
3. Уповноважені закупівель	Призначення, навчання, тест Мінекономіки	Наказ, сертифікат, план закупівель
4. Політика спецфонду	Тільки безготівка, публічний реєстр потреб і надходжень	Положення + сторінка відкритих даних
5. План-графік фінансів	Кошторис, план асигнувань, квартальні рев'ю	Дашборд бюджету
6. Комунікація	Пояснення для батьків/учнів, Q&A	Презентація, FAQ, контактна особа
7. Моніторинг і звіти	Щоквартальні короткі відкриті звіти	Z-звіт (до 1 стор.), показники KPI

ДОДАТОК Ж

КРІ для вимірювання успіху ФА

Блок	Показник	Ціль/пояснення
Закупівлі	Середній цикл від заявки до договору (дні)	↓ часу на дрібні закупівлі
Економія	% економії від очікуваної вартості	Ефективність торгів
Освітній простір	К-сть оновлених кабінетів/обладнання за рік	Видима якість для учнів
Енергоспоживання	КВт·год/м ² (рік до року)	Енергоефективність
Преміювання	Частка бюджету на стимули педперсоналу	Мотивація і утримання
Задоволеність	NPS батьків/учнів/працівників	Соціальна довіра
Прозорість	Регулярність відкритих звітів	Публічність без “білих плям”

ДОДАТОК 3

«Гроші ходять за вчителем» (нова модель РК)

Що змінює	Як працює	Для вчителя	Для провайдера
Фінансування РК	Єдина цифрова платформа, кошти на «картку» вчителя	Самооцінка → персональний план → вибір курсу → оплата коштами держави → фідбек	Реєстрація програм у каталозі, прозорі ціни, зворотний зв'язок
Прозорість	«Єдине вікно» для реєстрації, документів і сертифікатів	Бачу вартість/якість курсів, маю право вибору	Конкуренція за якість і релевантність
Ефект для школи	РК під реальні задачі закладу	Узгодження з цілями школи, менторство	Краще попадання в потреби, менше формалізму

ДОДАТОК І

Типові страхи й як їх “погасити”

Страх	Суть	Антидот
«Не знайду бухгалтера»	Дефіцит кадрів	Спецкомунальна служба/аутсорс, наставництво, ринок зарплат
«Відповідальність/перевірки»	Адмін/кримінальні ризики	Стандарти документів, чеклисти, внутрішній аудит, навчання
«Бракує знань»	Закупівлі, бюджет, облік	Короткі курси, “біла книга” процедур, підтримка УО громади
«Мала школа не витягне»	Низька подушна спроможність	Спільні закупівлі, таргет дотації, етапність ФА