

**Гаращук Олена В.**

доктор економічних наук, професор  
Начальник відділу комунікацій та міжнародного співробітництва  
Державної служби якості освіти України  
вулиця Ісаакяна, 18, м. Київ, Україна  
e-mail: mon7@ukr.net  
ORCID: 0000-0001-5572-5357

**Куценко Віра І.**

доктор економічних наук, професор  
Заслужений діяч науки і техніки України  
Головний науковий співробітник  
Державної установи «Інститут економіки природокористування  
та сталого розвитку Національної академії наук України»  
бульвар Тараса Шевченка, 60, м. Київ, Україна  
e-mail: kutsenkovira@gmail.com  
ORCID: ID 0000-0003-3102-0744

## УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В КОНТЕКСТІ ПЕРЕХОДУ ЗНАННЄВОЇ ПАРАДИГМИ ОСВІТИ НА КОМПЕТЕНТІСНУ

**Garashchuk Olena**

Doctor in Economics, Professor  
Head of Communications and International Cooperation  
State service of education quality of Ukraine  
Isaacyan Street, 18, Kyiv, Ukraine  
e-mail: mon7@ukr.net  
ORCID:

**Kutsenko Vira**

Doctor in Economics, Professor  
Honored Scientist of Ukraine  
Chief Researcher  
State Institution «Institute for Environmental Economics  
and sustainable development of the National Academy of Sciences of Ukraine»  
Taras Shevchenko boulevard, 60, Kyiv, Ukraine  
e-mail: kutsenkovira@gmail.com  
ORCID: ID 0000-0003-3102-0744

## MANAGING THE FORMATION OF INNOVATIVE EDUCATIONAL ENVIRONMENT IN THE CONTEXT OF CHANGE OF EDUCATION PARADIGM — FROM KNOWLEDGE TRAINING TO TRAINING COMPETENCE

**Анотація.** У статті досліджено роль системи управління освітою у контексті її впливу на розвиток інноваційних процесів, людського капіталу та економіки в цілому, що є актуальною проблемою сучасного періоду становлення інформаційного суспільства. Проте існуюча на сьогодні система управління процесами формування інноваційного освітнього середовища не є адекватною сучасним вимогам. Передусім це виражається у обмеженні повноважень щодо впливу на процес навчання як з боку навчальних закладів, так і місцевих органів влади. Зазначене негативно відображається на здатності освітньої системи задовольняти потреби ринку праці маючими відповідну компетентність спеціалістами. Тому завданням поданого в статті дослідження є визначення шляхів підвищення ролі управлінської діяльності в освіті.

ньому середовищі, яке сприяло б забезпеченню зростання якості освіти та досягненню сучасних освітніх стандартів. В цілому, за нинішніх умов, необхідно забезпечити постійне вдосконалення системи управління освітнім середовищем з метою ефективного використання усіх наявних ресурсів. У цьому зв'язку в статті насамперед розкривається сутність категорій «якість освіти» та «управління освітою». Визначено чинники, що впливають на якісні параметри освіти, а також розглянуто основні критерії інноваційного простору. Проаналізовано показники, що характеризують процеси формування освітнього середовища. Розглянуто проблеми інституційного забезпечення якості вищої освіти, основні стандарти та нормативи. Запропоновані шляхи вдосконалення системи переходу від знаннєвої парадигми освіти до компетентнісної. В результаті має бути забезпечено здійснення переходу від негнучкої системи фінансування освітньої сфери, згідно з бюджетними статтями, до більш активного використання бюджетних коштів, відповідно до делегованих на нижчі управлінські рівні повноважень. Разом із тим, видається важливим забезпечити активне використання грантової системи, зокрема в контексті досягнення узгоджених результатів навчальної діяльності, а також забезпечувати мобілізацію ресурсів, що потенційно можуть надходити в освітню сферу з інших недержавних джерел.

**Ключові слова:** освіта, економіка знань, компетентність, компетенція, ресурси, кадри.

**Abstract.** The article studies the role of the education management system in the context of its influence on the development of innovative processes, human capital and the economy as a whole, which is an urgent problem of the modern period of the formation of the information society. However, the current management system for the formation of an innovative educational environment is not adequate to modern requirements. First of all, this is expressed in the limitation of authority regarding the impact on the learning process, both from educational institutions and from local authorities. This situation negatively affects the ability of the educational system to meet the needs of the labor market by specialists with appropriate competence. Therefore, the objective of the research presented in the article is to determine ways to increase the role of managerial activity in the educational environment, which would contribute to ensuring the growth of the quality of education and the achievement of modern educational standards. In general, in the current conditions, it is necessary to ensure continuous improvement of the educational environment management system in order to effectively use all available resources. In this regard, the article first reveals the essence of the categories «quality of education» and «education management». The factors affecting the quality parameters of education are identified, and the main criteria of the innovation space are considered. The indicators characterizing the processes of formation of the educational environment are analyzed. The problems of institutional quality assurance of higher education, basic standards and norms are considered. The ways of improving the system of changing the educational paradigm from teaching knowledge to teaching competencies are proposed. As a result, there should be a transition from an inflexible system of financing the educational sphere, in accordance with budget articles, to a more active use of budget funds, in accordance with the powers delegated to lower management levels. At the same time, it is important to ensure that the grant system is actively used, in particular in the context of achieving consistent learning outcomes, and to mobilize resources that could potentially coming to the educational sector from other non-governmental sources.

**Key words:** education, knowledge economy, competency, competence, resources, personnel.

JEL codes: I20, I25, I28.

*«Неможливе сьогодні стане можливим завтра.»*  
К.Е. Цюлковський

*«Людство вступило в новий етап цивілізації, на якому рушійною силою є цінності, створені знаннями.»*

Т. Сакайя

**Постановка проблеми.** ХХІ століття — час інформації та інтелектуалізації, в яких роль освіти постійно зростає. Українське суспільство перебуває під впливом глобалізаційних процесів, швидких змін умов життя, посилення конкуренції, утвердження інноваційного розвитку. Тому й не дивно, що в багатьох країнах світу освіта відноситься до найпріоритетніших сфер економічної діяльності. Останнім часом суспільно-економічні процеси розвитку України диктують необхідність зміни освітньої парадигми. В умовах інформаційного суспільства, економіки знань змінюється парадигма розвитку освітнього середовища — важливого чинника соціально-культурного відтворення успішної життєдіяльності людини. Остання передбачає, що в цих умовах не людину вчать, а людина вчиться. У рамках цієї парадигми вона має вчитися все життя. В цих умовах зростає роль управлінської діяльності, яка має сприяти забезпеченню високої якості освіти.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Останнім часом ці питання цікавлять багатьох науковців, у числі яких Ансофф І., Атаманчук Г., Болюбаш Я., Божал Ю., Гант Г., Ге Л., Діденко Н., Друкер П., Єльнікова Г., Кремень В., Купман Дж., Лаптев С., Орлоски Д., Паркер М., Пер'є Р., Романюк О., Саймон Г., Степко М., Тейлор Ф., Томпсон С., Туган-Барановський М., Ушинський К., Файоль А., Цветков В., Шаповал В. та інші, які в своїх дослідженнях значну увагу приділили проблемам забезпечення якості\* освіти.

Якість освіти — це комплекс характеристик освітнього процесу, що визначає послідовне та практично ефективне формування компетентності й професійної свідомості. При цьому важливо виділити такі групи характеристик: якість досягнення мети освіти, якість процесу формування професіоналізму та якість результату освіти.

Якість потенціалу виражається такими показниками:

– якість мети освіти, якість освітнього стандарту, якість програми, якість матеріально-технічної бази, якість викладацького складу, якість учнів, якість інформаційно-методичної бази;

– якість процесу професіоналізму — це якість технології освіти, контролю освітнього процесу, якість мотивації викладацького складу на творчість та ефективність педагогічної роботи, якість ставлення учнів до освіти, інтенсивність освітнього процесу, управління освітою, методи презентації навчальних досягнень;

– якість результату освіти — це усвідомлення професіоналізму, розпізнавання й реалізація індивідуальних здібностей та особливостей працевлаштування, кар'єра та зарплата, оволодіння методологією самоосвіти, знання, практичні навички [1].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте питання якості освіти та управління цими процесами потребують подальших досліджень. Адже існуюча система управління формуванням інноваційного освіт-

---

\* Якість — це сукупність характеристик об'єкта, що належить до його здатності задовольняти встановлені та передбачувані потреби.

нього середовища обмежує здатність навчальних закладів впливати на навчальний процес, не дозволяє місцевим органам змінювати учбові програми для кращого задоволення ринку праці.

У цьому контексті **метою** нашого дослідження є визначення шляхів підвищення ролі управлінської діяльності в освітньому середовищі, яке сприяло б забезпеченню зростання якості освіти, досягненню нині діючих освітніх стандартів.

**Виклад основного матеріалу.** Управління освітою є частиною загальної теорії управління соціальними організаціями. Сутність управління (діяльність) полягає в нерозривності прямого і зворотного впливу, органічного поєднання змін, які впливають один на одного суб'єктів. Управління освітою передбачає взаємну зміну і тих, хто управляє, і тих, ким управляють, тобто необхідність зміни взаємодіючих суб'єктів і власне процесу взаємодії як зміни його станів.

Будь-яка країна, дбаючи про свій рейтинг цивілізованості у світі, повинна розробляти стратегію і тактику управління освітою. Адже управлінські рішення є значущими не лише для сьогодення, але й для перспективного розвитку освіти як системного явища. Сутність управління виражається через його функції, зокрема прогнозування, програмування, планування, організацію, регулювання, контроль, аналіз, стимулювання. Всі ці функції направлені на забезпечення конституційного права громадян на освіту, рівного їх доступу до якісної освіти. В цьому контексті органи управління якістю освіти повинні сприяти підтримці, консультуванню та координації діяльності освітньої сфери за такими напрямками діяльності:

- розроблення, запровадження та розвиток національної школи кваліфікації (НРК-NQF);
- запровадження інноваційної європейської кредитно-трансферної системи (ЕКТС-ECTS) та додатку до дипломів (Diploma Supplement);
- координація діяльності Європейської мережі та європейського реєстру забезпечення якості (ENQA/EQAR);
- координація діяльності європейської мережі із визнання періодів і термінів навчання (ENIC-NARIC);
- розроблення процедур визнання попереднього навчання та розвиток національної шкали кваліфікації впродовж життя (LLLNQF-НРКВПЖ) з метою забезпечення індивідуальної траєкторії навчання громадян країн, які приєдналися до Болонського процесу [2].

Звідси можна зробити висновок, що управління освітою, з одного боку, забезпечує якість внутрішніх параметрів процесу навчання учнів, студентів, задовольняє їх потреби щодо здобуття належної компетентності і життєво значущих рис особистостей, а з іншого — сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів у забезпеченні якості освіти та підвищенню ефективності функціонування системи освіти в цілому [3].

Для управління освітою характерним має бути гнучкість управління, захист прав (особистості на якісну освіту, учасників освітнього процесу), відкритість, партнерство, взаємодія з громадськістю, свобода (педагогічної думки та дії), готовність до змін, підтримка бачення перспектив розвитку та місії навчального закладу.

Науково обгрунтоване, ефективне управління освітньою сферою передбачає:

- збір та обробку необхідної інформації;

- здійснення прогнозування, проектування, аналізу та оцінки навчально-педагогічної ситуації;
- виділення проблем, причин та їх виникнення;
- встановлення критеріїв досягнення поставлених педагогічних завдань;
- обґрунтування шляхів досягнення проблемних цілей;
- здійснення заходів щодо розв'язання поставлених завдань;
- оцінка досягнутого результату;
- реагування на зміни, корегування дій.

Нині в управлінні освітою існують різні підходи, зокрема командно-адміністративний і директивний. Останній передбачає: контроль, звіт (звітність), стандарти, вимоги щодо дотримання освітніх стандартів, відповідальність, управлінська вертикаль, державне управління системою освіти (реалізація державної політики в освітній сфері), державні (бюджетні) кошти, оцінювання, відстежування результатів. Наші дослідження показали, що діючі системи управління, на жаль, призводять до нераціонального використання ресурсів і роблять освітню галузь не здатною до змін, хоча для підготовки сучасних, кваліфікованих кадрів потрібні саме гнучкі механізми. У цьому дослідженні показані прояви цих недоліків та представлені шляхи їх подолання на основі як світового досвіду, так і досвіду країн Європейського Союзу, які вже успішно вирішили зазначені проблеми.

В Україні ж в управлінні освітою домінують методи планово-адміністративного розподілу та директивного «зовнішнього управління». Поза увагою місцевих органів управління освітою залишається завдання навчитися керувати не людьми, а процесами. Продовжує домінувати командно-адміністративна багатоярусна «піраміда» управління освітою. В той же час відсутні дієві механізми повноцінної реалізації громадського самоврядування через регіональні конференції та з'їзди, через ради навчальних закладів.

Керівники навчальних закладів, як свідчать результати наших досліджень, вважають, що значну частину повноважень, скажімо відділів районної державної адміністрації, доцільно передавати школам, залишивши державним органам питання модернізації мережі навчальних закладів, участі в їх атестації.

На думку керівників, приміром, загальноосвітніх навчальних закладів, найбільш оптимальною є реорганізація управлінь освіти в сервісні центри місцевої виконавчої влади з безпосереднього обслуговування харчування дітей, опіки дітей соціально незахищених категорій; обміну дітей району, мікрорайону; господарського обслуговування матеріально-технічної бази шкіл; цивільного захисту тощо.

Останнім часом розвиненість самоврядування спостерігається як на рівні механізмів, так і на рівні бажання та мотивації керівників навчальних закладів їх використовувати. Разом із тим не усвідомленою проблемою в суспільстві залишається підміна участі громадськості в управлінні навчальними закладами благодійністю. В цих умовах украй важливим в управлінні освітою має стати принцип довіри до навчального закладу, професорсько-викладацького складу, до керівництва як галузю, так і навчальним закладом [4].

Успішність (ефективність) управління, як навчальним закладом, так і освітньою галуззю у цілому залежить від рівня підготовки керівників. Наразі, як показали результати наших досліджень, у більшості керівників навчальних закладів відсутньою є їх підготовка за напрямом — освітній менеджмент чи

державне управління. Водночас практика свідчить про те, що керівники навчальних закладів мають мати знання щодо управління фінансовими, матеріальними, людськими, інтелектуальними ресурсами; володіти професійною культурою, яка виходить за рамки необхідної компетентності; вміти користуватись всіма ресурсами сучасних інформаційних технологій.

Як відомо, важливим елементом управління є контролююча функція. Серед потенційних механізмів контролю щодо відповідальності навчального закладу за якість навчання, приміром, на рівні загальноосвітнього закладу освіти можна виділити такі:

- створення шкільних рад за участю батьків, місцевих громад, які контролюють прийняття рішення;
  - надання закладам освіти плану розвитку із зазначенням сильних і слабких сторін кожного освітнього закладу, а також плану дій для покращення ситуацій;
  - застосування санкцій проти навчальних закладів із низькими показниками ефективності та заохочення закладів із високими показниками ефективності;
  - забезпечення підвищення заробітної плати та кваліфікації працівників освіти, поліпшення умов їх праці.
- Управління навчальним процесом передбачає:
- цільове спрямування навчальної діяльності забезпечення співвідношення поставленої мети і результату в системі навчання на різних рівнях (мінімальному, максимальному та оптимальному);
  - методологічну й теоретичну обґрунтованість необхідності забезпечення цілісності параметрів навчання та розвиток особистості, визначення якості знань і компетентності у способах навчального пізнання;
  - забезпечення предметності технологій управління навчальною діяльністю, що формується на основі руху інформаційних потоків між викладачем і учнем. Успішність управління розв'язання навчально-пізнавальних завдань залежить від складності завдань, пов'язаних з організацією інформації. Функції управління з допомогою освітніх технологій полягають у детермінуванні послідовності навчально-пізнавальних дій і стимулюванні евристичного пошуку оптимальних рішень;
  - наявність усіх структурних елементів процесу управління навчальною діяльністю;
  - загальну траєкторію розвитку технологій у контексті проектованої структури навчальної діяльності та індивідуальну траєкторію навчання у вигляді додаткових технологічних прийомів, забезпечення стійкого системного розвитку навчально-пізнавальної поведінки учнів шляхом стимулювання евристичних дій з боку тих, хто навчається;
  - адаптивність управління навчальним процесом з метою наближення навчальної моделі до формування моделі професійної компетентності педагога-спеціаліста;
  - необхідність здійснення управління навчальною діяльністю з урахуванням тенденцій саморозвитку процесу навчання як синергетичної системи у зв'язку з виникаючими у процесі навчання взаємними пробудженнями суб'єктів до активності на функціональній основі [5, с. 410–412; 6; 7].

Управління освітою має бути системним, яке включає: цілеспрямованість регуляції навчальної діяльності; функціональну системність теоретико-методо-

логічних принципів, соціальну направленість навчального процесу, інтелектуалізацію навчального пізнання.

Використання нових технологій управління сприяє створенню інноваційного освітнього середовища. Впровадження інновацій в освітню діяльність сприяє підвищенню якості освіти. Інноваційне навчання покликано подолати принципові недоліки, що існують у навчальному процесі, зокрема:

- недооцінку провідної ролі об'єктів навчання;
- відсутність цільового управління досягненням прогнозованого результату, системності та безперервності освіти;
- нетехнологізованість освіти тощо.

Інноваційне освітнє середовище сприяє забезпеченню реалізації пізнавальної, комунікативної та регулюючої функції дидактичного управління, за допомогою яких реалізується цільова траєкторія освітнього процесу, регулюється просування навчальної інформації, здійснюються змістовні та процесуальні зв'язки суб'єктів навчальної діяльності.

Управління освітнім закладом у контексті компетентнісного\* підходу щодо формування комплексу компетенцій\*\* — це цілеспрямована, комплексна, скоординована діяльність щодо формування комплексу компетенцій команди управлінців, що передбачає єдину систему визначення цілей, відбору змісту, організаційного та технологічного забезпечення процесу підготовки випускника на основі виділення спеціальних, загальних і ключових компетенцій, що гарантують високий рівень і результативність, а також розвиток професійної компетентності педагогів, які забезпечують доступну якісну освіту.

Ефективність управління залежить від контент-аналізу необхідної для управлінської діяльності інформації, опрацювання інформаційних ресурсів системи освіти. Шкільна освіта має залишатись безкоштовною (безоплатною), а забезпечення комфортних умов перебування дитини у закладі вимагає співучасті місцевих громад, соціально відповідального бізнесу та батьків. Іншими словами, має запрацювати задеклароване державно-громадське партнерство в управлінні освітою.

Освіті, зокрема вищій, у XXI столітті належить важлива роль не лише щодо виконання функції транслятора знань і культури між поколіннями, але і створення новацій для потреб динамічно змінюваного світу. Тому й не дивно, що кількість осіб, які мають вищу освіту в Україні, постійно зростає (табл. 1).

Підготовку висококваліфікованих фахівців у вищій школі не можна забезпечити без модернізації вищої школи. Тобто щоб людина могла вільно переміщуватись в освітньому просторі, необхідною є ефективна взаємодія різних типів освітніх закладів, узгоджена і стикована освітня програма всіх типів навчальних закладів.

---

\* **Компетентність** — це коло питань, в яких людина добре розбирається; це здатність діяти на основі здобутих знань; це сукупність характеристик особистості, що дозволяють їй якісно виконувати визначену діяльність, направлену на вирішення проблем в якійсь галузі; це те, чого досяг конкретний спеціаліст. Професійна компетентність — це здатність спеціаліста мобілізувати в професійну діяльність свої знання та вміння.

\*\* **Компетенція** — це сукупність знань, умінь, навичок, досвіду для здійснення особисто й соціально значущої продуктивної діяльності; це готовність людини до мобілізації знань, умінь, ресурсів для ефективної діяльності в конкретній життєвій ситуації; це загальна здатність, основана на знаннях, досвіді, цінностях, які надбано завдяки навчанню, це особиста властивість спеціаліста вирішувати визначений тип професійних задач. Професійні компетенції можуть групуватися у підвиди: виробничі, аналітичні, наукові, педагогічні.

## ДИНАМІКА ОСВІТНЬОГО РІВНЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

	Все населення		у тому числі, яке проживає					
			у міських поселеннях				у сільській місцевості	
			у великих містах	у малих містах	Всього			
	2016	2017	2017		2016	2017	2016	2017
Частка населення (%) у віці 22 роки і старші, яке має повну вищу освіту	27,2	27,2	41,7	25,7	34,6	35,0	13,0	12,3
Частка населення (%) у віці 21 рік і старші, яке має базову вищу освіту	1,4	1,5	2,5	0,8	1,6	1,8	1,2	1,0
Частка населення (%) у віці 20 років і старші, яке має неповну вищу освіту	21,1	21,8	20,7	26,7	22,2	23,2	18,9	19,2
Частка населення (%) у віці 18 років і старші, яке має професійно-технічну освіту	22,7	22,5	17,3	23,9	20,5	20,0	26,8	27,2
Частка населення (%) у віці 18 років і старші, яке має повну загальну середню освіту	19,9	19,2	16,6	16,2	17,5	16,4	24,5	24,5
Частка населення (%) у віці 16 років і старші, яке має базову загальну середню та початкову загальну освіту	10,5	10,5	5,4	9,0	6,9	6,9	17,4	17,4

Джерело: [8, с. 52].

В умовах децентралізації, формування територіальних громад важливо створити міцну вісь «людина — громада — держава». Щоправда, у цій тріаді слід забезпечити баланс прав і обов'язків між органами державної влади та місцевого самоврядування. Надання ж державних і громадських послуг якнайбільшою мірою повинно бути передано до громади. Державні органи мають припинити управляти там, де це успішно можуть здійснити громади:

– громада повинна отримати спроможність здійснювати державне управління на своїй території. У зв'язку з цим вона (громада) має стати фінансово спроможною. Місцеві громади мають отримувати достатні джерела фінансових надходжень, а також має бути розширена податкова база, у тому числі за

рахунок місцевих податків і зборів (комунальний податок, ринкові збори, збір за проїзд автотранспорту за кордон, податок із реклами, збір за видачу ордера на квартиру тощо). Тобто значна частина бюджету територіальних громад повинна формуватись за рахунок власних податкових надходжень. А це означає, що самоврядування має стати ефективним і відповідальним, а всі дії органів місцевого самоврядування — прозорими. В цьому контексті необхідно створити ефективну систему управління та координації всього комплексу реформ системи влади — адміністративної і територіальної реформи місцевого самоврядування, забезпечити мобілізацію інтелекту, генерацію ідей і підтримку ініціатив знизу, а також цілісний план реформ, передбачивши мінімізацію ризиків і прийняття правильних рішень, сформувати підтримку змін у всьому суспільстві.

В умовах, коли відбувається зміцнення інституту самоврядування, необхідно реформувати систему місцевих податків і зборів, суттєво підвищивши їх значення та роль. У цьому аспекті потребує перегляду їх перелік з урахуванням місцевих умов. Цицерон ще в 55 р. до н. е. підкреслював, що бюджет будь-якої держави має бути збалансованим, скарбниця мусить постійно поповнюватись, а державний борг має скорочуватись.

Достатнє фінансове наповнення бюджетів різного рівня позитивно позначиться на забезпеченні високої якості освіти. Децентралізація управління, багатоджерельне фінансування, подолання монопольного становища держави в освіті. До речі, це зазначається й у Державній національній програмі «Освіта» («Україна XXI століття») (1993 р.).

Однак реального переходу до державно-громадської моделі управління в освіті, зокрема в загальній середній не відбулося. Однією з причин цього є недостатній рівень кваліфікації працівників органів управління освітою, яким підпорядковуються заклади освіти. Нерідко і керівники навчальних закладів недостатньо використовують у системі управління автономні повноваження, не шукають шляхів покращення ресурсного забезпечення та раціонального використання ресурсів. Тобто керівники навчальних закладів не завжди є ефективними господарниками. Обмеження автономії та відповідальності за результати навчання призвело до зменшення стимулів до реформування освіти і, як наслідок, до стійкої нестачі висококваліфікованих кадрів.

Результати наших досліджень свідчать і про те, що система освіти все більше фінансових ресурсів використовує нераціонально. Підтвердженням цього є те, що скорочення кількості учнів загальноосвітніх навчальних закладів протягом останніх десяти років не призвело до відповідного зменшення класів і кількості вчителів. А це значить, що фінанси, які виділяються на розвиток освіти, витрачаються на утримання приміщень, оплату праці вчителів, а не на більш пріоритетні інноваційні напрями її функціонування [9]. У цьому контексті має бути здійснена подальша модернізація освітнього простору та державного управління ним, створення передумов для якісного виконання закладами освіти основних завдань щодо навчання та виховання підростаючого покоління та підготовки кадрів, використавши для цього досвід інших країн [10]. Скажімо, у Грузії ліквідовані всі проміжні ланки управління між навчальним закладом і галузевим міністерством. У той же час, керівник навчального закладу несе повну відповідальність за всі напрями діяльності останнього.

Оцінювати роботу навчальних закладів мають незалежні експерти. При цьому встановлено, що керівники, які мають спеціальну управлінську освіту, більш схильні до думки, що оцінювати ефективність роботи закладу освіти мають громадські інституції незалежних експертів.

Розширена ж автономія у системах освіти, як стверджують фахівці, означає передачу повноважень і відповідальності до осіб та органів, які більше спроможні вдосконалити якість освіти та зробити її сучасною. Саме вони мають нести відповідальність за покращення результатів навчання більшої частини учнів і студентів. Водночас, для ефективної роботи на місцевому рівні та поліпшення результатів центральні органи управління мають визначати загальну мету, доводити до відома всіх зацікавлених сторін, хто за що відповідає і хто кому підзвітний, та забезпечувати розуміння та інформованість про відповідну систему.

**Висновки.** Результати наших досліджень надають підстави стверджувати, що потребує постійного вдосконалення система управління освітнім середовищем, яке включає наявність усіх ресурсів та передбачає необхідність ефективного їх використання. Це, у свою чергу, потребує забезпечення переходу від негнучкого постатейного бюджетування до більш активного використання делегованих бюджетів. Важливо активніше використовувати грантову систему, зокрема за досягнення узгоджених результатів навчальної діяльності; забезпечувати мобілізацію приватних ресурсів, що дозволить:

- забезпечувати поєднання державних і приватних джерел фінансування та іншого ресурсного забезпечення;
- посилювати конкуренцію та впроваджувати інноваційні технології в навчальній діяльності;
- активізувати зацікавленість учнів і студентів у навчанні тощо.

### **Література**

1. Указ Президента України від 20.03.2008 № 244.2008 «Про додаткові заходи щодо підвищення якості освіти в Україні» [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244/2008>
2. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://www.esu-online.org/?publication=standards-guidelines-quality-assurance-european-higher-education-area-esg-2015>
3. Лукіна Т.О. Державне управління якістю загальної середньої освіти в Україні: монографія / Т.О. Лукіна. — К.: Вид-во НАДУ, 2004. — 292 с.
4. Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи: аналітична доповідь / за заг. ред. Л.І. Паращенко. — К.: «2UP», 2013. — 64 с.
5. Куценко В.І. Соціальна безпека в контексті сталого розвитку: монографія / В.І. Куценко, В.П. Удовиченко; Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України. — Чернігів: Видавець Лозовий В.М., 2011. — 656 с.
6. Шлейхер А. Найкращий клас у світі: як створити освітню систему 21-го століття / Андреас Шлейхер; пер. з англ. Ганна Лелів. — Львів: Літопис, 2018. — 296 с.
7. Нова українська школа: поради для вчителя / за заг. ред. Н.М. Бібік. — К.: Літера ЛТД, 2018. — 160 с.
8. Соціально-демографічні характеристики домогосподарств України у 2017 році (за даними вибіркового обстеження умов життя домогосподарств України). Статистичний збірник / Державна служба статистики України. — К.; 2017. — 86 с.

9. Зондергаард Л. Якісна освіта не тільки на папері. Управління освітою у країнах Східної Європи та Середньої Азії, спрямоване на результат / Л. Зондергаард, М. Мурті, Д. Абу-Гаїда, К. Бодевіг, Я. Рутковські; Світовий банк. — Вашингтон, Округ Колумбія. 2012. — 22 с.

10. Впровадження локальних систем управління якістю освіти в українських університетах. Аналітичний звіт / за заг. ред. Т.В. Тінікова, В.І. Терещука. — К.: Таксон, 2018. — 88 с.

## References

1. President of Ukraine. Decree (№ 244.2008 / 20.03.2008). *Pro dodatkovi zakhody shchodo pidvyshchennia yakosti osvity v Ukraini [On additional measures to improve the quality of education in Ukraine]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244/2008> [in Ukrainian].

2. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Retrieved from <https://www.esu-online.org/?publication=standards-guidelines-quality-assurance-european-higher-education-area-esg-2015>

3. Lukina, T.O. (2004). *Derzhavne upravlinnia yakistiu zahalnoi serednoi osvity v Ukraini: monohrafiia [State Quality Management of General Secondary Education in Ukraine: Monograph]*. Kyiv: Publishing house NADU [in Ukrainian].

4. Parashchenko, L.I. (Eds.). (2013). *Upravlinnia osvitoiu ta shkilna avtonomiia: pohliad zi shkoly: analitychna dopovid' [Education Management and School Autonomy: A View from School: An Analytical Report]*. Kyiv: «2UP» [in Ukrainian].

5. Kutsenko, V.I., & Udovychenko, V.P. (2011). *Sotsialna bezpeka v konteksti staloho rozvytku: monohrafiia [Social Security in the Context of Sustainable Development: Monograph]*. Chernigiv: Publisher Lozovyy V.M. [in Ukrainian].

6. Shleykher, A. (2018). *Naikrashchyi klas u sviti: yak stvoryty osvitniu systemu 21-ho stolittia [The best class in the world: how to create an educational system of the 2nd century]*. (H. Leliv, Trans). Lviv: Litopys [in Ukrainian].

7. Bibik, N.M. (Eds.). (2018). *Nova ukrainska shkola: poradnyk dlia vchytelia [New Ukrainian School: Teacher's Guide]*. Kyiv: Litera LTD [in Ukrainian].

8. State Statistics Service of Ukraine (2017). *Sotsialno-demohrafichni kharakterystyky domohospodarstv Ukrainy u 2017 rotsi (za danymy vybirkovoho obstezhennia umov zhyttia domohospodarstv Ukrainy). Statystychnyi zbirnyk [Socio-demographic characteristics of households in Ukraine in 2017 (according to a sample survey of household living conditions in Ukraine). Statistical Collection]*. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine [in Ukrainian].

9. Zonderhaar, L., Murti, M., Abu-Haida, D., Bodevig, K., & Rutkovski, Ya. (2012). *Yakisna osvita ne tilky na paperi. Upravlinnia osvitoiu u krainakh Skhidnoi Yevropy ta Serednoi Azii, spriamovane na rezultat [Quality education not only on paper. Management education in Eastern Europe and Central Asia, aimed at the result]*. Washington: The World Bank [in Ukrainian].

10. Tinikova, T.V., & Tereshchuk, V.I. (Eds.). (2018). *Vprovadzhennia lokalnykh system upravlinnia yakistiu osvity v ukrainskykh universytetakh. Analitychnyi zvit [Implementation of local quality management systems in Ukrainian universities. Analytical report]*. Kyiv: Takson [in Ukrainian].

Стаття надійшла 15.05.2018