

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ  
ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ

І. Г. ОСАДЧИЙ

**Організаційний механізм  
управління освітнім округом  
сільської місцевості**

**посібник**

Київ  
Педагогічна думка  
2014

**УДК 73.5.091.113:304**  
**ББК 74.204**

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Інституту педагогіки НАПН України  
(протокол № 11 від 22 грудня 2014 р.).*

**Рецензенти:**

**Л.М. Калініна**, доктор педагогічних наук, професор;

**Л.І. Парашенко**, доктор наук з державного управління, професор.

**Осадчий І.Г.**

**Організаційний механізм управління освітнім округом сільської місцевості: посібник** / Осадчий І.Г. – К.: Педагогічна думка, 2014. – 75 с.

Розкрито сутність організаційного механізму управління освітнім округом сільської місцевості як інноваційної освітньої макроінституції територіальної системи загальної середньої освіти. Здійснено класифікацію організаційних механізмів управління та надано зразки ділової документації освітнього округу.

Для науковців, директорів загальноосвітніх навчальних закладів, начальників і спеціалістів управлінь освіти.

**Осадчий І.Г.**

**Організаційний механізм управління освітнім округом сільської місцевості: посібник / Осадчий І.Г. – К.: Педагогічна думка, 2014. – 75 с.**

Розкрито сутність організаційного механізму управління освітнім округом сільської місцевості як інноваційної освітньої макроінституції територіальної системи загальної середньої освіти. Здійснено класифікацію організаційних механізмів управління та надано зразки ділової документації освітнього округу.

Для науковців, директорів загальноосвітніх навчальних закладів, начальників і спеціалістів управлінь освіти.

**Осадчий И.Г.**

**Организационный механизм управления образовательным округом сельской местности: пособие / Осадчий И.Г.– К.: Педагогічна думка, 2014. – 75 с.**

Раскрыта сущность организационного механизма управления образовательным округом сельской местности как инновационной образовательной макроинституции территориальной системы общего среднего образования. Осуществлена классификация организационных механизмов управления, а также представлены образцы деловой документации образовательного округа.

Для научных работников, директоров общеобразовательных учебных заведений, начальников и специалистов управлений образования.

**Osadchiy, I.H.**

**Organizational Management of Rural Educational Districts: manual / Osadchiy, I.H. – К.: Pedagogical Thinking, 2014. - 75 p.**

The essence of organizational management of an educational district in rural areas as innovative educational macroinstitution in the local secondary education system, is described in the article. The classification of institutional management procedure is proposed and samples of business papers of an educational district are provided.

Developed for scientists, secondary school directors, heads and staff of education departments.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОСВІТНІХ ОКРУГІВ СІЛЬСЬКОЇ МІСЦЕВОСТІ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Освітній округ як інноваційна макроінституція територіальної системи загальної середньої освіти.....	7
1.2. Основні типи і види освітніх округів сільської місцевості.....	22
Головне в розділі І.....	28
<b>РОЗДІЛ ІІ. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ОКРУГОМ.....</b>	<b>29</b>
2.1. Органи управління освітнім округом.....	29
2.2. Організаційний механізм управління освітнім округом.....	35
Головне в розділі ІІ.....	37
<b>РОЗДІЛ ІІІ. ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ОКРУГОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....</b>	<b>39</b>
3.1. Організаційний механізм управління функціонуванням освітнього округу.....	39
3.2. Організаційний механізм управління розвитком освітнього округу.....	41
Головне в розділі ІІІ.....	50
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>52</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>55</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>70</b>

## УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ

<b>КМ</b>	– Кабінет Міністрів;
<b>ЗНЗ</b>	– загальноосвітній навчальний заклад;
<b>СЗСОСМ</b>	– система загальної середньої освіти сільської місцевості;
<b>СЗСОСМ(Т)</b>	– традиційна система загальної середньої освіти сільської місцевості;
<b>СЗСОСМ(С)</b>	– сучасна система загальної середньої освіти сільської місцевості;
<b>СЗСОСМ(ІН)</b>	– інноваційна система загальної середньої освіти сільської місцевості;
<b>ІМ</b>	– інституційна модель;
<b>НВМ</b>	– навчально-виховні моменти;
<b>НВЗ</b>	– навчально-виховні заняття;
<b>НВКН</b>	– навчально-виховні курси;
<b>НРН</b>	– навчальні роки;
<b>СШН</b>	– ступені шкіл;
<b>ЦОС</b>	– цілісні освітні системи;
<b>ЦОС ЗНЗ</b>	– цілісні освітні системи загальноосвітніх навчальних закладів;
<b>ЗОШ</b>	– загальноосвітня школа;
<b>ІОС</b>	– інституційне освітнє середовище;
<b>ОІ</b>	– освітні інституції;
<b>ФОС</b>	– фонове освітнє середовище;
<b>ШО</b>	– шкільний округ;
<b>МШО</b>	– міжшкільний округ;
<b>НВС</b>	навчально-виховне співтовариство;
<b>НВО</b>	навчально-виховне об'єднання;
<b>НВК</b>	– навчально-виховний комплекс;
<b>РОО</b>	– районний освітній округ;
<b>МРОО</b>	– міжрегіональний освітній округ;
<b>ІС</b>	– інформаційно-синергетична модель;
<b>ЦП</b>	– цільові проекти;
<b>КПР</b>	– каскадні програми розвитку;
<b>АБОК</b>	– актуалізована базова організаційна культура;
<b>ЩП</b>	– інноваційний цільовий проект.

## ВСТУП

Посилена увага педагогічних наук до проблем шкільної освіти сільської місцевості зумовлена масштабними перетвореннями, які відбуваються протягом останніх двох десятиліть в аграрному секторі економіки країни. Радикальні зміни в соціально-економічному житті сільських регіонів не лише загострили традиційні проблеми, а й створили нові, спричинені насамперед соціально-майновою диференціацією сільського населення.

Під дією вагомих зовнішніх чинників шкільна освіта сільської місцевості почала освоювати нові ресурсні потоки і сутнісно змінюватися. З'явилися нові організаційні форми навчання, іншими стали зміст і характер діяльності освітніх інституцій. Зміни в шкільній освіті набувають масового характеру, водночас залишаються значною мірою стихійними, науково необґрунтованими. За цих умов мають місце невиправдані втрати кадрових, фінансових і матеріальних ресурсів.

Цілком закономірно, що в соціальних групах з різним соціально-економічним статусом сформувалися відмінні освітні потреби, а їх можливості (у т.ч. і майнові) щодо надання власним дітям освіти значно відрізняються. Тому природно, що традиційна неререформована система загальної середньої освіти сільської місцевості, центральною ланкою якої була окрема сільська школа, вже не могла забезпечувати надання розширеного спектра освітніх послуг, які виявилися затребуваними новим соціумом.

Саме тому з об'єктивних причин на зламі століть педагогічна практика, а потім і наука, почали пропонувати нові мережеві форми організації територіальних освітніх систем, які формалізувались (матеріалізувались) у вигляді освітніх округів. Ці процеси стали можливими завдяки здобуткам психолого-педагогічних наук щодо диференціації та індивідуалізації освітнього процесу, демократизації суспільного життя (у т.ч. і у сфері педагогічної творчості), системним діям держави із забезпечення сільських шкіл комп'ютерною технікою та шкільними автобусами.

Унормування здобутків педагогічної науки і практики у цій царині, їх узгодження із діючими нормами законодавства в галузі освіти було здійснено спочатку в примірному положенні про освітній округ, затвердженому наказом МОН України від 05.04.2006 №267 [38], а нині – в положенні про освітній округ, затвердженому постановою КМ України від 27.08.2010 № 777 [35].

Прийняття цих документів мало велике практичне значення і сприяло масовому руху зі створення в Україні великої кількості (нині близько 1,5 тис.) освітніх округів у сільській місцевості. Водночас потрібно визнати, що ні наявні результати наукових досліджень із аналізованої проблеми, ні чинні

нормативні документи не унеможливили значного зростання якості освіти та її доступності для сучасного сільського населення країни.

На фоні появи окремих наукових досліджень і державних нормативних документів з питань створення освітніх округів у сільській місцевості продовжує загострюватися протиріччя між потребами практики щодо управління освітніми округами та відсутністю науково обґрунтованого організаційного механізму ефективного управління ними.

Саме тому метою виконаного дослідження було створення теоретико-методологічного обґрунтування та розроблення ефективного організаційного механізму управління освітнім округом сільської місцевості. Його проведення дозволило створити науково-методичні засади підвищення якості і доступності загальної середньої освіти для сільських дітей.

Одержані результати дослідження представлено в трьох розділах, висновках і додатках посібника.

У **першому розділі «Теоретико-методологічні засади створення та функціонування освітніх округів сільської місцевості»** розкрито сутність освітнього округу як інноваційної освітньої макроінституції територіальної системи загальної середньої освіти, здійснено класифікацію та подано організаційні засади основних типів і видів освітніх округів.

У **другому розділі «Система управління освітнім округом»** представлено вищі, виконавчі та додаткові органи управління освітніх округів різних видів, а також організаційний механізм управління ними.

У **третьому розділі «Технологічне забезпечення організаційного механізму державно-громадського управління освітнім округом»** обґрунтовано систему основної документації з питань функціонування організаційного механізму управління освітнім округом і представлено інструментарій проектно-цільового управління розвитком освітнього округу.

У **висновках** узагальнено здобуті в ході дослідження нові наукові знання з проблеми розроблення та впровадження організаційного механізму управління освітнім округом, визначено перспективні напрями його удосконалення.

У **додатках** подано зразки документації освітнього округу сільської місцевості, які мають велике практичне значення для забезпечення ефективного застосування організаційного механізму управління цією освітньою макроінституцією.

Представлені в посібнику матеріали наукового дослідження дозволяють продовжити розроблення теоретико-методологічних засад державно-громадського управління освітнім округом, створення методичних рекомендацій і практичних порад із зазначеної проблематики.

## РОЗДІЛ І.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОСВІТНІХ ОКРУГІВ СІЛЬСЬКОЇ МІСЦЕВОСТІ

#### 1.1. Освітній округ як інноваційна макроінституція територіальної системи загальної середньої освіти

За останні два десятиліття в сільській місцевості відбулися глибинні процеси перерозподілу власності на землю – основний засіб виробництва. Як наслідок, у сучасних селах проживають власники або управляючі приватних сільськогосподарських підприємств, яким належать великі земельні ділянки (по кілька тисяч гектарів орної землі); фермери, які мають до 50 гектарів, а окремі з них разом із паями родичів та односельчан і до кількох сотень гектарів землі; одноосібники, які самостійно обробляють невеликі земельні наділи від 2 до 10 гектарів; орендодавці, які віддали свої земельні паї в оренду і фактично втратили право впливати на характер їх використання, перетворившись на найманих робітників або безробітних; селяни, які не мають земельних паїв і працюють за наймом у приватних сільськогосподарських підприємствах або у фермерів; переселенці із міст, які продали свої квартири і купили дешеве житло в селі, але погано знають уклад сільського життя; «дачники», які майже постійно мешкають у селі; сільська інтелігенція, яка також не має земельних паїв і чисельність якої постійно зменшується; сільські мешканці, які постійно або сезонно працюють за межами села, в якому проживають тощо.

Закономірно, що різний соціально-майновий стан жителів сучасного села призвів до того, що різні соціальні групи мають освітні потреби, які значною мірою відрізняються між собою. Проблеми ще більше ускладнилися через різку зміну структури сільськогосподарського виробництва і як наслідок – демографічну кризу в сучасних селах.

Ще на початку 1999 року нам вдалося виявити основну організаційну суперечність системи загальної середньої освіти сільської місцевості. Це *суперечність між необхідністю забезпечити надання надзвичайно широкого спектру освітніх послуг різноманітної якості (зокрема й надзвичайно високої) і неможливістю це зробити на рівні кожної сільської школи* [30].

Отже, *визначальним чинником змін*, які відбулися в системі загальної середньої освіти сільської місцевості в кінці ХХ століття і продовжуються в наш час, є реформування аграрного сектору економіки країни; розвиток системи загальної середньої освіти сільської місцевості відбувається як ускладнення її структури, тобто шляхом виникнення в межах загальноосвітніх шкіл нових спеціалізованих складників – освітніх інституцій (модулів) і створення окремих загальноосвітніх навчальних закладів нового типу (ліцеїв, гімназій, навчально-виховних об'єднань і комплексів); мали місце поодинокі спроби організувати освітній процес за межами окремої сільської школи на просторі територіальних



систем освіти; загострилися традиційні та виникли нові суперечності територіальних систем загальної середньої освіти сільської місцевості.

Результати аналізу стану системи загальної середньої освіти сільської місцевості дозволяють виділити в її новітній історії (з 1991 р. і дотепер) кілька якісно відмінних станів.

**Традиційною системою загальної середньої освіти сільської місцевості (СЗСОСМ (Т))** ми назвали ту, яка існувала в Україні з 1991 до 1997 року, тобто до початку радикальних соціально-економічних реформ в аграрному секторі економіки України.

**Сучасною системою загальної середньої освіти сільської місцевості (СЗСОСМ (С))** названо систему, яка склалася в Україні в період інтенсивних реформ аграрного сектору економіки країни, тобто період з 1997 по 1999 роки. У переважній більшості регіонів країни саме така система загальної середньої освіти сільської місцевості існує і сьогодні.

**Інноваційною системою загальної середньої освіти сільської місцевості (СЗСОСМ(ІН))** ми назвали систему, яку в період з 1999 по 2004 рік розбудували на експериментальному педагогічному майданчику МОН України у Ставищенському районі Київської області. У даний час переважна більшість регіонів країни розбудовує в сільській місцевості саме таку систему загальної середньої освіти.

Існуючу в Україні практику шкільної освіти сільської місцевості відтворимо у форматі інституційної моделі (ІМ) системи загальної середньої освіти сільської місцевості (СЗСОСМ). До структури ІМ СЗСОСМ входять складники різних типів:

навчально-виховні моменти – НВМ;

навчально-виховні заняття – НВЗ;

навчально-виховні курси – НВКН;

навчальні роки – НРН;

ступені шкіл – СШН;

цілісні освітні системи – ЦОС, у т.ч. загальноосвітні навчальні заклади – ЦОС ЗНЗ та їх об'єднання [32].

Розглянемо особливості освітньої діяльності учнів і вчителів, замінивши освітню активність батьків та суспільства відповідними потоками освітніх ресурсів.

Результати аналізу шкільної сфери сільських регіонів країни свідчать про те, що сучасні учні можуть здобувати загальну середню освіту в одному окремому навчальному закладі, який будемо називати основним і позначимо цифрою 1, а також одночасно ще додатково навчатися в одному чи у кількох навчальних закладах, які будемо називати додатковими і позначимо цифрою 2. Отже, **перший індекс** загального вигляду умовного позначення складника структури територіальної системи загальної середньої освіти сільської місцевості може мати два значення – 1 або 2.

**Другий індекс** вказує на особливості організації учнівського контингенту. Якщо має місце освітня діяльність окремого учня, використаємо для позначення цифру 1, якщо освіту здобуває одночасно група учнів, менша за клас, – 2; клас – 3; група учнів кількох різних класів – 4; учнівський колектив навчального закладу – 5.

**Третій індекс** характеризує особливості організації діяльності педагогічного колективу. Для позначення складника структури СЗСОСМ, в якому здійснює освітню діяльність один учитель, будемо використовувати цифру – 1; ситуативна група вчителів – 2; постійна група вчителів, які навчають учнів одного класу, – 3; 4 – група вчителів, які навчають учнів кількох класів певного ступеня школи; 5 – педагогічний колектив навчального закладу.

**Четвертим індексом** є порядковий номер певного виду того самого типу складників структур СЗСОСМ.

**П'ятим індексом** (у вигляді тексту) є назва структурного компонента.

Враховуючи описані вище пропозиції щодо цифрового кодування інформації, загальний вигляд умовного позначення складника структури СЗСОСМ подамо схематично (**рис. 1.1**).



**Рис. 1.1.** Загальний вигляд умовного позначення складника структури СЗСОСМ

Опишемо за допомогою запропонованої інституційної моделі традиційну систему загальної середньої освіти сільської місцевості, тобто СЗСОСМ (Т).

До складу ІМ СЗСОСМ (Т) входять:

**Рівень «освітні мікроінституції»:**

- НВМ 1.1.1.1. «Індивідуальна робота вчителя і учня на НВЗ»;
- НВМ 1.1.1.2. «Індивідуальна робота вчителя і учня після НВЗ»;
- НВМ 1.2.1.1. «Робота вчителя з ситуативною групою учнів на НВЗ»;
- НВМ 1.2.1.2. «Робота вчителя з ситуативною групою учнів після НВЗ»;
- НВМ 1.3.1.1. «Робота вчителя з класом під час НВЗ».

**Рівень «освітні мезоінституції»:**

- НВЗ 1.3.1.1. «Навчальне заняття»
  - НВЗ 1.3.1.2.
  - НВЗ 1.4.1.2.
  - НВЗ 1.5.2.2.
- } «Виховний захід»;

НВЗ 1.2.1.1.	}	«Гурток»;
НВЗ 1.4.1.1.		
НВК1 1.3.1.1.	}	«Стандартний навчальний курс з предмета»;
.....		
НВКН 1.3.1.1.		
НВК 1.3.1.2.	}	«Програма (курс) виховання»;
НВК 1.4.1.2.		
НВК 1.4.2.2.		
НВК 1.5.2.2.		
НР1 1.3.3.1.	}	«Навчальний рік»;
.....		
НР11 1.3.3.1.		
СШ1 1.4.4.1.		«Школа I ступеня»;
СШ2 1.4.4.1.		«Школа II ступеня»;
СШ3 1.4.4.1.		«Школа III ступеня».

***Рівень «освітні макроінституції»:***

ЦОС ЗНЗ 1.5.5.1. «Загальноосвітня школа».

Використовуючи такий методологічний підхід, опишемо сучасну систему загальної середньої освіти сільської місцевості – СЗСОСМ (С), яка склалася в Україні на межі ХХ-ХХІ століть.

До складу ІМ СЗСОСМ (С) входять:

***Рівень «структурні елементи»:***

- НВМ 1.1.1.1. «Індивідуальна робота вчителя і учня на НВЗ»;
- НВМ 1.1.1.2. «Індивідуальна робота вчителя і учня після НВЗ»;
- НВМ 1.2.1.1. «Робота з ситуативною групою учнів на НВЗ»;
- НВМ 1.2.1.2. «Робота з ситуативною групою учнів після НВЗ»;
- НВМ 1.2.1.3. «Робота з постійними групами учнів на НВЗ»;
- НВМ 1.3.1.1. «Робота вчителя з класом під час НВЗ»;

***Рівень «освітні мезоінституції»:***

НВЗ 1.3.1.1.		«Навчальне заняття»;
НВЗ 1.3.1.2.	}	«Виховний захід»;
НВЗ 1.4.1.2.		
НВЗ 1.5.2.2.		
НВЗ 1.2.1.3.	}	«Гурток»;
НВЗ 1.4.1.3.		

НВЗ 1.2.1.4. НВЗ 1.4.1.4.	}	«Факультатив»;
НВЗ 1.1.1.5.	}	«Індивідуальна година»;
НВЗ 1.2.1.6. НВЗ 1.4.1.6.	}	«Курс за вибором»;
НВК1 1.3.1.1. ..... НВКН 1.3.1.1.	}	«Стандартний навчальний курс з предмета»;
НВК 1.3.1.2. НВК 1.4.1.2. НВК 1.4.2.2. НВК 1.5.2.2.	}	«Програма (курс) виховання»;
НВК1 1.3.1.3. ..... НВКН 1.3.1.3.	}	«Адаптований навчальний курс з предмета»;
НВК1 1.3.1.4. ..... НВКН 1.3.1.4.	}	«Поглиблений навчальний курс з предмета»;
НВК 1.2.1.5. НВК 1.3.1.5. НВК 1.4.1.5.	}	«Курс допрофесійної підготовки»;
НВК 1.2.1.6. НВК 1.3.1.6. НВК 1.4.1.6.	}	«Курс професійної підготовки»;
НР1 1.3.3.1. ..... НР11 1.3.3.1.	}	«Навчальний рік»;
СШ1 1.4.4.1. «ЗОШ I ступеня»; СШ2 1.4.4.1. «ЗОШ II ступеня»; СШ2 1.4.4.2. «Гімназія»; СШ3 1.4.4.1. «ЗОШ III ступеня»; СШ3 1.4.4.2. «Гімназія»; СШ3 1.4.4.3. «Ліцей».		

***Рівень «освітні макроінституції»:***

ЦОС ЗНЗ 1.5.5.1. «Загальноосвітня школа»;

ЦОС ЗНЗ 1.5.5.2. «Гімназія»; ЦОС ЗНЗ

1.5.5.3. «Ліцей»;

ЦОС ЗНЗ 1.5.5.4. «Навчально-виховний комплекс».

Скориставшись ІМ СЗСОСМ і порівнявши структуру СЗСОСМ (Т) та СЗСОСМ (С), робимо такі висновки щодо тенденцій змінювання системи загальної середньої освіти сільської місцевості на зламі століть:

– на всіх її ієрархічних рівнях відбуваються як прогресивні, так і регресивні зміни, зумовлені відсутністю стаціонарних потоків освітніх ресурсів та постійним зростанням індивідуальних і суспільних вимог до результатів освітньої діяльності;

– соціально-майнові розшарування в суспільстві та розвиток психолого-педагогічної діагностики спричинили інтенсивні процеси диференціації учнівських контингентів на рівні класів і навчальних закладів у цілому, а також (зрідка) і на міжшкільному рівні;

– на всьому її просторі поряд із традиційними починають з'являтися нові стаціонарні та ситуативні структурні складники (в т.ч. і на рівнях вищих за рівень загальноосвітніх навчальних закладів), які здатні надавати спектр нових освітніх послуг, обслуговуючи тим самим нові освітні потреби диференційованих учнівських потоків.

Через стихійність процесів змінювання та за відсутності державних і регіональних програм (концепцій) реформування системи загальної середньої освіти сільської місцевості в цей період загострилися традиційні та виникли ***нові суперечності*** між:

– необхідністю забезпечувати надання надзвичайно широкого спектра освітніх послуг і неможливістю це зробити на рівні кожної сільської школи;

– постійно зростаючими вимогами суспільства до особистості й неможливістю засобами існуючої системи загальної середньої освіти сільської місцевості забезпечити сільським дітям високий рівень якості та доступності освіти;

– кардинальними змінами, які відбуваються в останні десятиліття в соціально-економічній, техніко-технологічній і комунікаційно-інформаційній сферах суспільного життя країни, та усталеними організаційними засадами шкільної освіти сільської місцевості;

– наявністю потужного масиву змін у практиці шкільної освіти сільської місцевості та відсутністю педагогічної теорії, здатної створювати цілісні об'єктивні уявлення про її стан і розвиток в умовах динамічного зовнішнього середовища та зростаючої активності суб'єктів освітнього процесу;

– необхідністю запровадження прогресивних змін у шкільній освіті сільської місцевості та відсутністю ефективних механізмів її реформування;

– прагненням педагогічної спільноти до поліпшення шкільної освіти та від-

сутністю зразків передового педагогічного досвіду у сфері забезпечення якісної і доступної загальної середньої освіти в сільській місцевості в сучасних умовах;

- необхідністю управляти масивом стихійних змін в освітніх системах і принциповою неможливістю робити це з єдиного центру через різні умови, механізми залучення ресурсів та перспективи розвитку різних (традиційних і нових) структурних складників.

Екстраполяція наявних тенденцій змінювання дала змогу зробити висновки щодо основних характеристик інноваційної системи загальної середньої освіти сільської місцевості – СЗСОСМ (ІН):

- розвиток системи освіти в подальшому (починаючи з першого десятиліття ХХІ ст.) буде відбуватися шляхом виникнення (поряд із традиційними) великої кількості нових, добре упорядкованих стаціонарних і ситуативних її складників, установа горизонтальних і вертикальних зв'язків кооперації й координації між ними, тобто створення освітніх мереж;

- диференціація учнівських контингентів буде поглиблюватися на основі формування стаціонарних і ситуативних учнівських потоків, що спричинить подальшу диференціацію освітнього процесу аж до формування індивідуальних освітніх траєкторій та створення сприятливих умов для розвитку особистості учня;

- диференційований освітній процес вийде за межі навчальних закладів і відбуватиметься на всьому просторі територіальних систем освіти, які існуватимуть у вигляді територіальних освітніх (навчально-виховних) систем;

- нові складники структури та система освіти в цілому перейдуть у рівноважний стаціонарний стан і стануть виступати суб'єктами гарантії конституційного права громадян на загальну середню освіту в сільській місцевості, забезпечуючи значно кращі умови й результати освітньої діяльності, ніж загальноосвітні навчальні заклади, що діють окремо;

- з'являться нові механізми комунікаційних зв'язків, які уможливлять безперешкодний доступ до освітніх інституцій;

- управління розвитком системи освіти, у т.ч. загальноосвітніх навчальних закладів, їх підсистем, а також об'єднань (загальноосвітніх навчальних закладів, установ освіти, їх підрозділів тощо) буде здійснюватися не із єдиного центру, а із великої кількості центрів управління розвитком на всіх ієрархічних рівнях системи, які будуть координувати свої дії та кооперувати ресурси, створюючи відповідні мережеві (сіткові) управлінські структури і механізми.

Тому цілком очевидно, що для того, щоб традиційна система загальної середньої освіти сільської місцевості змогла забезпечувати надання нового спектру освітніх послуг, які якісно і кількісно змінилися за останні роки, недостатньо її адаптувати до нових соціально-економічних умов функціонування. Потрібно здійснити розбудову якісно іншої освітньої системи із значно ширшими потенційними можливостями, з більш потужною потенційною базовою організаційною культурою.

У працях вітчизняних і зарубіжних учених досліджено питання розвитку та реформування освіти [2; 12; 14; 17; 23; 35; 46; 52; 63; 65; 66; 67-69; 72-75]; проектування в освіті [6; 16; 56; 61]; запровадження профільного навчання [60; 62; 64; 70; 71].

Результати аналізу здобутків педагогічної науки та практики дозволяють стверджувати, що суб'єктом гарантій права на загальну середню освіту в традиційній системі загальної середньої освіти виступає загальноосвітня школа, в сучасній – загальноосвітній навчальний заклад (школа, ліцей, гімназія тощо), тобто окремий навчальний заклад, за яким де-факто закріплюється зона обслуговування – сільський населений пункт або його частина. Але можливості окремого (автономного) навчального закладу щодо надання розширеного спектру освітніх послуг вже повністю вичерпались у минулому десятилітті.

Тому після аналізу стану реальних територіальних систем загальної середньої освіти в сільській місцевості нами було запропоновано принципово інший підхід до розбудови системи загальної середньої освіти в сільській місцевості: ***суб'єктом гарантій конституційного права громадян на отримання загальної середньої освіти в сільській місцевості має стати система освіти адміністративного району, а не окрема сільська школа*** [30].

На основі аналізу результатів соціально-педагогічних спостережень доведено, що рушійною силою змін структури СЗСОСМ, тобто трансформації її з СЗСОСМ (Т) у СЗСОСМ (С) і в подальшому в СЗСОСМ (ІН), стали зміни в зовнішньому середовищі освітніх систем, що проявилось в новому освітньому ресурсі – суттєвому збільшенні простору свободи для всіх суб'єктів освітнього процесу. Відзначимо, що цей процес дуже швидко розвивався на ґрунті соціально-економічної диференціації соціуму та втрати освітньою системою монополії на освітні ресурси і впливи на підростаюче покоління.

Тобто має місце прищеплення до базової організаційної культури освітньої системи нової цінності (закону самоорганізації (організаційного принципу) –  $X_k$ ), яку в загальному вигляді можна означити як «свобода вибору».

Право на свободу вибору було законодавчо закріплене в Законі України «Про освіту». Відповідно до ст. 51 цього закону вихованці й учні отримали право на «вибір закладу освіти, форми навчання, освітньо-кваліфікаційних програм, позакласних занять» [10, с. 19]. Відповідно до ст. 29 Закону України «Про загальну середню освіту» батьки отримали право «визбирати навчальні заклади та форми навчання для неповнолітніх дітей» [10, с. 62]. У ст. 55 Закону України «Про освіту» педагогам гарантовано право на «вільний вибір форм, методів, засобів навчання, виявлення педагогічної ініціативи» [10, с. 21].

Революційні позитивні наслідки, до яких це призвело, стають помітними, якщо проаналізувати зміни індивідуальних освітніх траєкторій учнів загальноосвітніх навчальних закладів в останні два десятиліття.

У СЗСОСМ (Т) індивідуальна освітня траєкторія учня є сукупністю традиційних уроків, стандартних навчальних курсів, навчальних років і ступенів

загальноосвітньої школи. Вона є однаковою для всіх учнів. У СЗСОСМ (С) індивідуальна освітня траєкторія учня є сукупністю різноманітних навчальних занять (не лише уроків!), обов'язкових і факультативних курсів, навчальних років і різноманітних ступенів освіти або різноманітних навчальних закладів. Вона є однаковою для тих чи інших диференційованих потоків учнів – спостерігається зародження профільного навчання.

Щодо процесу здобуття освіти в СЗСОСМ (ІН) індивідуальна освітня траєкторія учня – це розгорнена в часі сукупність горизонтально і вертикально з'єднаних між собою освітніх інституцій, у яких учень здійснює освітню діяльність, здобуваючи той чи інший вид освіти.

Враховуючи тенденції змінювання СЗСОСМ і необхідність розв'язання суперечностей системи, робимо висновок: ***в СЗСОСМ (ІН) індивідуальна освітня траєкторія учня є сукупністю різноманітних навчальних занять, обов'язкових і факультативних навчальних курсів, які учень може відвідувати в різних загальноосвітніх навчальних закладах, навчальних років, різноманітних ступенів і різноманітних навчальних закладів, а також різноманітних територіальних освітніх систем.*** Кожен учень, який здобуває освіту в СЗСОСМ (ІН), має потенційні можливості розбудовувати власну неповторну індивідуальну освітню траєкторію.

Для того, щоб створити відповідні умови для ефективного освітнього процесу, який «вирвався» із жорстких, можна сказати «вікових», кордонів окремого навчального закладу на простір територіальних освітніх систем, потрібно здійснити упорядкування нового освітнього середовища, визначити його оптимальні межі, унормувати, спроектувати відповідні окремі освітні інституції та цілісні освітні системи, створити їх на практиці, перевірити ефективність функціонування.

Для створення інституційної моделі СЗСОСМ (ІН) стало необхідним внесення окремих доповнень до наборів індексів загального вигляду умовного позначення складника структури СЗСОСМ (рис. 1. 1):

- ***другий індекс*** – «індекс контингенту учнів» доповнено додатковими цифровими позначеннями: 6 – група учнів одного класу різних навчальних закладів; 7 – група учнів різних класів різних навчальних закладів;

- ***третій індекс*** – «індекс педагогічних колективів», доповнено додатковими цифровими позначеннями: 6 – група учителів з різних навчальних закладів, які навчають учнів певного класу (ступеня школи); 7 – педагогічний колектив об'єднання навчальних закладів.

Таким чином, до складу ІМ СЗСОСМ (ІН) входять такі складники:

***рівень «освітні мікроінституції»:***

НВМ 1.1.1.1. }  
НВМ 2.1.1.1. } «Індивідуальна робота вчителя й учня на НВЗ»;



- НВМ 1.1.1.2. }  
НВМ 2.1.1.1. } «Індивідуальна робота вчителя й учня після НВЗ»;
- НВМ 1.2.1.1. }  
НВМ 2.2.1.1. } «Робота вчителя із ситуативною групою учнів на НВЗ»;
- НВМ 1.2.1.2. }  
НВМ 2.2.1.2. } «Робота вчителя із ситуативною групою учнів після НВЗ»;
- НВМ 1.2.1.3. } «Робота вчителя з постійними групами учнів на НВЗ»;
- НВМ 1.3.1.3. }  
НВМ 1.3.1.3. } «Робота вчителя з класом під час НВЗ».

***Рівень «освітні мезоінституції»***

НВЗ 1.3.1.1. «Навчальне заняття»;

- НВЗ 1.3.1.2. }  
НВЗ 1.4.1.2. }  
НВЗ 1.5.2.2. } «Виховний захід»;  
НВЗ 2.3.1.2. }  
НВЗ 2.7.1.2. }

- НВЗ 1.2.1.3. }  
НВЗ 1.4.1.3. } «Гурток»;  
НВЗ 2.6.1.3. }  
НВЗ 2.7.1.3. }

- НВЗ 1.2.1.4. }  
НВЗ 1.4.1.4. } «Факультатив»;  
НВЗ 2.6.1.4. }  
НВЗ 2.7.1.4. }

- НВЗ 1.1.1.5. }  
НВЗ 2.1.1.5. } «Індивідуальна година»;

- НВЗ 1.2.1.6. }  
НВЗ 1.4.1.6. } «Курс за вибором»;  
НВЗ 2.6.1.6. }  
НВЗ 2.7.1.6. }

НВК1 1.3.1.1. ..... НВК1 1.3.1.1. НВК1 2.3.1.1. ..... НВК1 2.3.1.1. НВК1 2.4.1.1. ..... НВК N.2.4.1.1.	«Стандартний навчальний курс з предмета»;
НВК1 1.3.1.2. ..... НВК1 1.3.1.2. НВК1 2.3.1.2. ..... НВК1 2.3.1.2. НВК1 2.4.1.2. ..... НВК N.2.4.1.2.	«Адаптований навчальний курс з предмета»;
НВК1 1.3.1.3. ..... НВК1 1.3.1.3. НВК1 2.3.1.3. ..... НВК1 2.3.1.3. НВК1 2.4.1.3. ..... НВК1 2.4.1.3.	«Поглиблений навчальний курс з предмета»;
НВК 1.2.1.4. НВК 1.3.1.4. НВК 1.4.1.4. НВК 2.6.1.4. НВК 2.7.1.4.	«Курс допрофесійної підготовки»;
НВК 1.2.1.5. НВК 1.3.1.5. НВК 1.4.1.5. НВК 2.6.1.5. НВК 2.7.1.5.	«Курс професійної підготовки»;

HP1 1.3.3.1.	}	«Навчальний рік»;
HP1 2.3.3.1.		
HP1 2.6.3.1.		
HP1 2.7.3.1.		
.....		
HP11 1.3.3.1.		
HP11 2.3.3.1.		
HP11 2.7.3.1.		
СШ 1 1.4.4.1.	}	«ЗОШ I ступеня»;
СШ 2 1.4.4.1.		
СШ 2 2.7.6.1.	}	«ЗОШ II ступеня»;
СШ 2 1.4.4.2.		
СШ 2 2.7.6.2.	}	«Гімназія»;
СШ 3 1.4.4.1.		
СШ 3 2.7.6.1.	}	«ЗОШ III ступеня»;
СШ 3 1.4.4.2.		
СШ 3 2.7.6.2.	}	«Гімназія»;
СШ 3 1.4.4.3.		
СШ 3 2.7.6.3.	}	«Ліцей».

***Рівень «освітні макроінституції»:***

- ЦОС ЗНЗ 1.5.5.1 «Загальноосвітня школа»;
- ЦОС ЗНЗ 1.5.5.2 «Гімназія»;
- ЦОС ЗНЗ 1.5.5.3 «Ліцей»;
- ЦОС ЗНЗ 1.5.5.4 «Навчально-виховний комплекс»;
- ЦОС ТОС 2.7.7.1 «Шкільний округ»;
- ЦОС ТОС 2.7.7.2 «Міжшкільний округ»;
- ЦОС ТОС 2.7.7.3 «Районний освітній округ».

Результати порівняльного аналізу структури (кількості видів освітніх інституцій) СЗСОСМ (Т), СЗСОСМ (С) і СЗСОСМ (ІН) подано в **таблиці 1.1**, з якої видно, що потенційні можливості забезпечення високого рівня освіти шляхом диференціації та індивідуалізації освітнього процесу в СЗСОСМ (ІН) різко зросли (у кілька

разів) порівняно із СЗСОСМ (Т) та СЗСОСМ (С), а розбудова територіальної системи освіти відбувається на основі ускладнення її структури

**Таблиця 1.1.**

**Кількість видів освітніх інституцій у структурі СЗСОСМ на різних етапах її розвитку**

Назва СЗСОСМ		Традиційна СЗСОСМ	Сучасна СЗСОСМ	Ріст відносно традиційної СЗСОСМ, %	Інноваційна СЗСОСМ	Ріст відносно сучасної СЗСОСМ, %	Ріст відносно традиційної СЗСОСМ, %
Назва складників структури СЗСОСМ							
1.	Мікроінституції	5	6	20	11	83	120
2.	Мезоінституції	15	32	113	62	94	313
3.	Макроінституції	1	4	300	7	75	600

Отже, *головною відмінністю (ІМ СЗСОСМ (ІН)) від інституційних моделей традиційної та сучасної систем загальної середньої освіти сільської місцевості є наявність в її структурі великої кількості нових складників, поява яких зумовлена виходом освітнього процесу за межі окремого навчального закладу на простір територіальних освітніх систем.* Так, кількість видів структурних складників інноваційної системи загальної середньої освіти сільської місцевості порівняно із традиційною та сучасною значно зросла: освітніх мікроінституцій – на 83 % та 120 %; освітніх мезоінституцій – на 94 % та 313 %; освітніх макроінституцій – на 75% та 600%.

Аналіз структури СЗСОСМ (Т) дозволяє стверджувати, що її вищим структурно-організаційним рівнем є рівень окремої сільської загальноосвітньої школи. Тому всі інновації, удосконалення і реформування відбувалися саме на рівні окремої школи. Найвищим проявом таких перетворень став рух педагогів-новаторів, окремих директорів сільських шкіл. Обмеження простору для інновацій межами окремого навчального закладу не суперечило існуючому на той час низькому рівню диференціації освітніх потреб населення радянських сіл, і освітня система «сільська загальноосвітня середня школа» десятки років перебувала в рівноважному стаціонарному стані.

Внаслідок соціально-культурно-економічної диференціації сільського населення в 90-х роках минулого століття рівень диференціації освітніх потреб населення значно зріс, і через синергетичні процеси самоорганізації в таких складних соціальних системах, як територіальні освітні системи, стихійно, шляхом флуктуаційного структурування почали виникати нові складники.

Досить високий рівень диференціації освітніх потреб сільського населення в останньому десятилітті ХХ ст. сформувався тому, що сільське населення мало значний залишковий обсяг матеріально-фінансових ресурсів (нові добротні будинки, хороші дороги, газифіковані населені пункти, централізоване водопостачання, наявність постійної роботи в реформованих і ще не зруйнованих «інвесторами» господарствах). На жаль, сьогодні рівень диференціації освітніх потреб сільських жителів значно знизився, адже в сільській місцевості в останнє десятиліття сформувався потужний соціальний прошарок (до 90%) надзвичайно бідних безробітних людей, без чітких і зрозумілих соціально-економічних перспектив.

Аналіз СЗСОСМ (С) дозволяє стверджувати, що *вищим структурно-організаційним рівнем є рівень загальноосвітнього навчального закладу – загальноосвітньої школи, ліцею, гімназії*. Масив основних педагогічних та управлінських інновацій зосередився саме на рівні сучасного навчального закладу. Героями-новаторами ставали директори загальноосвітніх навчальних закладів «нового» типу – спеціалізованих ЗОШ, ліцеїв, гімназій, навчально-виховних комплексів тощо. Але було незрозуміло, як зарадити зростаючим диференційованим потокам учнів і батьків, які бажали навчатися в навчальних закладах, що почали надавати профільну освіту, проте знаходились в іншому населеному пункті. Вони бажали навчатись у відомих у регіоні педагогів, на базі обладнаних навчальних кабінетів, здобувати допрофесійну і професійну освіту, брати активну участь у територіальних конкурсах, турнірах, змаганнях, фестивалях, олімпіадах, виборювати гранти, стипендії, премії тощо. Іншими словами – мати постійний доступ до якісної освіти.

Внутрішні суперечності не давали можливості СЗОССМ (С) перейти в рівноважний стаціонарний стан і надавати освітні послуги високої якості та в достатній кількості. Значна кількість новоутворених компонентів СЗСОСМ (С) знаходилася в нерівноважному стаціонарному стані – вони виникали, змінювалися, зникали.

Таким чином, на кінець останнього десятиліття минулого століття почала стихійно формуватися СЗСОСМ (ІН). Але вона не мала відповідного нормативно-організаційного забезпечення, тому перебувала в нерівноважному стаціонарному стані. Структура СЗСОСМ формувалась як модульна, але не існувало загальносистемних механізмів кооперації ресурсів та координації функціонування традиційних і новоутворених освітніх інституцій. Потрібно було шукати її нові організаційні форми.

Для унормування нового інституційного освітнього середовища, в т.ч. і на рівнях вищих за окремі ЗНЗ, яке почало формуватися стихійно, тобто створення його організаційної структури, забезпечення функціонування механізмів постійної підтримки прогресивних продуктивних новоутворень, забезпечення переведення цілісної освітньої системи з нерівноважного стану в стаціонарний рівноважний стан, підвищення її ефективності на основі кооперації ресурсів та

координації зусиль, пропонуємо **створювати вищий загальносистемний рівень інтеграції складників територіальної системи загальної середньої освіти сільської місцевості – рівень освітніх мереж. А нову освітню макроінституцію називаємо територіальним освітнім округом (ТОО)** [25; 26; 29; 31]. Саме ТОО як освітня макроінституція покликаний забезпечувати функціонування вищого ієрархічного рівня СЗСОСМ.

Загалом, **територіальний освітній округ (ТОО) – це територіальна система загальної середньої освіти модульного типу, яка забезпечує надання учням, які проживають на даній території, повної загальної середньої освіти і між її освітніми інституціями існує кооперація ресурсів та координація функціонування й розвитку.** Кооперація ресурсів передбачає спільне використання приміщень, обладнання, бібліотечних фондів, транспортних засобів, людських ресурсів тощо. Кооперація функціонування й розвитку передбачає узгодження планів роботи, розкладів, режимів, програм розвитку тощо.

Врахувавши тенденції змінювання системи загальної середньої освіти сільської місцевості, необхідність розв'язання виявлених суперечностей її функціонування, розроблено **інформаційно-синергетичну модель (ІС-модель) ТОО** як сукупність таких основних **організаційних принципів:**

- ТОО є територіальною освітньою мережею й виступає суб'єктом гарантій конституційного права мешканців сільської території на загальну середню освіту, а також забезпечує надання дошкільної, позашкільної та професійно-технічної освіти відповідно до чинного законодавства [X (ІН)<sub>1</sub>];

- суб'єктами ТОО є окремі навчальні заклади й установи освіти певної території, а також їх постійні союзи (навчально-виховні співтовариства, навчально-виховні об'єднання, навчально-виховні комплекси), які кооперують свої ресурси й можливості та координують власну діяльність [X (ІН)<sub>2</sub>];

- ТОО має динамічну структуру, яка здатна швидко змінюватися відповідно до змін освітніх потреб учнів, побажань соціуму та вимог держави [X (ІН)<sub>3</sub>];

- до освітніх послуг, які надає ТОО, входить навчання, виховання (соціалізація) та всебічний розвиток дітей відповідно до державних стандартів і програм, які ресурсно й організаційно забезпечуються завдяки функціонуванню дидактичної системи ТОО, виховної системи ТОО, системи соціально-психологічної допомоги ТОО, методичної системи ТОО, системи управління ТОО [X (ІН)<sub>4</sub>];

- завдяки постійному моніторингу соціально-психолого-педагогічних особливостей учнів (вихованців) ТОО забезпечує надання особистісно-зорієнтованої освіти, тобто кожна дитина має можливість відповідно до особистісних прагнень і рівня розвитку обирати власний шлях, форму та зміст загальної середньої освіти в обсязі, передбаченому законом, й одержувати додаткову освіту та соціальну, психологічну, логопедичну допомогу [X (ІН)<sub>5</sub>];

- ТОО має постійно діючі механізми забезпечення доступності до широкого спектра ефективно функціонуючих освітніх інституцій, які надають ті чи інші освітні послуги для всіх учнів, які проживають на визначеній території [X (ІН)<sub>6</sub>];

- ТОО розвивається з урахуванням вимог принципу фундаментальної відповідності [X (IH)<sub>7</sub>];

- управління ТОО здійснюється з урахуванням основних принципів громадсько-державного управління в освіті: загальносистемна адміністративна вертикаль на кожному із структурних рівнів постійно співпрацює з громадськими радами, які мають широкі управлінські повноваження щодо прийняття управлінських рішень [X (IH)<sub>8</sub>];

- центральний орган управління ТОО забезпечує зміщення основних пріоритетів в управлінні із адміністративних до організаційно-педагогічних дій і, крім інструментів прийняття рішень, організації діяльності, координації дій і регулювання ресурсних потоків, контролю за результатами, має широку мережу консультаційних центрів із надання загальноосвітнім навчальним закладам і установам освіти, їх постійним союзам різних видів спеціалізованих високоякісних послуг – господарських, фінансових, транспортних, методичних, інформаційних, юридичних тощо [X (IH)<sub>9</sub>];

- ТОО як спеціально сформоване інституційне освітнє середовище є комфортним для учнів, учителів та батьків, сприяє професійному зростанню педагогічних і керівних кадрів, стимулює досягнення високих особистісних і колективних результатів діяльності [X (IH)<sub>10</sub>].

Отже, ІС – модель територіального освітнього округу ( $S_A$  (ТОО)) має такий вигляд:

$$S_A \text{ (ТОО)} = \langle \{X(IH)_1, \dots, X(IH)_{10}\} \rangle \quad (1.1)$$

Варто зазначити, що у складі ТОО допускається існування освітніх мереж нижчих рівнів інтеграції.

## **1.2. Основні типи і види освітніх округів сільської місцевості**

У своїх дослідженнях ми першими в Україні запропонували під освітнім округом розуміти освітню макроінституцію мережевого типу, яка забезпечує формування збагаченого освітнього середовища, в якому сільська дитина здобуває загальну середню освіту, та розробили основні засади функціонування територіальних освітніх округів [29]. Таке розуміння округу принципово вирізнялося від тлумачення російськими педагогами поняття «шкільний округ» як території обслуговування сільської школи, яка залишилася після реструктуризації малих сільських шкіл. Тому нами було запропоновано використовувати інші загальні поняття – не шкільний, а освітній округ і районний освітній округ зокрема, яких в українській та російській педагогічній літературі на той час не було. На жаль, і нині, особливо в середовищі управлінців регіонального і вищих рівнів, під освітніми округами продовжують розуміти території без шкіл відповідного ступеня або території, які доручили обслуговувати одній чи декільком школам I-III ступенів.

Тому для розкриття сутності освітнього округу надаємо додаткові пояснення. Ми вважаємо, що *освітнє середовище учня, тобто сукупність освітніх ресурсів, умов і впливів, у яких учень здобуває освіту, існує як інституційне освітнє середовище (ІОС), що спеціально створюється завдяки діяльності окремих освітніх інституцій (ОІ) та цілісних освітніх систем (ЦОС), і як фонове освітнє середовище (ФОС), що існує стихійно або завдяки спрямованим діям суб'єктів, які знаходяться за межами власне педагогічних систем.*

Під рівноважним стаціонарним станом системи розуміємо такий її стан, за якого залишаються незмінними значення макропараметрів – складу, структури, функцій, технологій, продуктів виходу тощо.

Для утримання елементів, компонентів та інституційного освітнього середовища учня в цілому в рівноважному стаціонарному стані створюються спеціальні інструменти – освітні інституції. Така необхідність є об'єктивною, адже привнесені суб'єктами освітньої діяльності (учнями, їхніми батьками, вчителями, суспільством – соціумом і державою) ресурси та самі їх дії завжди неузгоджені як за номенклатурою, потужністю, так і за часовими й іншими параметрами.

Що ж стосується освітньої інституції, то це освітня установа, навчальний заклад або частина, підрозділ установи, закладу, а також їх об'єднання.

Найвищим рівнем інтеграції освітніх інституцій у цілісних освітніх системах є спільне використання (кооперація) ресурсів і можливостей, а також узгодження (координація) функціонування й розвитку. Тому *під освітніми мережами ми розуміємо цілісні освітні системи (а також і їх підсистеми), між освітніми інституціями яких існують горизонтальні й вертикальні зв'язки кооперації ресурсів і можливостей, а також координація функціонування й розвитку.*

Отже, *освітній округ – це освітня макроінституція мережевого типу, яка дає змогу формувати й утримувати в рівноважному стаціонарному стані інституційне освітнє середовище учня, в якому сільська дитина, вибудовуючи власну освітню траєкторію, здобуває загальну середню освіту.*

Доцільно вирізняти окремі такі типи і види освітніх округів [29]. Залежно від величини території визначаємо такі *типи округів:*

- *шкільний округ (ШО), або освітній округ I ступеня* – територіальна система загальної середньої освіти, до складу якої входить один загальноосвітній заклад I-III ступенів (опорний навчальний заклад округу), а також навчальні заклади нижчих ступенів (ЗОШ I ступеня, ЗОШ I-II ступенів тощо) та інші освітні інституції – окремі або у складі освітніх мереж;

- *міжшкільний округ (МШО), або освітній округ II ступеня* – територіальна освітня система, до складу якої входять кілька загальноосвітніх закладів I-III ступенів (опорні навчальні заклади освітнього округу) та інші установи і навчальні заклади нижчих ступенів;



- **районний освітній округ (РОО), або освітній округ III ступеня** – територіальна освітня система, до складу якої входять усі навчальні заклади та освітні установи адміністративного району;

- **міжрегіональний освітній округ (МРОО), або освітній округ IV ступеня** – територіальна освітня система, до складу якої входять окремі навчальні заклади та освітні установи сусідніх адміністративних районів.

Предметом нашої уваги є дошкільна, загальна середня, позашкільна та професійно-технічна освіта, яку здатна надавати система загальної середньої освіти сільської місцевості. Причому професійно-технічна освіта розглядається не в повному обсязі, а у вигляді початкової професійної освіти, під якою слід розуміти допрофесійну та професійну підготовку, тобто отримання першої робітничої професії, яку можуть надати учневі заклади загальної середньої освіти – загальноосвітні навчальні заклади, міжшкільні навчально-виробничі комбінати, міжшкільні майстерні тощо. Під таким же кутом розглядається і дошкільна освіта як вид освіти, яку надають заклади загальної середньої освіти (навчально-виховні комплекси або навчально-виховні об'єднання типу «ЗОШ – дитячий садок»).

Залежно від рівня інтеграції навчальних закладів у територіальних освітніх округах нами виділено такі види ТОО:

- **навчально-виховне співтовариство (НВС)** – дружній союз навчальних закладів або систем освіти, заснований на єдності поглядів та дій у тій чи іншій сфері освіти;

- **навчально-виховне об'єднання (НВО)** – сукупність тісно пов'язаних між собою навчальних закладів або систем освіти, які виконують різноманітні функції для досягнення спільно визначеної освітньої мети;

- **навчально-виховний комплекс (НВК)** – цілісний навчальний заклад або система освіти, які складаються із значної кількості структурних підрозділів і забезпечують досягнення комплексної освітньої мети.

Сьогодні ідеї територіальних освітніх округів як освітніх мереж широко використовуються для дослідження проблем реформування шкільної освіти сільської місцевості в Україні та Росії. У працях вітчизняних і зарубіжних учених розкрито питання теорії освітніх мереж [37; 45; 47; 58]; створення освітніх округів у сільській місцевості [1; 3; 4; 7-9; 11; 13; 18-22; 39-44; 48; 54; 57; 59]; особливості створення освітніх округів у місті [51].

Освіта, яку отримують учні, може суттєво відрізнятись за рівнями якості. Поняття якості освіти порівняно нове в педагогіці й недостатньо досліджене, незважаючи на широке його використання – здебільшого на декларативному, формальному рівні. Розкрити його з позицій педагогіки як теоретичної науки досить складно. Але зробити це можна, якщо змінити «точку спостереження» й поглянути на проблему якості освіти з позицій споживачів освітніх послуг – учнів та їхніх батьків. Виявляється, що вони досить упевнено орієнтуються в цій проблемі.

Після здійснення аналізу результатів анкетування батьків і учнів старших класів з'ясовано, що споживачі освітніх послуг чітко визначають **чотири позитивні рівні якості освіти** і називають такі їх **характеристики**:

– **задовільний рівень якості** – споживачі мають реальну можливість отримати ту чи іншу освіту, але відсутня будь-яка її варіативність; у навчальному процесі застосовуються традиційні методи і форми освітньої діяльності, в основному репродуктивні та фронтальні; зміст освіти відповідає мінімально допустимим значенням стандартів;

– **добрий рівень якості** – споживач має можливість вибрати кілька (2, рідше 3) варіантів тієї чи іншої освіти; поряд із репродуктивними методами освітньої діяльності постійно застосовуються й продуктивні; крім фронтальних форм організації навчальної діяльності, застосовуються групові; зміст освіти (в окремих випадках) може значно перевищувати мінімально припустимі значення стандартів;

– **високий рівень якості** – споживач має можливість вибрати той чи інший варіант освіти з доволі великої кількості (3–5 і більше); у навчальному процесі широко застосовуються методи продуктивної й творчої діяльності; поряд із фронтальними та груповими формами постійної організації навчальної діяльності широко застосовуються індивідуальні форми; зміст освіти (в окремих випадках) може значно перевищувати максимально допустимі значення стандартів;

– **особливо високий рівень якості** – споживач має всі необхідні умови для розвитку власної унікальної обдарованості у тій чи іншій сфері. Споживачів таких освітніх послуг досить обмежена кількість (наприклад, надзвичайні обдарування в математиці, музиці, образотворчому мистецтві тощо).

**Основними чинниками**, які обмежують можливості отримання якісної освіти в сільських закладах і системах освіти, є такі:

відсутність у батьків можливості вибору навчального закладу для дитини; мала наповнюваність учнів у класах, що не дає змоги запроваджувати профільне навчання;

відсутність сучасного обладнання, літератури й інших засобів для організації додаткового і поглибленого вивчення навчальних дисциплін;

віддаленість від навчальних закладів, у яких можна отримати позашкільну та початкову професійну освіту;

відсутність висококваліфікованих фахівців з усіх навчальних предметів у кожному навчальному закладі.

Винятками із загального правила є лише дошкільна та початкова загальна середня освіта, для досягнення високого рівня якості яких є всі необхідні ресурси практично в кожному селі.

Отже, увівши поняття територіальних освітніх округів, рівнів інтеграції в них навчальних закладів і систем освіти та рівнів якості освіти, можна систематизувати потенційні можливості різних територіальних освітніх систем

щодо надання ними якісної освіти в сільській місцевості (таблиця 1.2.), а також змоделювати основні засади їх функціонування [27; 29; 33].

У табл. 1.2. використано такі умовні позначення:

\* \* \* \* – особливо високий рівень якості освіти;

\* \* \* – високий рівень якості освіти;

\* \* – добрий рівень якості освіти;

\* – задовільний рівень якості освіти.

**Таблиця 1.2.**

**Окремі параметри функціонування різних типів територіальних освітніх округів**

Тип освітнього округу		Максимально можливий рівень якості освіти					
		Дошкільна освіта	Загальна середня освіта			Початкова професійна освіта	Позашкільна освіта
			Початкова	Базова	Повна		
Окремий сільський навчальний заклад		**	**	*	*	*	*
Територіальні освітні округи (ТОО)	Шкільний округ (ШО)	**	**	*	*	*	*
	Міжшкільний округ (МШО)	**	**	*	*	*	*
	Районний освітній округ (РОО)	**	**	*	*	*	**
	Міжрегіональний освітній округ (МРОО)				*	*	**

Якщо брати до уваги можливості окремого сільського навчального закладу в наданні дошкільної освіти, то не викликає сумніву той факт, що дійсно може так трапитися, що в конкретному місці водночас будуть присутні як хороші матеріально-технічні та санітарно-гігієнічні умови виховання дітей, так і високопрофесійний вихователь. За невеликої кількості дітей у сільській місцевості немає проблем з організацією індивідуалізованого навчально-виховного процесу. А тому максимально можливий рівень дошкільної освіти може бути високим. Аналогічною є ситуація щодо навчання дітей у 1-4 класах окремої сільської школи. На рівні ж базової загальної середньої освіти з'являються об'єктивні проблеми: низька матеріально-технічна база, яка не поновлювалась уже понад 15-20 років; необхідність учителеві викладати не за фахом кілька предметів, навіть із різних галузей знань. За умов відсутності паралельних потоків учнів рівень якості базової загальної освіти може бути лише задовільним. Це стосується й повної середньої, початкової професійної та додаткової освіти.

Уразі створення такої мережевої структури як шкільний округ максимально можливий рівень якості дошкільної та початкової середньої освіти може бути високим. Рівень якості базової середньої освіти також може зрости до доброго. Адже цілком припустимо, що, наприклад, окремі лабораторні та практичні заняття фізики, хімії, біології, трудового навчання тощо можна проводити на базі опорного навчального закладу ШО, орендувати таке обладнання або ж запрошувати для консультацій учителя-фахівця. Але вже на рівні повної середньої освіти, початкової професійної та додаткової освіти така можливість зводиться нанівець. Річ у тому, що історично вже так склалося: поряд із загальноосвітньою школою I-III ступенів існує одна або кілька шкіл нижчих ступенів, і для створення другої паралелі (30+30 учнів) просто не вистачає дітей, а санітарні норми забороняють підвезення учнів на навчання більш ніж за 15 км від місця проживання. Тому навіть у ШО може бути лише одна паралель 10 та 11-х класів.

У разі створення міжшкільного округу (МШО), коли, наприклад, у поряд розташованих кількох загальноосвітніх школах I-III ступенів є можливість сформувати по одному-два, але вже профільних класи, максимально можливий рівень якості повної загальної, початкової професійної та додаткової освіти зростає до доброго. Наприклад, одна загальноосвітня школа I-III ступенів створює академічний гуманітарний клас, друга – академічний природничо-математичний, а третя – технологічний клас (наприклад, з наданням професії водія, тракториста тощо). У дітей з'являється можливість вибирати один з 2-3 варіантів освіти, а в навчальних закладів – поліпшити якість освітніх послуг.

І лише РОО як цілісне збагачене інституційне освітнє середовище учня забезпечує кожній сільській дитині 5-7 і більше варіантів отримання базової та повної середньої, початкової професійної й додаткової освіти високого рівня якості. Існування РОО як навчально-виховного комплексу (НВК) у даний час не можна вважати оптимальним, оскільки воно сприяє процесам віддалення органів місцевого самоврядування (сільські та селищні ради) від проблем діяльності навчальних закладів. Проте це не означає, що НВК РОО не стануть у найближчому майбутньому найпоширенішими системами освіти в сільській місцевості. Створення ШО та МШО також припустиме, якщо немає можливості сформувати РОО.

Для практичного втілення ідей створення якісного інституційного освітнього середовища сільської дитини потрібно спочатку розробити такі аспекти організації територіальних освітніх округів різних типів і видів, як мета їх створення, територія обслуговування, визначення засновників (власників), установчі документи, статус утворень, структура органів управління та особливості фінансування. Зазначимо, що вибір того чи іншого типу ТОО та його виду цілком залежить від місцевих умов та нормативно-законодавчого забезпечення освітньої діяльності в цілому. Основні організаційні засади функціонування різних типів територіальних освітніх округів представлено в монографії [27].

## Головне в розділі I

1. Поява освітнього округу як інноваційної мережевої освітньої макроінституції зумовлена викликами часу, основними з яких є соціально-майнова, а тому й освітньо-культурна диференціація сільського населення і глобалізаційні виклики щодо рівня якості загальної середньої освіти, а також здобутки психолого-педагогічних наук, які обґрунтовують необхідність індивідуалізації навчально-виховного процесу.

2. Освітній округ – це територіальна система загальної середньої освіти модульного типу, що забезпечує здобуття учням, які проживають на даній території, повної загальної середньої освіти, між її освітніми інституціями існує кооперація ресурсів і координація функціонування й розвитку. Кооперація ресурсів передбачає спільне використання приміщень, обладнання, бібліотечних фондів, транспортних засобів, людських ресурсів тощо. Координація функціонування й розвитку передбачає узгодження планів роботи, розкладів, режимів, програм розвитку тощо.

3. Освітній округ як інноваційна територіальна система загальної середньої освіти здатний забезпечувати учневі для розбудови власної освітньої траєкторії значно більшу кількість освітніх інституцій, ніж традиційна територіальна система освіти. Зокрема, освітніх макроінституцій – на 120%, освітніх мезоінституцій – на 313 %, освітніх макроінституцій – на 600%.

4. Залежно від величини території обслуговування доцільно виділяти шкільні, міжшкільні, районні та міжрегіональні освітні округи, а залежно від рівня інтеграції в них навчальних закладів – такі їх види: навчально-виховне співтова-риство, навчально-виховне об'єднання та навчально-виховний комплекс.

5. Теоретично обґрунтовано та підтверджено на практиці, що саме районний освітній округ у вигляді навчально-виховного співтовариства або навчально-виховного об'єднання здатний у сучасних умовах забезпечувати учням найвищу якість і доступність загальної середньої освіти.

## РОЗДІЛ II. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ОКРУГОМ

### 2.1. Органи управління освітнім округом

Науково обґрунтовано і доведено на практиці, що система управління складного об'єкта складається із системи органів управління і сукупності організаційних механізмів управління, які в ній застосовуються [28]. Саме ж управління пропонуємо розглядати як процес визначення та розв'язання проблем функціонування і розвитку об'єкта засобами системи органів управління об'єкта та у спосіб, визначений організаційними механізмами управління.

Тоді під системою органів управління об'єкта потрібно розуміти упорядковану сукупність усіх його органів управління. Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що:

1. Освітні округи як комплекси, об'єднання або товариства навчальних закладів можуть бути як *договірними*, (утворюватися на добровільних засадах за ініціативи самих суб'єктів округу, діяти на основі установчого договору, затвердженого їх засновниками (власниками), і не мати визначених законом обов'язкових та додаткових органів управління), так і *статутними*, (створеними на основі рішення засновників (власників) про їх утворення, а тому діяти на основі статуту (положення) і мати обов'язкові та додаткові органи управління).

2. До системи органів управління освітніми округами входять обов'язкові органи управління – вищий орган управління та виконавчий орган, а також додаткові органи управління (наглядова або громадська ради, різні комісії тощо).

3. Системи управління освітніми округами повинні відповідати нормам чинного законодавства України (зокрема Цивільного та Господарського кодексів України), бути оптимальними для кожного виду округу, а тому можуть різнитися між собою за структурою і функціями.

4. Для забезпечення розвитку і модернізації освітніх округів, які функціонують, доцільно використовувати технологію спрямованого розвитку освітніх систем із застосуванням каскадних програм розвитку [32].

Після розкриття сутності освітнього округу стає зрозуміло, що для одержання високих освітніх результатів всі учасники освітнього процесу (учні, їхні батьки, вчителі, суспільство в особі соціумів і держави) повинні мати достатньо можливостей діяти активно, максимально використовувати наявні індивідуальні ресурси, повною мірою враховувати неповторність ситуацій у сучасному мінливому світі, тобто бути повноправними суб'єктами освітньої діяльності. А це досягається лише тоді, коли управління освітніми інституціями усіх рівнів є державно-громадським, тобто таким, у якому оптимально узгоджуються і поєднуються потреби, цілі, дії держави, суспільства та індивіда. Тому державно-громадський характер управління є однією із основних характеристик ефективної системи управління освітнім округом як сучасної мережевої освітньої

макроінституції. До сукупності принципів державно-громадського управління освітнім округом ми відносимо принципи науковості; цілеспрямованості; єдності адміністративного управління та самоврядування; неперервності та різноманітності освіти; доступності для кожного громадянина форм і типів освітніх послуг, що надає округ; демократизму; персональної відповідальності та колегіальності в пошуках розв'язків існуючих проблем.

Варто також зазначити, що чинним положенням про освітній округ [35] не передбачено ні необхідність і порядок прийняття рішення про створення (ліквідацію) освітнього округу засновниками (власниками) суб'єктів округу, ні укладення суб'єктами округу установленого договору, а лише визначено, що округ – добровільне об'єднання навчальних закладів (п. 1), та що положення про округ затверджується органом управління освітою (п. 14), а організація навчально-виховного процесу в окрузі регламентується договором про спільну освітню діяльність (п. 23).

У положенні також лише згадується про існування таких органів управління як загальні збори працівників суб'єктивного органу (п. 15), на яких звітує рада округу про свою роботу за рік і спільне засідання педагогічної ради суб'єктивного округу (с. 33), на якому координується (не рідше одного разу на рік) навчально-виховний процес в окрузі (п. 33). Все це свідчить про нерозробленість систем управління освітніми округами, що, безумовно, не сприяє підвищенню якості освітніх послуг, які має надавати ця освітня макроінституція.

Труднощі на етапах створення освітніх округів та забезпечення їх ефективного функціонування змусили нас здійснити поглиблений аналіз системи органів управління освітнім округом, зміст якої розкрито в положенні про освітній округ [35].

Нами виявлено такі органи управління освітнім округом: загальні збори працівників суб'єктів округу; спільне засідання педагогічної ради суб'єктів округу; рада округу; керівники суб'єктів округу.

Діючим Положенням про освітній округ передбачено, що рада округу, засідання якої мають відбуватися за потребою, але не рідше, ніж два рази на рік:

- розробляє положення про округ (п. 14);
- подає пропозиції щодо перерозподілу навчальних годин між навчальними закладами; організації навчально-виховного процесу, маршрутів шкільних автобусів, діяльності міжбібліотечного абонементу (п. 15);
- координує проведення виховної роботи, позаурочної, гурткової, акційної роботи, організації дозвілля (п. 15);
- сприяє діяльності соціальної, психологічної та логопедичної служби (п. 15);
- координує методичну роботу (п. 15);
- затверджує спільний план роботи (п. 24);

– звітує про свою діяльність на загальних зборах працівників суб'єктів округу (п. 15).

Щодо *керівників суб'єктів округу* зазначено, що вони:

- погоджують положення про округ (п. 14);
  - розробляють спільний план роботи (п. 24);
  - складають єдиний робочий навчальний план суб'єктів округу (п. 26);
- погоджують єдиний робочий план суб'єктів округу, режим роботи, розклад навчальних занять, маршрути шкільних автобусів (п. 31);
- вносять пропозиції щодо визначення опорних закладів округу, напрямів диференціації (профілів навчання) в них (п. 9).

У ході аналізу діючого положення про округ з'ясовано, що органи управління округом взаємодіють із місцевим органом управління освітою, який:

- затверджує положення про округ (п. 14);
- затверджує єдиний робочий навчальний план суб'єктів округу, режим роботи, розклад навчальних занять, маршрути шкільних автобусів (п. 31);
- визначає опорні заклади округу та напрями диференціації (профілі навчання) в них (п. 9).

Отже, у чинному Положенні про освітній округ [35]:

1) не визначено процедуру створення (ліквідації) округу та роль засновників (власників) суб'єктів округу в цьому процесі, а також порядок прийняття ними відповідних рішень;

2) відсутнє поняття установчого договору (угоди) про створення освітнього округу;

3) не названо вищого, виконавчого й додаткових органів управління округом, не окреслено їх функції, повноваження, особливості взаємодії та підпорядкування.

Натомість згадується договір про спільну освітню діяльність (п. 8) і загальні збори працівників суб'єктів договору (п. 15). Ці поняття важко узгоджуються із нормами Цивільного кодексу України щодо установчого договору та загальних зборів учасників об'єднання, адже договір про той чи інший вид діяльності (в даному випадку – освітньої) не замінить установчий договір, а суб'єктами освітнього округу є заклади, установи і організації, а не їх працівники. Що ж до ролі засновників (власників) суб'єктів округу, які не належать до сфери освіти, то їхня роль взагалі ніяк не визначена.

Тому обґрунтованим вважаємо висновок про те, що у практичній діяльності щодо створення й організації діяльності освітніх округів нині доцільно керуватися не лише діючим положенням про освітній округ, а й більш загальними нормами – чинним законодавством України, зокрема Цивільним і Господарським кодексами, а також іншими законодавчими й нормативними документами.

Змоделюємо структуру системи органів управління двох найбільш поширених типів освітніх округів – навчально-виховного співтовариства (НВС «Освітній округ») та навчально-виховного об'єднання (НВО «Освітній округ»).



Результати наукового пошуку та майже п'ятнадцятирічний досвід практичної діяльності зі створення та забезпечення діяльності округів у сільській місцевості дають підстави стверджувати, що найбільш оптимальною формою існування НВС «Освітній округ» є просте товариство, а НВО «Освітній округ» – комунальне об'єднання підприємств або щодо освітньої сфери – об'єднання закладів освіти. Під закладами освіти розуміємо навчальні заклади й установи освіти, інші освітні організації, у т.ч. і громадські. НВС «Освітній округ» є договірним, а НВО «Освітній округ» – статутним об'єднанням навчальних закладів.

Науково та юридично обґрунтованим є такий порядок **створення НВС «Освітній округ»:**

1. Прийняття рішення засновниками (власниками) суб'єктів округу про надання дозволу на створення округу.
2. Укладання суб'єктами округу установчого договору про створення округу.
3. Затвердження засновниками (власниками) суб'єктів округу установчого договору про створення округу.

Система органів управління НВС «Освітній округ» має бути розкрита в установчому договорі і складатися із вищого, виконавчого та додаткових органів управління.

Вищим органом управління НВС «Освітній округ» є **загальні збори суб'єктів округу**, представлені їхніми керівниками. Загальні збори суб'єктів округу проводить президія та голова зборів, яких обирають простою більшістю голосів. Цей орган управління працює на громадських засадах і виконує такі **функції:**

- розроблення, укладання (розірвання) установчого договору про створення округу, внесення до нього змін і подання його на затвердження до місцевого органу управління освітою;
- прийняття нових суб'єктів і виключення суб'єктів зі складу округу;
- створення системи органів управління округом, формування персонального складу виконавчого та додаткових органів управління округом;
- затвердження переліку освітніх послуг, які надає округ;
- затвердження перспективного та річних планів роботи округу;
- внесення пропозицій до місцевого органу управління освітою щодо фінансування суб'єктів округу, розроблення спільних програм (проектів) тощо;
- заслуховування звітів виконавчого та додаткових органів управління округом про роботу впродовж навчального року й інших періодів.

Виконавчим органом НВС «Освітній округ» є **правління (дирекція) округу** на чолі з генеральним директором округу. Якщо округ має один опорний навчальний заклад, то виконання функцій генерального директора округу доручається директору опорного навчального закладу, якщо ж кілька опорних

закладів – одному з їх директорів. До правління (дирекції) округу входять представники адміністрації суб'єктів округу (по одному з кожного закладу) та адміністрація опорного навчального закладу в повному складі. Правління (дирекція) освітнього округу працює на постійній основі, а члени правління отримують за свою роботу в правлінні доплату в обсязі 20-50 % їхніх посадових окладів.

**Правління (дирекція) округу виконує такі функції:**

1. Вирішує питання поточної діяльності:

- організовує неперервний навчально-виховний процес у частині здійснення його міжшкільних форм;

- розробляє та подає на затвердження до місцевого органу управління освітою єдиний робочий навчальний план округу, режим роботи округу, маршрути руху шкільних автобусів;

- розробляє розклад навчальних занять у частині організації міжшкільних форм навчально-виховної роботи;

- розробляє та подає на затвердження до загальних зборів суб'єктів округу план роботи округу на навчальний рік у частині організації міжшкільних форм навчально-виховної роботи;

- готує та подає до загальних зборів суб'єктів округу щорічний звіт про роботу округу впродовж навчального року й інших періодів.

2. Готує та подає до загальних зборів суб'єктів округу пропозиції щодо удосконалення усіх сфер діяльності округу.

**Генеральний директор округу** входить до складу правління округу і виконує такі **функції:**

1. Здійснює керівництво правлінням округу щодо виконання покладених на нього функцій.

2. Представляє інтереси округу у стосунках з органами влади, громадськістю, установами й організаціями.

3. Підписує документи, які розробляє правління округу.

4. Відповідає за ведення документації округу.

5. Звітує перед загальними зборами суб'єктів округу про роботу правління округу впродовж навчального року та інших періодів.

Одним із додаткових органів управління НВС «Освітній округ» може бути **наглядова рада округу**, яка працює на громадських засадах. До складу наглядової ради округу входять представники місцевого органу управління освітою, громад населених пунктів, на території яких суб'єкти округу здійснюють освітню діяльність, батьківських громад суб'єктів округу. Наглядову раду очолює голова наглядової ради, який організовує роботу ради, підписує прийняті нею документи, представляє її інтереси.

Цей орган управління виконує такі **функції:**

- контролює дотримання положень установчої угоди про створення округу, якість і доступність освітніх послуг, які надає округ;

- вносить пропозиції до загальних зборів округу щодо корегування переліку освітніх послуг, які надає округ, та удосконалення усіх сфер діяльності округу;

- вносить до місцевого органу управління освітою пропозиції щодо матеріального стимулювання працівників округу, їх нагородження тощо.

Порядок *створення НВО «Освітній округ»* передбачає такі основні етапи:

1. Укладання установчого договору про створення округу засновниками (власниками) суб'єктів округу (якщо їх декілька), або прийняття відповідного рішення, якщо в усіх суб'єктів округу один засновник (власник).

2. Затвердження положення про освітній округ.

3. Утворення вищого, виконавчого та додаткових органів управління округом.

Вищим органом управління НВО «Освітній округ» є *рада округу*, до складу якої входять представники засновників (власників) суб'єктів округу, місцевого органу управління освітою, органів місцевого самоврядування населених пунктів,

у яких суб'єкти округу здійснюють освітню діяльність, керівники суб'єктів округу, очільники батьківських громад суб'єктів освітнього округу. Раду округу очолює голова ради, який організовує її роботу, підписує прийняті нею документи, представляє її інтереси.

Цей орган управління виконує такі *функції*:

- розробляє та подає на затвердження засновником (власником) суб'єктів округу положення про округ;

- створює систему органів управління округом, у складі вищого, виконавчого та додаткових органів управління округу, формує персональний склад виконавчого і додаткових органів управління округом;

- затверджує перелік освітніх послуг, які надає округ;

- розробляє та подає засновникам (власникам) суб'єктів округу пропозиції щодо внесення змін до установчого договору про створення округу, удосконалення структури округу, забезпечення фінансування суб'єктів округу, у тому числі спільних програм (проектів) тощо;

- затверджує плани роботи (річні, перспективні), програми розвитку округу тощо.

Виконавчим органом НВО «Освітній округ» є *правління (дирекція) округу* на чолі з *генеральним директором округу*. Якщо округ має один опорний навчальний заклад, то виконання функцій генерального директора округу доручається директору опорного навчального закладу, якщо ж кілька опорних закладів – то одному з їх директорів. Правління округу складається із представників адміністрації усіх суб'єктів округу (по одному з кожного закладу) та адміністрації опорного навчального закладу в повному складі. Члени правління округу мають доплати до посадових окладів у обсязі 20-50 % їхнього посадового окладу.

**Правління округу** виконує такі **функції**:

1. Вирішує питання поточної діяльності:

- організовує неперервний навчально-виховний процес у частині здійснення його міжшкільних форм;

- розробляє та подає на затвердження до місцевого органу управління освіти єдиний робочий навчальний план округу, режим роботи округу, маршрути руху шкільних автобусів;

- розробляє розклад навчальних занять у частині організації міжшкільних форм навчально-виховної роботи;

- розробляє та подає до ради округу на затвердження план роботи округу на навчальний рік у частині організації міжшкільних форм навчально-виховної роботи;

- готує та подає до ради округу щорічний звіт про роботу округу впродовж навчального року.

2. Готує та подає до ради округу пропозиції щодо удосконалення усіх сфер діяльності округу.

**Генеральний директор округу** входить до складу правління округу і виконує такі **функції**:

1. Здійснює керівництво правлінням округу щодо виконання покладених на нього функцій.

2. Представляє інтереси округу у стосунках із органами влади, громадськістю, установами й організаціями.

3. Підписує документи, які розробляє правління округу.

4. Відповідає за ведення документації округу.

5. Звітує перед радою округу про роботу правління округу впродовж навчального року й інших періодів.

Одним із додаткових органів управління НВС «Освітній округ» може бути наглядова рада округу, яка працює на громадських засадах і до складу якої входять представники місцевого органу управління освітою, громад населених пунктів, на території яких суб'єкти округу здійснюють свою діяльність, батьківських громад суб'єктів округу. Наглядову раду очолює голова наглядової ради, який організовує роботу ради, підписує прийняті нею документи, представляє її інтереси.

Цей орган управління виконує такі **функції**:

- контролює дотримання положень установчих документів, якість і доступність освітніх послуг, які надає округ;

- вносить пропозиції до ради округу щодо корегування переліку освітніх послуг, які надає округ, та удосконалення усіх сфер діяльності округу;

- вносить до місцевого органу управління освітою пропозиції щодо матеріального стимулювання працівників округу, їх нагородження тощо.

## **2.2. Організаційний механізм управління освітнім округом**

Під механізмом розуміємо «сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ» [49, с. 431], або ж «систему, яка визначає порядок якого-

небудь виду діяльності» [24, с. 283]. Що ж до порядку, то це «правильний, налагоджений стан, розміщення чого-небудь; послідовний хід чого-небудь» [24, с. 459]. Спосіб розглядаємо як «дію або систему дій, які використовуються при виконанні якої-небудь роботи, при здійсненні чого-небудь» [24, с. 618]. Загальновідомо також, що організаційний – це той, що «пов'язаний з організацією чого-небудь» [5, с. 379], а організація – це «внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія більш або менш диференційованих і автономних частин цілого, зумовлені його будовою» [11, с. 946].

Тому організаційний механізм управління – це спосіб здійснення управління, тобто визначення та розв'язання проблем функціонування і розвитку об'єкта засобами та в межах системи його органів управління.

При моделюванні організаційного механізму управління як способу, тобто дії чи системи дій, що використовуються при виконанні роботи (в даному випадку – управління), пропонуємо скористатися розробленим нами універсальним алгоритмом розв'язання проблеми [34]. Вважаємо, що організаційний механізм управління є упорядкованою послідовністю таких управлінських дій:

1. Моніторинг проблемного простору, виявлення проблеми.
2. Актуалізація законодавчої та нормативної бази освітньої галузі.
3. Актуалізація ефективного управлінського досвіду вирішення аналізованого виду проблеми.
4. Створення моделі проблеми як суперечності, що виникає у процесі функціонування об'єкта управління.
5. Формування блоку загальних пропозицій щодо розв'язання проблеми.
6. Розроблення проекту вирішення конкретної проблеми.
7. Експертиза якості підготовленого проекту рішення.
8. Прийняття рішення з конкретної проблеми.
9. Організація виконання прийнятого рішення.
10. Контроль за виконанням рішення.
11. Аналіз виконання рішення.
12. Узагальнення матеріалів розв'язання проблеми.

Важливо також зауважити, що організаційні механізми управління як способи визначення та розв'язання конкретних проблем будуть різнитися між собою в залежності від багатьох чинників – джерела ініціативи, центру прийняття остаточного рішення, наявності досвіду й існуючих зразків розв'язання даного виду проблем тощо.

Окремі етапи організаційного механізму можуть існувати в дещо «згорненому» вигляді, інші передбачати значний обсяг роботи упродовж тривалого часу. Це можуть бути дослідження, консультування, експертиза, конференції, семінари, наради тощо.

Управлінські рішення з конкретної проблеми можуть існувати у вигляді:

- документів, які унормовують або вносять зміни щодо уточнення, конкретизації існуючого порядку функціонування об'єкта управління. Йдеться про основну ділову документацію освітнього округу;

- документ, який регламентує акційну цілеспрямовану діяльність щодо розвитку (змінювання) об'єкта управління. У даному випадку – це цільовий проект або каскадна програма розвитку, які розробляються та здійснюються із використанням технології проектно-цільового управління [32].

Інтегрувавши одержані результати, приходимо до висновку, що:

1. На практиці можуть існувати два типи організаційних механізмів управління:

- організаційний механізм управління функціонуванням об'єкта; -  
організаційний механізм управління розвитком об'єкта.

2. Конкретні види організаційних механізмів управління будуть різнитися між собою за дискретними значеннями таких макрохарактеристик: джерело ініціативи (учні, їхні батьки, педагогічні працівники, суспільство в особі держави та соціума); центр прийняття остаточного рішення (вищий, виконавчий чи додаткові органи управління); новизна актуалізованих проблем (традиційні чи нові); форма існування рішення (усне чи письмове); обов'язковість виконання рішення (обов'язкове, рекомендоване чи необов'язкове до виконання).

## **Головне в розділі II**

1. Система управління освітнім округом складається із органів управління та організаційного механізму управління.

Державно-громадський характер управління є основною характеристикою ефективної системи управління освітнім округом. До сукупності принципів державно-громадського управління освітнім округом входять принципи науковості; цілеспрямованості; єдності адміністративного управління та самоврядування; безперервності та різноманітності освіти; доступності для кожного громадянина форм і типів освітніх послуг, що надає округ; демократизму; персональної відповідальності та колегіальності в пошуках розв'язків наявних проблем.

2. До системи органів управління освітніми округами входять обов'язкові органи управління – вищий орган управління та виконавчий орган управління, а також додаткові органи управління (наглядова або громадська рада, різні комісії тощо).

3. Організаційний механізм управління є способом здійснення управління, тобто визначення та розв'язання проблеми функціонування і розвитку об'єкта засобами та в межах системи його органів управління.

Загалом, організаційний механізм управління є упорядкованою послідовністю таких дій:

моніторинг проблемного простору, виявлення проблеми; актуалізація законодавчої та нормативної бази освітньої галузі;

актуалізація ефективного управлінського досвіду вирішення аналізованого виду проблеми;

створення моделі проблеми як суперечності, що виникає у процесі функціонування об'єкта управління;

формування блоку загальних пропозицій щодо розв'язання проблеми; розроблення проекту вирішення конкретної проблеми;

експертиза якості підготовленого проекту рішення; прийняття рішення з конкретної проблеми;

організація виконання прийнятого рішення; контроль за виконанням рішення; аналіз виконання рішення;

узагальнення матеріалів розв'язання проблеми.

На практиці можуть існувати два типи організаційних механізмів управління: організаційний механізм управління функціонуванням та організаційний механізм управління розвитком.

4. Конкретні види організаційних механізмів управління будуть різнитися між собою за дискретними значеннями таких макрохарактеристик: джерело ініціативи (учні, їхні батьки, педагогічні працівники, суспільство в особі держави та соціума); центр прийняття остаточного рішення (вищий, виконавчий чи додаткові органи управління); новизна актуалізованих проблем (традиційні чи нові); форма існування рішення (усне чи письмове); обов'язковість виконання рішення (обов'язкове, рекомендоване чи необов'язкове до виконання).

## РОЗДІЛ III.

### ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ОКРУГОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 3.1. Організаційний механізм управління функціонуванням освітнього округу

До чинників, які однозначно визначають зміст і структуру організаційного механізму управління освітнім округом як способу забезпечення його ефективного функціонування, належать: сукупність цілей спільної освітньої діяльності суб'єктів округу; набір функцій органів управління освітнім округом щодо забезпечення його функціонування; циклічний характер функціонування освітнього округу з періодом в один навчальний рік.

Здебільшого суб'єкти округу зобов'язуються шляхом об'єднання (кооперації) ресурсів та узгодження (координації) діяльності спільно діяти у сфері освітньої діяльності з метою забезпечення рівного доступу дітей відповідного віку до певних видів освіти, ефективного й раціонального використання творчого потенціалу педагогічних працівників, навчально-методичної, матеріально-технічної бази навчальних закладів, їх модернізацію та зміцнення.

Управління функціонуванням освітнього округу здійснюється на основі виконання його органами управління таких *функцій*:

1. Вищий орган управління освітнього округу: затвердження планів роботи (річних, перспективних); заслуховування та затвердження щорічних звітів про роботу освітнього округу.

2. Виконавчий орган управління освітнього округу:

організація навчально-виховного процесу в частині здійснення його міжшкільних форм;

розроблення та подання на затвердження до місцевого органу управління освіти єдиного річного навчального плану округу, режиму роботи округу, маршрутів шкільних автобусів;

розроблення розкладу навчальних занять у частині організації міжшкільних форм навчально-виховної роботи;

розроблення та подання до вищого органу управління освітнього округу на затвердження планів роботи (річних, перспективних) і щорічних звітів про роботу.

3. Додатковий орган управління освітнього округу: контроль дотримання положень установчих документів, якість і доступність освітніх послуг, які надає округ; внесення до місцевого органу управління освітою пропозицій щодо матеріального стимулювання працівників округу, їх нагородження тощо.

Структуру організаційного механізму управління функціонуванням освітнього округу утворюють 12 видів управлінських дій, описаних у розділі 2. Але



такі управлінські дії, як моніторинг проблемного простору, вивчення проблеми (*eman 1*), створення моделі проблеми як суперечності, що виникла в процесі функціонування об'єкта управління (*eman 4*), формування блоку загальних пропозицій щодо розв'язання проблеми (*eman 5*) часто реалізуються у «згорненому» вигляді, оскільки вони вже були виконані під час попередніх циклів функціонування освітнього округу – наприклад, у попередні навчальні роки. Актуалізація законодавчої та нормативної бази освітньої галузі (*eman 2*) і ефективного управлінського досвіду вирішення аналізованого виду проблем (*eman 3*) реалізовується лише в частині вивчення і впорядкування нових державних нормативних актів та зразків управлінського досвіду в царині завдань режиму функціонування освітнього округу.

Інші етапи організаційного механізму управління (*eman 6-12*) здійснюються під час управління освітнім округом у повному обсязі.

Як технологічні інструменти управління функціонуванням освітнього округу застосовуються такі документи, розроблені в ході дослідження: договір про спільну освітню діяльність, положення про освітній округ, єдиний робочий навчальний план освітнього округу на навчальний рік, спільний перспективний план роботи суб'єктів освітнього округу, спільний план роботи суб'єктів освітнього округу на навчальний рік, режим роботи суб'єктів освітнього округу на навчальний рік, розклад навчальних занять суб'єктів освітнього округу в навчальному році, маршрути шкільного автобуса.

Договір про спільну освітню діяльність підписують всі суб'єкти округу і він має такі розділи: предмет і мета договору; взаємні обов'язки сторін; обов'язки окремих суб'єктів договору; ведення спільних справ; внески суб'єктів договору; права суб'єктів договору; особливості здійснення спільної освітньої діяльності; управління освітнім округом; витрати сторін за договором; термін дії договору; інші умови (*додаток 1*).

Положення про освітній округ погоджується суб'єктами округу, затверджується наказом місцевого органу управління освітою і складається з таких розділів: загальні положення, порядок утворення освітнього округу, структура, права і обов'язки, органи управління освітнього округу; організація навчально-виховного процесу, фінансування, порядок реорганізації та ліквідації освітнього округу, інші положення (*додаток 2*).

Єдиний робочий навчальний план суб'єктів освітнього округу на навчальний рік погоджується суб'єктами округу, затверджується наказом місцевого органу управління освітою та складається із вступу, пояснювальної записки і навчального плану (міжшкільні форми навчально-виховного процесу) (*додаток 3*).

Спільний перспективний план роботи суб'єктів освітнього округу погоджується суб'єктами округу, затверджується рішенням ради округу і складається із вступу та розділів з питань функціонування і розвитку, зміцнення та модернізації матеріально-технічної бази освітнього округу (*додаток 4*).

Спільний план роботи суб'єктів округу на навчальний рік погоджується суб'єктами округу, затверджується рішенням ради освітнього округу і включає в себе розділи з питань організації міжшкільних форм навчально-виховного процесу, методичної роботи і управління, зміцнення матеріальної бази освітнього округу впродовж навчального року (*додаток 5*).

Режим роботи освітнього округу на навчальний рік погоджується суб'єктами округу, затверджується рішенням ради освітнього округу та визначає тривалість навчального року, семестрів, канікул, робочого тижня; змінність роботи; режим роботи для працівників; тривалість уроків, розклад дзвінків; розклад масових заходів (*додаток 6*).

Розклад навчальних занять суб'єктів освітнього округу в навчальному році погоджується суб'єктами округу, затверджується керівником місцевого органу управління освітою і визначає назви навчальних занять, місце та час їх проведення (*додаток 7*).

Маршрут шкільного автобуса погоджується суб'єктами округу, начальником відділення ДАІ по обслуговуванню адміністративного району, затверджується наказом місцевого органу управління освіти та включає в себе план-схему маршруту, графік руху, списки учнів навчальних закладів, які підвозяться шкільним автобусом (*додаток 8*).

Отже, організаційний механізм управління функціонуванням освітнього округу як упорядкована послідовність управлінських дій, реалізована засобами і в межах системи органів управління, одночасно визначається сукупністю цілей спільної діяльності суб'єктів округу, набором функцій вищого, виконавчого та додаткового органів управління і має циклічний характер з періодом в один навчальний рік.

Технологічними інструментами забезпечення цілей управління в режимі функціонування є документація освітнього округу.

### **3.2. Організаційний механізм управління розвитком освітнього округу**

Для забезпечення стаціонарного функціонування освітніх систем в умовах динамічного зовнішнього середовища, створення ними продуктів освітньої діяльності встановленої кількості і якості потрібно час від часу здійснювати їх реформування.

Засобом забезпечення спрямованого розвитку освітніх систем є проектно-цільове управління, а технологічним інструментарієм такої діяльності – цільові проекти (ЦП) і каскадні програми розвитку (КПР) як упорядковані сукупності цільових проектів. З метою удосконалення (раціоналізації) вже існуючої практики в межах тієї ж якості також потрібно здійснювати спеціальні дії (акції), які слід розробляти у форматі цільових проектів.

Організаційний механізм управління розвитком освітнього округу як спосіб забезпечення даного виду управління є послідовністю всіх 12 етапів універсального алгоритму розв'язання проблеми, реалізується в межах системи органів управління (вищий, виконавчий і додатковий органи) та здійснюється у форматі проектно-цільового управління.

Органи управління освітою округом у режимі розвитку виконують такі **функції:**

1. Вищий орган управління:

розроблення та подання на затвердження засновником (власником) суб'єктів округу положення про округ;

створює систему органів управління;

затверджує перелік освітніх послуг; розробляє та подає засновникам (власникам) суб'єктів округу пропозицію щодо внесення до установчого договору про створення округу (договору про спільну освітню діяльність), забезпечення фінансами, у т.ч. спільних програм (проектів).

2. Виконавчий орган управління: організовує виконання програм розвитку, цільових проектів тощо.

3. Додатковий орган управління: вносить пропозиції до ради округу щодо корегування переліку освітніх послуг, які надає округ, та удосконалення усіх сфер діяльності округу.

Суть проектно-цільового управління освітніми системами полягає в тому, що після визначення переліку актуальних проблем, які вимагають розв'язання, з кожної конкретної проблеми виконавець або група виконавців розробляє цільовий проект. Сукупність цільових проектів складають основну, так звану тематичну частину плану роботи.

Теоретичне забезпечення розв'язання конкретної проблеми пропонуємо розкривати у смисловій частині цільового проекту, детальний план дій – в операційній частині. Врахування конкретних умов і можливостей пропонуємо здійснювати в описі кадрового, організаційного, матеріально-технічного, фінансового, юридичного забезпечення цільового проекту. Розроблену нами **структуру цільового проекту** подано нижче.

Назва проекту: Мета проекту:

1. Сміслова частина.

1.1. Модель об'єкта (структура, організаційні принципи і особливості функціонування, теоретичне обґрунтування проблеми).

1.2. Технологія (засоби та спосіб досягнення мети і завдань цільового проекту, їх обґрунтування на основі досягнень сучасної науки й передового педагогічного досвіду).

1.3. Параметри стану об'єкта, система контролю за ними, реальний та очікуваний стан об'єкта.

2. Кадрове забезпечення.

3. Організаційне забезпечення.

4. Матеріально-технічна база.

5. Фінансове забезпечення.

6. Юридичне забезпечення.

7. Операційна частина (конкретні заходи (дії) суб'єктів).

№ з/п	Назва та короткий зміст заходів	Учасники	Дата	Відповідальні особи

Цільові проекти є багатовимірними, що вигідно відрізняє їх від лінійних цільових програм, значною мірою ідеалізованих та абстрагованих від конкретних умов. Саме тому цільові проекти передбачають залучення знань і досягнень не лише з педагогіки, а й обов'язково з інших галузей: психології, медицини, гігієни, права, філософії, політології, культурології – оскільки здебільшого їхнім об'єктом виступає дитина (людина) – найскладніший об'єкт пізнання. Зміст смислової частини виконавець формує на підставі власних уподобань, використовуючи або вже відомі теорії, моделі, підходи, або розробляючи їх самостійно. Крім того, для реалізації цільових проектів залучаються ресурси та можливості не лише конкретного навчального закладу, а й інших установ, організацій освітнього округу та соціальних інститутів. Саме тому стає зрозумілим, що автори та виконавці проекту (а це в основному педагоги, їх групи або об'єднання) не можуть залишатися звичайними виконавцями певного набору формальних обов'язків. Вони отримують новий статус – організаторів консолідуючого центру – і використовують для досягнення поставленої мети всі можливості. Управління перетворюється на співуправління, виконавці стають суб'єктами управління.

Науковцям, методистам, педагогам-практикам потрібно завжди пам'ятати, що цільові проекти – це конкретні задуми конкретних виконавців. Їм дуже важко дати зовнішню оцінку і практично неможливо перенести їхнє здійснення в інше середовище, скажімо, використати в іншій школі. Тому поширення досвіду такого управління не може здійснюватися через реалізацію конкретних цільових проектів, розроблених в іншій школі або в методичному центрі, а лише через упровадження механізмів їхнього створення, тобто методики проект-но-цільового управління.

Цільові проекти обов'язково створюються безпосередньо самими педагогічними (учнівськими, батьківськими) колективами і сприймаються виконавцями як власні колективні надбання, як цінності колективу. Послідовність їхнього створення визначається логікою вимог принципу поетапного привласнення мети діяльності. Доведено, що для того, щоб мета діяльності чи ідея якоїсь конкретної справи, яку запропоновано колективу (групі) людей, стала їхньою внутрішньою спонукою до дій, необхідно, щоб вона, пройшовши через етапи колективно-особистісного вибору, реалізувалась у вибраному колективом варіанті справи і в індивідуальних шляхах та способах її досягнення. Таких етапів визначено три:

- оформлення мети діяльності як зовнішньої цінності колективу;
- оформлення мети діяльності як внутрішньої цінності колективу;
- оформлення мети діяльності як внутрішньої цінності особистості.

Ініціатива стосовно необхідності та механізмів вирішення проблем може надходити від зовнішніх джерел інформації (органи державної влади і системи

освіти, громадськість, батьки учнів), внутрішніх джерел (учителі, учні та працівники закладів і установ освіти) та від органів управління освітнього округу і його суб'єктів. Органи державної влади і системи освіти реалізують свої ініціативи у формі державних документів і рекомендацій; громадськість та сім'я – у формі громадської думки, побажань і пропозицій.

Учні навчальних закладів ініціюють здійснення тих чи інших справ здебільшого через органи учнівського самоврядування або в ході обговорення конкретних проблем, опитувань та інших актів шкільного життя.

Учителі можуть ініціювати конкретну справу як безпосередньо, так і через колективні органи та підрозділи педагогічного колективу. Це можуть бути педагогічна (методична) рада школи, предметні кафедри, методичні об'єднання, творчі групи.

Працівники навчальних закладів також можуть вносити пропозиції як особисто, так і через колективні органи відповідних господарських і виробничих підрозділів суб'єктів округу.

Найтипівішою є циклічна схема розроблення цільового проекту (рис. 3.1). Спочатку загальна ініціатива проходить експертизу на доцільність здійснення відповідної діяльності шляхом розгляду її на засіданні колегіального органу управління або адміністрацією. За позитивного вирішення ініціатива отримує статус актуальної проблеми суб'єкта управління.



**Рис. 3.1.** Циклічна схема розроблення цільового проекту

Колегіальний орган або адміністрація створює робочу групу, якій доручають розробити тематичний цільовий проект. Робоча група створюється наказом керівника або рішенням відповідного колегіального органу. Часто роль робочої групи виконує ініціативна група вчителів, учнів або батьків, які самоорганізувалися для вирішення тієї чи іншої проблеми. На засіданнях робочої групи відбувається обговорення проблеми, вносяться пропозиції, відпрацьовуються конкретні підходи. Часто робочі групи оформляють протоколи засідань. Кінцевою метою їх діяльності є розроблення цільового проекту. Якщо проблема досить складна і потребує постійної колективної уваги фахівців, на базі робочої групи створюється творча група, яка займається дослідженням та розв'язанням конкретної проблеми протягом тривалого періоду. Результатом діяльності творчої групи є узагальнення досвіду діяльності та розроблення методичних рекомендацій.

Робоча група подає цільовий проект адміністрації або на засідання колегіального органу управління для здійснення експертизи на якість підготовки проекту. Позитивні результати такої експертизи є підставою для затвердження цільового проекту і введення його у плани роботи.

Освітній округ, а також його суб'єкти, мають значною мірою унормовані структуру, функції, розпорядок роботи, канали ресурсного забезпечення, механізми збереження існуючого порядку – системи контролю, атестації тощо. Тому в умовах динамічного соціально-економічного середовища закономірною є ситуація, коли освітні інституції постійно відстають на царині перетворень і оновлення.

Якщо брати до уваги напрям змін у соціально-економічному оточенні – прогрес і регрес, то властивість запізнюватись із нововведеннями може призвести до двох якісно відмінних наслідків. У разі прогресивних змін у зовнішньому середовищі навчальні заклади або системи освіти, відстаючи у своєму розвитку, перетворюються на додаткові гальма прогресу, а в разі регресивних змін, навпаки, виконують роль своєрідних «сховищ» прогресивних цінностей і продовжують «інвестувати» їх у деградоване оточення. Йдеться про сукупність законів самоорганізації  $X_k$ , які утворюють актуалізовану базову організаційну культуру системи – АБОК. У першому випадку освітні інституції виробляють застарілий, нікому не потрібний «продукт», у другому – змушені діяти в умовах змінених ресурсних надходжень. Обидва стани є нерівноважними, довго існувати не можуть, і вихід із них обов'язково супроводжується якісними змінами самих освітніх систем.

Наведені вище міркування дають змогу зробити важливий висновок: через унормованість власного внутрішнього простору освітні системи об'єктивно приречені на від'ємний часовий зсув (зміщення) на теренах перетворень порівняно з хронологією змін у соціально-економічному оточенні. Отже, напрям перетворень в освітніх системах не може задаватися довільними, а завжди визначається вже здійсненими перетвореннями або зародженими тенденціями в зовнішньому середовищі. Звідси випливає важливий для реформаторів висновок: реальні освітні системи об'єктивно стоять перед

необхідністю реформування – здійснення комплексу цілеспрямованих дій щодо запровадження нововведень в умовах відсутності ресурсів часу.

Тому основними ознаками процесів розвитку освітніх систем є не плавність, неперервність, автоматичне наслідування у змінах, які відбуваються в зовнішньому середовищі, а дискретність, цілеспрямованість, усвідомленість, «рукотворність» реформ, активна участь управлінців, від’ємне зміщення подій на шкалі часу. Слід зазначити, що «рукотворні», реформаторські за своєю суттю дії повинні співпадати з характером змін або «новим порядком», який розгортається в зовнішньому соціально-економічному середовищі.

На основі теоретичного аналізу процесів спрямованого розвитку встановлено, що:

- освітні системи здатні ефективно функціонувати, лише періодично змінюючи свою актуалізовану базову організаційну культуру відповідно до напрямку перетворень у зовнішньому середовищі;

- освітні системи розвиваються в напрямі ускладнення їх структури: зростання кількості впорядкованих складників та посилення зв’язків кооперації та координації між ними;

- забезпечувати спрямований розвиток освітніх систем доцільно на основі здійснення дискретних цілеспрямованих дій (виконання роботи над системою або її складовими), які реалізуються у вигляді окремих акцій, тобто інноваційних цільових проектів або каскадних програм розвитку як їх взаємоузгоджених сукупностей;

- спрямований розвиток освітніх систем може здійснюватися лише за активної визначальної та дієвої участі їх органів управління і колективів. Носієм нового порядку, якому відповідає закон самоорганізації ( $X_k$ ), є

інноваційний цільовий проект (ІЦП). Зміст перетворень, які очікується здійснити завдяки реалізації цільового проекту на практиці, повністю визначається метою цільового проекту –  $M_{ЦП}$ . Тому для практичної роботи справедливим є твердження: закон самоорганізації  $X_k$  або новий порядок, який привноситься в систему ІЦП, тотожний меті цього проекту, вираженій засобами звичайної мови через скінченну кількість тверджень. Тобто:

$$X_k = M_{ЦП} \quad (3.1)$$

Слід звернути увагу, що у **формулі 3.1.** ліва частина є аналітичним записом закону самоорганізації освітньої системи (функціональна залежність між макропараметрами стану), здійснена засобами спеціальної мови, а права – існує у вигляді простих для розуміння тверджень, виражених засобами звичайної мови (організаційний принцип).

Перейдемо до створення спеціального інструменту розроблення програми розвитку – матриці реплікаторів розвитку освітнього округу.

Важливо зазначити, що, як правило, освітній округ або його суб’єкт вже намагався працювати успішно і в попередні роки. І тому цілком зрозуміло, що деякі освітні інституції у складі цілісної освітньої системи потрібно зберегти і

залишити незмінними (рівень збереження), в окремі з них потрібно внести зміни (рівень змінювання), а тих, яких не вистачає, створити (рівень створення).

Наведені вище міркування систематизовано і подано у вигляді таблиці 3.1.

**Таблиця 3.1.**

**Матриця реплікаторів розвитку освітнього округу**

Назва системи (підсистеми)		Дидактична система	Виховна система	Методична система	Система інформаційного збереження та комунікації	Матеріально-технічна база
		1	2	3	4	5
1.	Збереження	Проект 1.1.1. ..... Проект 1.1.К	Проект 2.1.1. ..... Проект 2.1.L	.....	.....	.....
2.	Змінення	Проект 1.2.1. ..... Проект 1.2.М	.....	.....	.....	.....
3.	Створення	Проект 1.3.1. ..... Проект 1.3.N	.....	.....	.....	Проект 5.3.1. ..... Проект 5.3.P

По горизонталі запишемо назви систем освітнього округу, по вертикалі – ступені перетворення: збереження, змінювання та створення. На перетині горизонтальних і вертикальних напрямів записується назва конкретного ІЦП або його номер. Ця **таблиця (3.1.)** і є матрицею реплікаторів розвитку освітнього округу. Для такої назви є всі підстави, адже кожен цільовий проект є носієм певного закону самоорганізації  $X_k$ .

Часто перед розробленням матриці реплікаторів розвитку створюють спочатку матрицю розвитку освітнього округу (**таблиця 3.2.**), яка складається із законів самоорганізації  $X_k$ . Це зробити інколи складно, адже потрібно мати спеціальну мову, засобами якої можливо здійснювати точні аналітичні записи законів самоорганізації. Поки що для її вирішення будемо користуватися засобами звичайної мови.



Таблиця 3.2.

## Матриця розвитку освітнього округу

Назва системи (підсистеми)		Дидактична система	Виховна система	Методична система	Система інформаційного збереження та комунікації	Матеріально-технічна база
		1	2	3	4	5
1.	Збереження	М <sub>ІЦП</sub> 1.1.1. .....	М <sub>ІЦП</sub> 2.1.1. .....	.....	.....	.....
		М <sub>ІЦП</sub> 1.1.К.	М <sub>ІЦП</sub> 2.1.Л.			
2.	Зміни	М <sub>ІЦП</sub> 1.2.1. .....	.....	.....	.....	.....
		М <sub>ІЦП</sub> 1.2.М.				
3.	Створення	М <sub>ІЦП</sub> 1.3.1. .....	.....	.....	.....	М <sub>ІЦП</sub> 5.3.1. .....
		М <sub>ІЦП</sub> 1.3.Н.				М <sub>ІЦП</sub> 5.3.Р

За зовнішньою схожістю матриці розвитку (*таблиця 3.2.*) і матриці реплікаторів розвитку (*таблиця 3.1.*) приховується їх принципова відмінність. Матриця розвитку є технічним проектом нової якості освітньої системи, записом її майбутньої нової актуалізованої базової організаційної культури, а матриця реплікаторів розвитку – набором інструментів (ІЦП) як носіїв нового порядку, за допомогою яких на практиці можна здійснити задумані перетворення.

Програма розвитку освітнього округу може мати кілька варіантів:

- кожний суб'єкт округу має власну програму розвитку, яка розробляється реалізується окремо, тобто незалежно від інших структурних компонентів цілісної освітньої системи;

- програму розвитку мають лише один або кілька суб'єктів округу, а інші перебувають у режимі стаціонарного функціонування;

- суб'єкти округу мають окремі програми розвитку, але вони узгоджені між собою й координуються з єдиного центру;

- інтегральні системи освітнього округу (наприклад, виховна система, система збереження та зміцнення здоров'я учнів тощо) мають спільну для всіх суб'єктів програм розвитку, а інші системи суб'єктів округу (наприклад, дидактична система, матеріально-технічна база тощо) – окремі незалежні або узгоджені програми.

Наступним етапом розроблення програми розвитку є створення її текстового варіанту. На цьому етапі цільові проекти мають лише назву, мету, стислий зміст (5-7 речень) і опис очікуваних результатів діяльності, поданих у загальному вигляді. Тобто програма розвитку освітньої системи подібна до складального креслення без зайвої деталізації.

Практичний досвід свідчить про те, що програми розвитку здебільшого мають три розділи:

1. Вступ (аналіз стану освітнього округу, мета та структура програми, загальна характеристика очікуваних результатів її реалізації аж до опису нової АБОК освітньої системи тощо).

2. Зміст програми (набір цільових проектів).

3. Прикінцеві положення (описуються механізми реалізації програми, її етапи, порядок контролю за її здійсненням, внесенням змін і доповнень тощо).

Наступним етапом роботи над програмою розвитку освітнього округу є «перенесення» її змісту до річного плану роботи, адже такі програми розраховані, як правило, на 2-3 роки. Ця процедура не може бути формальною й механічною. ІЦП, які потрапили до річного плану роботи, повинні мати розгорнений, тобто детальний і завершений вигляд. Таку роботу здійснюють безпосередні виконавці проекту, об'єднані у творчі групи або команди проектів. Якщо сама програма розвитку має вигляд «складального креслення», то вигляд завершеного ІЦП більше нагадує робоче креслення.

Протягом одного навчального року доцільно брати до виконання не більше 5-7 ІЦП, реалізація яких передбачає створення нової практики. Робота над розгорненими варіантами ІЦП, які увійдуть до річного плану роботи, завершується перед початком нового навчального року (серпень – перша декада вересня). ІЦП як складові річного плану роботи створюються до початку кожного навчального року.

Завершальна стадія роботи над програмою розвитку здійснюється безпосередніми працівниками під час організації ними відповідної діяльності.

Саме так і має бути, адже розвиток системи передбачає перетворення, які спричинюють розширення спектру освітніх технологій, індивідуалізацію освітнього процесу як однієї з найважливіших цінностей будь-якої системи освіти. На останній стадії реалізації програми розвитку добре видно, як змінюється якість освітньої системи, розкривається простір для педагогічної та учнівської творчості.

Результатом здійснення програми розвитку є нова якість, нові властивості освітньої системи, її нова актуалізована базова організаційна культура, в результаті чого створюються інші можливості зростання як різноманітності, так і результативності, низка систем діяльності (освітніх технологій), які можна здійснити на реформованому (оновленому) просторі.

У процесі реалізації програм розвитку обов'язково потрібно забезпечувати зворотний зв'язок для уточнення методів, засобів і форм організації діяльності відповідно до внутрішніх і зовнішніх змін. Досить продуктивними є семінари, «круглі столи», відкриті заходи з наступним колективним обговоренням тощо.

Завершення роботи, спрямованої на здійснення програми розвитку, доцільно провести у формі конференції, презентації досягнень або публікацій, підготовлених у ході реформування освітнього округу та його суб'єктів.

Створена в ході реформування нова практика обов'язково «унормовується» через накази, рішення, розпорядки роботи, положення тощо чи «консервується» у вигляді загальновизнаних традицій. З часом ці норми знову почнуть відставати від змін у зовнішньому середовищі і виникне необхідність розробляти та здійснювати нову програму розвитку. Дослідження підтверджує, що програми розвитку доцільно здійснювати упродовж 2-3 років, а потім у наступні 2-3 роки успішно функціонувати в стаціонарному режимі.

Отже, для переведення освітнього округу з одного якісного стану в інший потрібно здійснити комплексну багатоступінчасту (каскадну) програму розвитку як сукупність взаємоузгоджених цільових проектів. Метою реалізації програми розвитку є оновлення освітньої системи або окремих її складників, тобто створення нової актуалізованої базової організаційної культури освітньої системи. Напрями перетворень на всіх рівнях освітньої системи повинні бути взаємоузгодженими між собою, але різні суб'єкти на кожному етапі змінювання самостійно організують свою діяльність, застосовуючи найоптимальніші форми та методи.

Встановлено, що здійснення каскадної програми розвитку дає змогу:

- точно прогнозувати результати кожного етапу, адже проектування здійснюється в межах одного якісного перетворення, на «коротких відстанях», в умовах визначеного руху до наступного стану;
- забезпечити максимальну активність і свободу суб'єктів діяльності, адже саме вони є основними авторами перетворень на кожному конкретному етапі: під час вибору змісту, форм, методів, систем контролю за процесом і результатами тощо;
- унеможливити «множення» помилок, які допускаються під час наскрізного лінійного планування (мета – кінцеві результати діяльності), адже кожен новий етап починається з базового, ніби «нульового» рівня;
- розвантажити програму розвитку від зайвих дрібних деталей.

### **Головне в розділі III**

1. Науково обґрунтованим є такий порядок створення освітнього округу:

- прийняття рішення засновниками (власниками) суб'єктів округу про надання дозволу на створення округу;
- укладання суб'єктами округу договору про спільну освітню діяльність;

- затвердження місцевим органом управління освітою Положення про округ.

2. Для забезпечення ефективного функціонування організаційного механізму управління округом система його основної ділової документації повинна складатися із договору про спільну освітню діяльність та Положення про конкретний освітній округ. До договору про спільну освітню діяльність як додатки мають входити єдиний робочий план суб'єктів округу, спільний план роботи суб'єктів округу, розклад навчальних занять суб'єктів округу, маршрути шкільних автобусів.

3. Для забезпечення розвитку освітнього округу та постійної його модернізації доцільно застосовувати технологію проектно-цільового управління розвитком освітніх систем, інструментами змінювання в якій використовуються цільові проекти як одиничні управлінські акції, або ж каскадні програми розвитку – упорядковані сукупності цільових проектів.

До підсистем освітнього округу, які потребують постійної модернізації, належать системи управління, виховної та методичної роботи, дидактична система, система інформаційного забезпечення і комунікації, матеріально-технічна база.

## ВИСНОВКИ

Визначальним чинником змін, які відбулися в територіальних системах загальної середньої освіти сільської місцевості в останні 20 років, є реформування аграрного сектору економіки країни, і як наслідок – поява сукупності соціальних груп сільського населення з різним соціально-майновим статусом, а тому і з різними освітніми потребами.

Саме тому з об'єктивних причин на зламі століть педагогічна практика, а потім і наука, почали пропонувати нові мережеві форми організації територіальних освітніх систем, які формалізувались (матеріалізувались) у вигляді освітніх округів. Ці процеси стали можливими завдяки здобуткам психолого-педагогічних наук щодо диференціації та індивідуалізації освітнього процесу, демократизації суспільного життя (у т.ч. і у сфері педагогічної творчості), системним діям держави із забезпечення сільських шкіл комп'ютерною технікою та шкільними автобусами.

Загалом, територіальний освітній округ (ТОО) – це територіальна система загальної середньої освіти модульного типу, яка забезпечує надання учням, які проживають на даній території, повної загальної середньої освіти і між її освітніми інституціями існує кооперація ресурсів та координація функціонування й розвитку. Кооперація ресурсів передбачає спільне використання приміщень, обладнання, бібліотечних фондів, транспортних засобів, людських ресурсів тощо. Кооперація функціонування й розвитку передбачає узгодження планів роботи, розкладів, режимів, програм розвитку тощо.

Освітній округ як територіальна система загальної середньої освіти розбудовується на засадах таких основних організаційних принципів:

- ТОО є територіальною освітньою мережею й виступає суб'єктом гарантій конституційного права мешканців сільської території на загальну середню освіту, а також забезпечує надання дошкільної, позашкільної та професійно-технічної освіти відповідно до чинного законодавства;

- суб'єктами ТОО є окремі навчальні заклади й установи освіти певної території, а також їх постійні союзи (навчально-виховні співтовариства, навчально-виховні об'єднання, навчально-виховні комплекси), які кооперують свої ресурси й можливості та координують власну діяльність;

- ТОО має динамічну структуру, яка здатна швидко змінюватися відповідно до змін освітніх потреб учнів, побажань соціуму та вимог держави;

- до освітніх послуг, які надає ТОО, входить навчання, виховання (соціалізація) та всебічний розвиток дітей відповідно до державних стандартів і програм, які ресурсно й організаційно забезпечуються завдяки функціонуванню дидактичної системи ТОО, виховної системи ТОО, системи соціально-психологічної допомоги ТОО, методичної системи ТОО, системи управління;

– завдяки постійному моніторингу соціально-психолого-педагогічних особливостей учнів (вихованців) ТОО забезпечує надання особистісно-зорієнтованої освіти, тобто кожна дитина має можливість відповідно до особистісних прагнень та рівня розвитку обирати власний шлях, форму та зміст загальної середньої освіти в обсязі, передбаченому законом, й одержувати додаткову освіту та соціальну, психологічну, логопедичну допомогу;

– ТОО має постійно діючі механізми забезпечення доступності до широкого спектра ефективно функціонуючих освітніх інституцій, які надають ті чи інші освітні послуги для всіх учнів, які проживають на визначеній території;

– ТОО розвивається з урахуванням вимог принципу фундаментальної відповідності;

– управління ТОО здійснюється з урахуванням основних принципів громадсько-державного управління в освіті: загальносистемна адміністративна вертикаль на кожному із структурних рівнів постійно співпрацює з громадськими радами, які мають широкі управлінські повноваження щодо прийняття управлінських рішень;

– центральний орган управління ТОО забезпечує зміщення основних пріоритетів в управлінні із адміністративних до організаційно-педагогічних дій і, крім інструментів прийняття рішень, організації діяльності, координації дій і регулювання ресурсних потоків, контролю за результатами, має широку мережу консультативних центрів із надання загальноосвітнім навчальним закладам і установам освіти, їх постійним союзам різних видів спеціалізованих високоякісних послуг – господарських, фінансових, транспортних, методичних, інформаційних, юридичних тощо;

– ТОО як спеціально сформоване інституційне освітнє середовище є комфортним для учнів, вчителів та батьків, сприяє професійному зростанню педагогічних і керівних кадрів, стимулює досягнення високих особистісних і колективних результатів діяльності.

Система управління складного об'єкта складається із системи органів управління та сукупності організаційних механізмів управління, які в ній застосовуються. Саме ж управління є процесом визначення та розв'язання проблем функціонування і розвитку об'єкта засобами системи органів управління об'єкта та у спосіб, визначений організаційними механізмами управління.

До системи органів управління освітніми округами входять обов'язкові органи управління – вищий орган управління та виконавчий орган, а також додаткові органи управління (наглядова або громадська ради, різні комісії тощо).

Організаційний механізм управління – це спосіб здійснення управління, тобто визначення та розв'язання проблем функціонування і розвитку об'єкта засобами та в межах системи його органів управління.

Структуру організаційного механізму управління утворює упорядкована послідовність таких управлінських дій:

1. Моніторинг проблемного простору, виявлення проблеми.
2. Актуалізація законодавчої та нормативної бази освітньої галузі.
3. Актуалізація ефективного управлінського досвіду вирішення аналізованого виду проблеми.
4. Створення моделі проблеми як суперечності, що виникає у процесі функціонування об'єкта управління.
5. Формування блоку загальних пропозицій щодо розв'язання проблеми.
6. Розроблення проекту вирішення конкретної проблеми.
7. Експертиза якості підготовленого проекту рішення.
8. Прийняття рішення з конкретної проблеми.
9. Організація виконання прийнятого рішення.
10. Контроль за виконанням рішення.
11. Аналіз виконання рішення.
12. Узагальнення матеріалів розв'язання проблеми.

Технологічним інструментарієм забезпечення організаційного механізму управління функціонуванням освітнього округу є така обов'язкова документація: договір про спільну освітню діяльність, Положення про освітній округ, єдиний робочий навчальний план освітнього округу на навчальний рік, спільний перспективний план роботи суб'єктів освітнього округу, спільний план роботи суб'єктів освітнього округу на навчальний рік, режим роботи суб'єктів освітнього округу на навчальний рік, розклад навчальних занять суб'єктів освітнього округу в навчальному році, маршрути шкільного автобуса.

Організаційний механізм управління розвитком освітнього округу як спосіб забезпечення даного виду управління є послідовністю всіх 12 етапів універсального алгоритму розв'язання проблеми, реалізується в межах системи органів управління (вищий, виконавчий і додатковий органи) та здійснюється у форматі проектно-цільового управління. Технологічним інструментарієм такої управлінської діяльності є цільові проекти і каскадні програми розвитку як упорядковані сукупності цільових проектів.

Подальшого дослідження потребує проблема розроблення законодавчо-нормативного забезпечення спільної діяльності органів місцевого самоврядування та громадськості з управління освітніми округами.

## ДОДАТКИ

**Додаток 1.** Договір про спільну освітню діяльність.

**Додаток 2.** Положення про освітній округ.

**Додаток 3.** Єдиний робочий навчальний план Суб'єктів освітнього округу на навчальний рік.

**Додаток 4.** Спільний перспективний план роботи суб'єктів освітнього округу.

**Додаток 5.** Спільний план роботи суб'єктів освітнього округу на навчальний рік.

**Додаток 6.** Режим роботи суб'єктів округу на навчальний рік.

**Додаток 7.** Розклад навчальних занять суб'єктів округу в навчальному році.

**Додаток 8.** Маршрути шкільних автобусів.



## ДОГОВІР про спільну освітню діяльність

м./с. \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Суб'єкт округу-1:** \_\_\_\_\_

Назва суб'єкта округу

в особі керівника (директора) \_\_\_\_\_, який діє на

Прізвище, ім'я, по батькові

підставі \_\_\_\_\_,

Положення /Статуту

**Суб'єкт округу-2:** \_\_\_\_\_

Назва суб'єкта округу

в особі керівника (директора) \_\_\_\_\_, який діє на

Прізвище, ім'я, по батькові

підставі \_\_\_\_\_,

Положення /Статуту

**Суб'єкт округу-N:** \_\_\_\_\_

Назва суб'єкта округу

в особі керівника (директора) \_\_\_\_\_, який діє на

Прізвище, ім'я, по батькові

підставі \_\_\_\_\_,

Положення /Статуту

далі разом за текстом цього Договору – Суб'єкти округу, керуючись Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про вищу освіту», «Про позашкільну освіту», Положенням про освітній округ, затвердженого постановою КМ України від 27.08.2010 року № 777, уклали цей договір про наступне:

### 1. Предмет і мета Договору

**1.1.** Суб'єкти округу за цим Договором зобов'язуються шляхом об'єднання (кооперації) ресурсів та узгодження (координації) діяльності спільно діяти у сфері освітньої діяльності з метою:

**1.1.1.** Організації в межах \_\_\_\_\_

Назва (и) адміністративно-територіальної (них) одиниці (ць)

ефективної системи освіти.

**1.1.2.** Забезпечення рівного доступу дітей відповідного віку до якісної дошкільної, загальної середньої, позашкільної та професійно-технічної освіти, до професійного навчання незалежно від місця їхнього проживання.

**1.1.3.** Ефективного використання творчого потенціалу педагогічних працівників навчальних закладів.

1.1.4. Раціонального використання навчально-методичної, матеріально-технічної бази суб'єктів округу, її зміцнення та модернізації.

## **2. Взаємні обов'язки сторін**

**2.1.** Для досягнення мети Договору Суб'єкти округу зобов'язуються:

2.1.1. Обмінюватися наявною у них інформацією щодо аспектів спільної освітньої діяльності.

2.1.2. Надавати на пільгових умовах у спільне використання або у використанні окремих Суб'єктів округу матеріальні цінності (приміщення, обладнання, транспортні засоби тощо), фінанси (об'єднувати, перерозподіляти бюджетні та позабюджетні кошти) і кадрові ресурси (сприяти виконанню працівниками спільних доручень, відправленню їх у відрядження, направленню на роботу в інші навчальні заклади й установи освіти округу, змінювати з цією метою власні розклади навчальних занять і режими роботи тощо).

2.1.3. Разом з іншими суб'єктами округу здійснювати спільну освітню діяльність, передбачену в розділі 1 Договору, постійно ініціювати та підтримувати процеси інтеграції ресурсів і координації зусиль.

Для цього підтримувати та розвивати мережу міжшкільних факультативів і курсів за вибором за рахунок об'єднання й перерозподілу годин варіативної частини річних навчальних планів; підтримувати зусилля Суб'єктів округу щодо створення спеціалізованих підрозділів (профільних класів, навчальних курсів, інтернатів для учнів старших класів тощо); узгоджено проводити методичну роботу з педагогічними кадрами, сприяти зростанню їхньої професійної майстерності; спільно сприяти створенню мережі навчальних закладів та їх філіалів, які здійснюють професійну або вищу освіту.

2.1.4. Не зводити співробітництво лише до дотримання вимог у сфері спільної освітньої діяльності, визначеної в розділі 1 Договору, а вживати всіх необхідних заходів для досягнення всіма Суб'єктами округу їх статутних цілей, діяти на засадах співробітництва і взаємодопомоги.

2.1.5. Неухильно виконувати рішення органів управління освітнім округом, прийняті в межах їхніх компетенцій та у спосіб, визначений цим Договором.

**2.2.** Спільна освітня діяльність Суб'єктів округу здійснюється відповідно до таких основних обов'язкових документів освітнього округу:

2.2.1. Положення про \_\_\_\_\_ округ **(додаток 2)**.  
Назва освітнього округу

2.2.2. Єдиний робочий навчальний план Суб'єктів освітнього округу на навчальний рік **(додаток 3)**.

2.2.3. Спільний перспективний план роботи суб'єктів освітнього округу **(додаток 4)**.

2.2.4. Спільний план роботи суб'єктів освітнього округу на навчальний рік **(додаток 5)**.

2.2.5. Режим роботи Суб'єктів округу на навчальний рік (додаток 6).  
2.2.6. Розклад навчальних занять Суб'єктів округу в навчальному році (додаток 7).

2.2.7. Маршрути шкільних автобусів (додаток 8).

**2.3.** Основні обов'язкові документи освітнього округу:

2.3.1. Містять інформацію лише про міжшкільні форми спільної освітньої діяльності Суб'єктів округу (навчання, виховання, розвиток учнів (вихованців), методичну роботу, управління тощо).

2.3.2. Погоджуються усіма керівниками Суб'єктів округу та затверджуються наказами місцевого органу управління освітою.

**2.4.** До основних обов'язкових документів освітнього округу можуть вноситися зміни, доповнення й уточнення в порядку, що співпадає з порядком їх погодження та затвердження.

**2.5.** Основні обов'язкові документи освітнього округу (2.2.2. - 2.2.6.) є невід'ємною частиною цього Договору і розробляються на кожний навчальний рік.

### **3. Обов'язки Суб'єкта округу-1**

**3.1.** Суб'єкт округу-1 є опорним навчальним закладом освітнього округу і зобов'язується:

3.1.1. Забезпечувати допрофільну підготовку та профільне навчання.

3.1.2. Концентрувати й ефективно використовувати кадрові, інформаційні, матеріальні, фінансові ресурси, спрямовані на задоволення освітніх потреб учнів.

3.1.3. Надавати методичну допомогу Суб'єктам округу за напрямками діяльності.

3.1.4. Впроваджувати інноваційні технології в навчально-виховний процес.

3.1.5. Сприяти створенню єдиної системи виховної роботи.

3.1.6. Організовувати співпрацю із Суб'єктами округу, іншими підприємствами, закладами, установами тощо в порядку, визначеному радою округу.

**Інші обов'язки.....**

## **4. Обов'язки інших Суб'єктів округу**

**4.1. Обов'язки Суб'єкта округу-2:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

.....

**4.N-1. Обов'язки Суб'єкта округу -N:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **5. Ведення спільних справ**

**5.1.** Ведення спільних справ за цим Договором здійснюється Суб'єктами округу за їхньою спільною згодою, відображеною в:

5.1.1. Основних обов'язкових документах освітнього округу (п. 2.2.1. – 2.2.6.).

5.1.2. Рішеннях ради округу, прийнятих на засіданні або шляхом письмового опитування (факс, електронна пошта).

**5.2.** Безпосереднє керівництво спільною освітньою діяльністю за цим Договором, а також ведення спільних справ доручається адміністрації Суб'єкта округу-1.

**5.3.** Суб'єкт округу-1 є повноважним представником інших Суб'єктів округу щодо здійснення спільної освітньої діяльності, керує всією спільною освітньою діяльністю і виконує всі необхідні дії та акти для досягнення поставленої за цим Договором мети і представляє інтереси інших Суб'єктів округу щодо спільної освітньої діяльності перед третіми особами, крім випадків, установлених законодавством України та цим Договором.

**5.4.** Інші Суб'єкти округу мають право здійснювати контроль за діяльністю Суб'єкта округу-1 у визначений радою округу спосіб.

## **6. Внески Суб'єктів округу**

### **6.1. Внесок Суб'єкта округу-1:**

- 6.1.1. Грошові кошти: \_\_\_\_\_ .  
6.1.2. Приміщення: \_\_\_\_\_ .  
6.1.3. Обладнання: \_\_\_\_\_ .  
6.1.4. Транспортні засоби: \_\_\_\_\_ .

### **6.2. Внесок інших Суб'єктів округу:**

- 6.2.1. Внесок Суб'єкта округу-2:  
6.2.1.1. Грошові кошти: \_\_\_\_\_ .  
6.2.1.2. Приміщення: \_\_\_\_\_ .  
6.2.1.3. Обладнання: \_\_\_\_\_ .  
6.2.1.4. Транспортні засоби: \_\_\_\_\_ .  
.....

### **6.3. N-1. Внесок Суб'єкта округу-N:**

- 6.3.N-1.1. Грошові кошти: \_\_\_\_\_ .  
6.3.N-1.2. Приміщення: \_\_\_\_\_ .  
6.3.N-1.3. Обладнання: \_\_\_\_\_ .  
6.3.N-1.4. Транспортні засоби: \_\_\_\_\_ .

## **7. Права Суб'єктів округу**

**7.1.** Право на добровільне об'єднання в освітній округ та вихід із нього.

**7.2.** Право на участь в управлінні та веденні спільної освітньої діяльності.

**7.3.** Право на інформацію щодо умов, змісту і результатів спільної освітньої діяльності.

**7.4.** Право на використання результатів спільної освітньої діяльності та на врахування індивідуального вкладу у спільну справу кожним Суб'єктом округу.

**Інші права.....**

## 8. Особливості здійснення спільної освітньої діяльності

**8.1.** Усі особливості спільної освітньої діяльності визначаються в основних обов'язкових документах освітнього округу (п. 2.2.1.-2.2.6.), а також у рішеннях органів управління освітнім округом у межах їхніх повноважень.

**8.2.** Участь у здійсненні визначеного радою округу виду спільної освітньої діяльності для Суб'єкта округу є обов'язковою.

**8.3.** Рішення з різних питань спільної діяльності приймаються з урахуванням можливості одержання при цьому найбільшої користі для учнів (вихованців) і працівників Суб'єктів округу.

**8.4.** Під час здійснення конкретних справ спільної освітньої діяльності можуть (не можуть) обмежуватися права (розділ 6) та розширюватися обов'язки (розділи 3 , 4) Суб'єктів округу.

**Інші особливості.....**

## 9. Управління освітнім округом

**9.1.** Основні засади діяльності \_\_\_\_\_  
Назва освітнього округу

визначаються Положенням про \_\_\_\_\_  
Назва освітнього округу

(додаток 1), розробленим радою округу, погодженим з усіма керівниками Суб'єктів округу та затвердженим місцевим органом управління освітою.

Положення про \_\_\_\_\_ розробляється  
Назва освітнього округу

на підставі Положення про освітній округ, затвердженого постановою КМ України від 27.08.2013 р. № 777 та цього Договору про спільну освітню діяльність.

**9.2.** Структура органів управління освітнього округу передбачає наявність вищого, виконавчого та додаткових органів управління \_\_\_\_\_

Назва освітнього округу

Структура, завдання та функції органів управління освітнього округу визначається Положенням про \_\_\_\_\_

Назва освітнього округу

**9.3.** Вищим органом управління освітнім округом є рада освітнього округу, яка формується з керівників суб'єктів округу і приймає рішення лише на основі консенсусу – одноголосного прийняття рішень представниками всіх Суб'єктів округу.

**9.4.** Виконавчий орган управління освітнім округом створюється на базі адміністрації опорного навчального закладу освітнього округу – Суб'єкта округу-1, або його функції виконує адміністрація Суб'єкта округу-1.

**9.5.** Додаткові органи управління освітнім округом можуть існувати у вигляді піклувальних, наглядових або експертних рад, спільних засідань педагогічної ради Суб'єктів округу, загальних зборів працівників Суб'єктів округу тощо.

**9.6.** Зміни до Положення про освітній округ, структури, функцій та завдань органів управління освітнього округу вносяться за поданням Суб'єктів округу, його органів управління і затверджуються місцевим органом управління освітою.

## **10. Витрати сторін за цим Договором**

**10.1.** Витрати Суб'єкта округу, які здійснено внаслідок його самостійної освітньої діяльності, покриваються за рахунок його власного майна та коштів.

**10.2.** Витрати Суб'єктів округу, які здійснено внаслідок їх спільної освітньої діяльності, покриваються за рахунок спільного майна та коштів, наданих у спільне використання Суб'єктами округу згідно з розділом 5 цього Договору.

**10.3.** У разі браку спільного майна та коштів для покриття витрат, що виникли в результаті спільної освітньої діяльності, це покриття здійснюється Суб'єктами округу пропорційно за рішенням ради округу.

## **11. Термін дії цього Договору**

**11.1.** Цей Договір починає діяти з моменту його підписання та діє до „\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року.

**11.2.** Термін дії Договору може бути продовжений Суб'єктами округу за взаємною згодою, оформленою у письмовому вигляді за участю всіх Суб'єктів округу.

**11.3.** Суб'єкти округу усвідомлюють, що їхня спільна освітня діяльність здійснюється у складних умовах постійних змін, що підвищує ступінь ризику щодо ефективності та результативності їхньої діяльності. У зв'язку із цим Суб'єкти округу залишають за собою право на дострокове припинення дії цього Договору через зміни законодавства, економічної та демографічної ситуації тощо.

**11.4.** Про намір припинити дію цього Договору Суб'єкт округу зобов'язаний повідомити раду округу письмово, додавши до повідомлення рішення ради навчального закладу. Припинення дії Договору для суб'єктів округу є добровільним і може здійснюватися лише з \_\_\_\_\_ поточного року за наявності повідомлення про намір розірвати Договір до \_\_\_\_\_ попереднього року.

Процедура припинення дії цього Договору для конкретного Суб'єкта округу встановлюється на засіданні ради округу.

Після припинення дії Договору для окремого Суб'єкта округу Договір залишається чинним для всіх інших Суб'єктів округу.

**11.5.** Діяльність \_\_\_\_\_ припиняється:

Назва освітнього округу

а) за рішенням Суб'єктів

округу; б) за рішенням суду;

в) за інших підстав, передбачених чинним законодавством України.

## 12. Інші умови

**12.1.** Цей Договір існує в одному екземплярі.

Всі Суб'єкти округу мають його копії, завірені керівником місцевого органу управління освітою.

**12.2.** Звітність (зокрема і фінансова) про діяльність

\_\_\_\_\_

Назва освітнього округу

не встановлюється (встановлюється, вказати конкретно).

**12.3.** Контроль з боку держави за діяльністю

\_\_\_\_\_

Назва освітнього округу

здійснюється відповідно до чинного законодавства.

**12.4.** У всьому іншому Суб'єкти округу керуються чинним на території України законодавством.

**12.5.** Після підписання цього Договору всі попередні переговори за ним, а також укладені раніше угоди щодо окремих аспектів спільної освітньої діяльності, втрачають юридичну силу.

Юридичні адреси і підписи керівників Суб'єктів округу, затверджені печаткою:

1. _____ Назва посади керівника	_____ Назва Суб'єкта округу-1	_____ Підпис	_____ Ініціали, прізвище
М.П.			
2. _____ Назва посади керівника	_____ Назва Суб'єкта округу-2	_____ Підпис	_____ Ініціали, прізвище
М.П.			
.....			
3. _____ Назва посади керівника	_____ Назва Суб'єкта округу-3	_____ Підпис	_____ Ініціали, прізвище
М.П.			

## ЗАТВЕРДЖЕНО

## Наказ

Назва місцевого органу управління освітою

20 №

## ПОЛОЖЕННЯ

про \_\_\_\_\_ округ

Назва освітнього округу

Розділ 1. Загальні положення.

Розділ 2. Порядок утворення освітнього округу.

Розділ 3. Структура освітнього округу.

Розділ 4. Права суб'єктів освітнього округу.

Розділ 5. Обов'язки суб'єктів освітнього округу.

Розділ 6. Органи управління освітнього округу.

Розділ 7. Організація навчально-виховного процесу в освітньому окрузі.

Розділ 8. Фінансування освітнього округу.

Розділ 9. Порядок реорганізації та ліквідації освітнього округу.

Розділ 10. Інші положення.

Голова ради освітнього округу

Підпис

Ініціали, прізвище

## ПОГОДЖЕНО

1. _____ Назва посади керівника	_____ Назва Суб'єкта округу-1	_____ Підпис	_____ Ініціали, прізвище
_____ 20 __ року М.П.			
.....			
N. _____ Назва посади керівника	_____ Назва Суб'єкта округу-N	_____ Підпис	_____ Ініціали, прізвище
_____ 20 __ року М.П.			



## ЗАТВЕРДЖЕНО

## Наказ

Назва місцевого органу управління освітою

20 №

Єдиний робочий навчальний план суб'єктів  
округу

Назва освітнього округу

на \_\_\_\_\_ навчальний рік

1. Вступ.
2. Пояснювальна записка.
3. Навчальний план (міжшкільні форми навчально-виховного процесу).

№ з/п	Назва навчального предмета	Тип навчального курсу	Кількість годин на тиждень	Назва навчального закладу	Прізвище, ім'я, по батькові вчителя

## ПОГОДЖЕНО

1. _____ Назва посади керівника	_____ Назва Суб'єкта округу-1	_____ Підпис	_____ Ініціали, прізвище
_____ 20 __ року М.П.			
.....			
N. _____ Назва посади керівника	_____ Назва Суб'єкта округу-N	_____ Підпис	_____ Ініціали, прізвище
_____ 20 __ року М.П.			
.....			
1. _____ Назва посади керівника	_____ Назва Суб'єкта округу-1	_____ Підпис	_____ Ініціали, прізвище
_____ 20 __ року М.П.			
.....			
N. _____ Назва посади керівника	_____ Назва Суб'єкта округу-N	_____ Підпис	_____ Ініціали, прізвище
_____ 20 __ року М.П.			

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Рішення ради \_\_\_\_\_ округу

Назва освітнього округу

\_\_\_\_\_ 20\_\_ № \_\_\_\_\_

**Спільний перспективний план роботи суб'єктів  
\_\_\_\_\_ округу**

Назва освітнього округу

на \_\_\_\_\_ роки

**1. Вступ.****2. Функціонування і розвиток освітнього округу:****2.1. Організація міжшкільних форм навчально-виховного процесу:**

2.1.1. Навчання.

2.1.2. Виховання.

2.1.3. Позашкільна освіта:

2.1.3.1. Гуртки, секції, клуби тощо.

2.1.3.2. Допрофесійна підготовка.

2.1.3.3. Професійне навчання.

**2.2. Методична робота.****2.3. Управління освітнім округом.****3. Зміцнення та модернізація матеріально-технічної бази:**

3.1. Будівництво, реконструкція, капітальний ремонт будівель. 3.2. Придбання обладнання та ТЗН.

3.3. Придбання шкільних автобусів.

**ПОГОДЖЕНО**

1. _____ Назва посади керівника	_____ Назва Суб'єкта округу-1	_____ Підпис	_____ Ініціали, прізвище
_____ 20__ року М.П.			
.....			
N. _____ Назва посади керівника	_____ Назва Суб'єкта округу-N	_____ Підпис	_____ Ініціали, прізвище
_____ 20__ року М.П.			

## ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення ради \_\_\_\_\_ округу  
Назва освітнього округу  
 \_\_\_\_\_ 20\_\_ № \_\_\_\_\_

Спільний план роботи суб'єктів  
 \_\_\_\_\_ округу  
Назва освітнього округу

на \_\_\_\_\_ навчальний рік

**1. Вступ.****2. Функціонування і розвиток освітнього округу:**

2.1. Організація міжшкільних форм навчально-виховного процесу:

2.1.1. Навчання.

2.1.2. Виховання.

2.1.3. Позашкільна освіта:

2.1.3.1. Гуртки, секції, клуби тощо.

2.1.3.2. Допрофесійна підготовка.

2.1.3.3. Професійне навчання.

2.2. Методична робота.

2.3. Управління освітнім округом.

**3. Зміцнення та модернізація матеріально-технічної бази:**

3.1. Будівництво, реконструкція, капітальний ремонт будівель.

3.2. Придбання обладнання та ТЗН.

3.3. Придбання шкільних автобусів.

## ПОГОДЖЕНО

1. _____ Назва посади керівника	_____ Назва Суб'єкта округу-1	_____ Підпис	_____ Ініціали, прізвище
_____ 20__ року М.П.			
.....			
N. _____ Назва посади керівника	_____ Назва Суб'єкта округу-N	_____ Підпис	_____ Ініціали, прізвище
_____ 20__ року М.П.			

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Рішення ради \_\_\_\_\_ округу

Назва освітнього округу

20 № \_\_\_\_\_

**РЕЖИМ РОБОТИ суб'єктів**

\_\_\_\_\_ округу

Назва освітнього округу

на \_\_\_\_\_ навчальний рік

1. Вступ.
2. Тривалість навчального року, семестрів, канікул.
3. Тривалість робочого тижня.
4. Змінність роботи.
5. Режим роботи для педагогічного та технічного персоналу.
6. Тривалість уроків.
7. Розклад дзвінків.
8. Розклад масових заходів (вказують дні тижня і тиждень місяця, в які проводяться міжшкільні форми навчальної, виховної та методичної роботи, засідання органів управління освітою тощо).

**ПОГОДЖЕНО**

1. _____ Назва посади керівника	_____ Назва Суб'єкта округу-1	_____ Підпис	_____ Ініціали, прізвище
_____ 20__ року М.П.			
.....			
N. _____ Назва посади керівника	_____ Назва Суб'єкта округу-N	_____ Підпис	_____ Ініціали, прізвище
_____ 20__ року М.П.			

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

**Начальник управління**

**(відділу) освіти** \_\_\_\_\_  
 Підпис Ініціали, прізвище

**М.П.**

**РОЗКЛАД НАВЧАЛЬНИХ ЗАНЯТЬ суб'єктів  
 \_\_\_\_\_ округу**

Назва освітнього округу

**в \_\_\_\_\_ навчальному році**

1. Вступ/
2. Розклад навчальних занять (міжшкільні форми навчально-виховного процесу):
  - назва навчального заняття; - місце проведення навчального заняття (назва навчального закладу);
  - час проведення навчального заняття.

**ПОГОДЖЕНО**

1. _____ Назва посади керівника	_____ Назва Суб'єкта округу-1	_____ Підпис	_____ Ініціали, прізвище
_____ 20 __ року М.П.			
.....			
N. _____ Назва посади керівника	_____ Назва Суб'єкта округу-N	_____ Підпис	_____ Ініціали, прізвище
_____ 20 __ року М.П.			

<p><b>ПОГОДЖЕНО</b>  <b>Начальник відділення ДАІ</b>  <b>по обслуговуванню</b> _____                  Назва адміністративного району</p> <p>_____ 20__ року</p> <p>Підпис _____ Ініціали, прізвище _____</p>	<p><b>ЗАТВЕРДЖЕНО</b>  <b>Наказ</b></p> <p>_____ Назва місцевого органу управління освітою</p> <p>_____ 20__ № _____</p>
--	--

**Маршрут шкільного автобуса № \_\_\_\_\_**

1. План-схема маршруту.
2. Графік руху шкільного автобуса.

Підвезення до місця навчання		Відвезення додому	
Назва зупинки	Час вибуття	Назва зупинки	Час прибуття

3. Додатки (списки учнів навчальних закладів, які підвозяться шкільним автобусом, затверджені директорами навчальних закладів і скріплені печаткою).

**ПОГОДЖЕНО**

1. _____ Назва посади керівника	_____ Назва Суб'єкта округу-1	_____ Підпис	_____ Ініціали, прізвище
_____ 20__ року М.П.			
.....			
N. _____ Назва посади керівника	_____ Назва Суб'єкта округу-N	_____ Підпис	_____ Ініціали, прізвище
_____ 20__ року М.П.			

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армейська Л. В. Пріоритетні напрямки модернізації освіти навчальних закладів сільської місцевості / Л. В. Армейська // Управління школою. – 2004. – Верес. (№ 25/26). – С. 19-20.
2. Березівська Л. Д. Організаційно-педагогічні засади реформування шкільної освіти в Україні у ХХ столітті : автореф. дис. д-ра пед. наук: 13.00.01 / Л. Д. Березівська. – К., 2009. – 43 с.
3. Богданов С. Четвертая зона неэффективности / С. Богданов // Учит. газ. – 2002. – 17 дек. (№ 51 ). – С. 2.
4. Бондаревская Е. В. Ценностно-смысловые ориентиры и стратегические направления развития сельской школы / Е. В. Бондаревская, П. П. Пивненко // Педагогика. – 2002. – № 5. – С. 52-64.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. Б. Т. Бусел. – К.; Ірпінь : ВТФ „Перун”, 2001. – 1440 с.
6. Гузеев В. В. Планирование результатов образования и образовательная технология / В. Гузеев. – М. : Нар. образование, 1990. – 240 с.
7. Гурьянова М. Вспомнить о ценностях нормальной повседневной жизни / М. Гурьянова // Первое сентября. – 2001. – 13 окт. (№ 72). – С. 2.
8. Гурьянова М. Реструктуризация сети сельских общеобразовательных школ: документ надежды или памятник исчезнувшим деревням / М. Гурьянова // Нар. образование. – 2002. – № 10. – С. 38-47.
9. Гурьянова М. Решение гибельное, зато очень простое / М. Гурьянова // Первое сентября. – 2002. – 10 сент. (№ 61). – С. 2.
10. Законодавство України про освіту : збірник законів. – К. : Парлам. вид-во, 2002. – 159 с. – (Б-ка офіційних видань).
11. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ.; под ред. И. В. Андреевой. – СПб : Питер, 2001. – 320 с.
12. Карстанье П. Миссия школы / П. Карстанье // Управление в образовании: проблемы и подходы : практ. руководство / под. ред. К. Ушакова. – М., 1995. – С. 43-49.
13. Концепция реструктуризации сети общеобразовательных учреждений, расположенных в сельской местности Российской Федерации // Учит. газ. – 2002. – 17 дек. (№ 51). – С. 1-2.
14. Корсак К. В. Мировое образование : тенденции изменений и внешние факторы / К. В. Корсак // ПостМетодика. – 1996. – № 4. – С. 14-16.
15. Корсак К. Перспективи успіху реформи середньої школи в Україні / К. Корсак // Дайджест пед. ідей та технологій. Школа-парк. – 2002. – № 1. – С. 20-23.
16. Курбатов В. И. Социальное проектирование : учеб. Пособие / В. И. Курбатов, О. В Курбатова. – Ростов н / Д : Феникс, 2001. – 416 с.

17. Лавриченко Н. М. Реформування освіти в європейських країнах за умов їх інтеграції // Шлях освіти. – 1997. – № 2. – С. 20-24.
18. Лебедев С. „Школьный автобус” по полной программе / С. Лебедев // Первое сентября. – 2003. – 11 окт. (№ 71). – С. 1-2.
19. Лебедев С. Эксперимент под названием «Округ» / С. Лебедев // Первое сентября. – 2001. – ( окт. (№ 71). – С. 1-2.
20. Литвяк Е. Во что верит деревня Неверово ? / Е. Литвяк // Первое сентября. – 2002. – 30 март. (№ 22). – С. 30.
21. Мелешко В. Перспективи розвитку сільської школи / В. Мелешко // Почат. школа. – 1999. – № 12. – С. 1–3.
22. Міщенко М. В. Сільська школа : забезпечення умов здобуття повноцінної загальної середньої освіти / М. В. Міщенко // Директор школи. – 1999. – № 27/28. – С. 3–5.
23. Назарова Т. С. «Синергетический синдром» в педагогике / Т. С. Назарова, В. С. Шаповаленко // Педагогика. – 2001. – № 9. – С. 25–33.
24. Ожегов С. И. Словарь русского языка : ок. 57 000 слов / С. И. Ожегов; под ред. Н. Ю. Шведовой. – 19-е изд., испр. – М. : Рус. яз., 1987. – 750 с.
25. Осадчий І. Г. Модель районної школи-мережі / І. Г. Осадчий // Модернізація мережі сільських загальноосвітніх навчальних закладів в Україні / за заг. ред. В. В. Мелешко. – К., 2010. – С. 80-95.
26. Осадчий І. Г. Освіта сільського регіону : проблеми та знахідки / І. Г. Осадчий // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2001. – № 4. – С. 80-89.
27. Осадчий І. Г. Освіта сільського регіону : теорія і технологія управління розвитком : монографія / І. Г. Осадчий. – К. : Вид. дім „Шкіл. світ”. – 2005. – 260 с.
28. Осадчий І. Г. Освітній округ: теоретико-технологічні засади ефективного управління [Електронний ресурс] / І. Г. Осадчий // Народна освіта. – 2012. – Вип. 3. – Режим доступу: [www.narodnaosvita.kiev.ua](http://www.narodnaosvita.kiev.ua). – Назва з екрана.
29. Осадчий І. Г. Основні засади функціонування територіальних освітніх округів в сільській місцевості / І. Г. Осадчий // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2001. – № 5/6. – С. 118-131.
30. Осадчий І. Г. Проектно-модульний підхід до моделювання та організації функціонування системи загальної середньої освіти сільського адміністративного району / І. Г. Осадчий // Директор школи – 1999. – № 18. – С. 3.
31. Осадчий І. Г. Сільська школа-мережа / І. Г. Осадчий // Моделі розвитку сучасної сільської школи : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. 11-13 жовт., 2006 р., Черкаси-Сахнівка. – К., 2007. – С. 138-148.
32. Осадчий І.Г. Теорія і практика спрямованого розвитку системи загальної середньої освіти сільської місцевості : автореф. дис. д-ра пед. наук : 13.00.01 / І. Г. Осадчий. – К., 2012. – 40 с.
33. Осадчий І. Г. Територіальні освітні округи в сільській місцевості / І. Г. Осадчий // Освіта і управління. – 2004 – Т. 7, № 1. – С. 78-81.



34. Осадчий І. Г. Управлінська культура директора загальноосвітнього навчального закладу : модель, діагностика, розвиток [Електронний ресурс] / І. Г. Осадчий // Народна освіта. – 2010. – Вип. 11. – Режим доступу : <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/>. – Назва з екрана.
35. Положення про освітній округ, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 № 777 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/legislation/other/8841>. – Назва з екрана.
36. Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 07.11.2000 № 522, зі змінами, внесеними наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 30.11.2012 №1352, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 18.12.2012 за № 2111/22423 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0946-00> . – Назва з екрана.
37. Поляков С. Сетевое образование и воспитательное пространство / С. Поляков // Первое сентября. – 2002. – № 18 (16 марта). – С. 4.
38. Примірне положення про освітній округ, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 05.04.06 № 267 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://shkola.ostriv.in.ua/publication/code-VCE9971767EC/list-9CBF2D9326> .. – Назва з екрана.
39. Реморенко І. Крестьянское качество образования / И. Реморенко // Первое сентября. – 2002. – 30 марта (№ 22). – С. 2.
40. Реморенко І. Реформа сельской школы : региональные варианты / И. Реморенко // Управление школой. – 2002. – 16-22 нояб. (№ 43). – С. 6.
41. Реморенко І. Сама-то инициатива не местная... / И. Реморенко // Первое сентября. – 2002. – 10 сент. (№ 61). – С. 6.
42. Реморенко І. Сетевое образование в сельской школе / И. Реморенко // Управление школой. – 2003. – 16–22 марта (№ 11). – С. 2–3.
43. Романенко М. Не школа, а округ / М. Романенко // Сіл. шк. України. – 2003. – № 26 (Верес.). – С. 3-4.
44. Романенко М. І. Науково-методичне забезпечення реформування освіти на селі / М. І. Романенко // Нива знань. – 2002. – № 2. – С. 4-8.
45. Российское образование. Сетевой подход (сборник статей) : совместный выпуск журн. «На стороне подростка». – 2003. – № 3, и газ. «Сельская школа со всех сторон», 2003. – № 9-10. – М., 2003. – 186 с.
46. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы: пособие для руководителей образоват. учреждений / под ред. В. С. Лазарева. – М. : Центр соц. и экономич. исслед., 1995. – 158 с.
47. Рюэгг-Штюрм Й. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? / Й. Рюэгг-Штюрм, Л. Ахтенхаген // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. – С. 68-72.
48. Сергеева М. Образовательный округ–модель управления в условиях малого города / М. Сергеева, И. Ванюков // Нар. образование. – 2003. – № 8. –

С. 54-64.

49. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. – К. : Голов. Ред. УРЕ, 1977. – 775 с.

50. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А.М. Прохоров. – 4-е изд. – М. : Сов. энциклопедия, 1989. – 1632 с.

51. Сурма Н. Державно-громадське управління освітою в регіоні / Н. Сурма // Рід. шк. – 2002. – № 11. – С. 31-33.

52. Сухомлинська О. В. Програми національного виховання в умовах освітніх модернізаційних змін / О. В. Сухомлинська // Шлях освіти. – 2010. – № 4. – С. 4-8.

53. Управление развитием школы : пособие для руководителей образоват. учреждений / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. – М. : Новая шк., 1995. – 464 с.

54. Урупа М. Шкільний округ для всієї області / М. Урупа // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. – № 5/6. – С. 14-15.

55. Ушаков К. Слово в поддержку „функционирующих школ” / К. Ушаков // Директор шк. Украина. – 2002. – № 1. – С. 23-25.

56. Ушаков К. Матрица экранирования, или Метод группового выбора лучшей идеи / К. Ушаков, М. Драмбян // Директор шк. Украина. – 2002. – № 2. – С. 31-34.

57. Цирульников А. От общей колии до собственного пути... не один шаг / А. Цирульников // Первое сентября. – 2001. – 28 июня (№ 45). – С. 4.

58. Цирульников А. Сетевое образование: контуры новой парадигмы / А. Цирульников // Первое сентября. – 2002. – 12 янв. (№ 2). – С. 3.

59. Цирульников А. Чем заменить бульдозер реструктуризации / А. Цирульников // Первое сентября. – 2001. – 14 апр. (№ 27). – С. 2.

60. Шиян Н. І. Профільне навчання у школах сільської місцевості : теорія і практика / Н. І. Шиян. – Полтава : АСМІ, 2004. – 442 с.

61. Яковлева Н. О. Проектирование как педагогический феномен / Н. О. Яковлева // Педагогика. – 2002. – № 6. – С. 8-14.

62. Arnov R. F. Comparative Education : The Dialectic of the Global and the Local. USA, 2003.

63. Braun F. Schulreform und Gessellschaft. – Berlin : Max Planck Instytut fur Bildung-sforschung, 1975.

64. Careers Education and Guidance in England. A National Framework 11-19 // DES. – 2003. – № 9.

65. Doll W. E. A Post-modern Perspective on Curriculum. New York and London : Teacher College Press, Columbia University, 1993.

66. Gnitecki J. Reformy w oswiacie – paradygmaty, strategie i uwarunkowania globalne // Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku / red. naukowy T. Pilch. – Warszawa : Wyd. Akademickie «Zak», 2006. – Tom V. – P. 104-105.

67. Husen T. The School in Question. – Oxford University Press, 1979.

68. Husen T. *Oswita i wychowanie w roku 2000.* – Warszawa, 1974.
69. Illich I. *Deschooling society.* – London, 1974.
70. *Kompetenzentwicklung. Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen.* New York, Muenchen – Berlin, 2000.
71. Meier D. *Will standards save public education?* / Ed. by Coehen J. and Rogers J. Boston, 2000.
72. Michel A. *Education: entrer dans le vingt-et-unième siècle / L'école: horizon 2020.* – P. 17.
73. OCDE/CERI *Ecole de demain. Quel avenir pour nos écoles ?* – Paris, 2001. – P. 278.
74. *Paradygmaty reform szkolnictwa. Stadium orientacji praktycznych i badawczych // Rocznik Pedagogiczny.* – Tom 6. – Wrociaw-Warszawa-Gdansk: PAN, 1980. – P. 23-55.
75. Tomas J. *Edukacyjne problemy wspulczenego swiata.* – Warszawa, 1980. – P. 13.