



**Оксана Максименко** – кандидат педагогічних наук, доцент, науковий співробітник відділу порівняльної педагогіки Інституту педагогіки НАПН України, м. Київ, Україна.

**Коло наукових інтересів:** питання теорії і практики реформування управління шкільною освітою, інновації та тенденції управління шкільною освітою в європейському та північноамериканському освітньому просторі.

 [osmaksku@ukr.net](mailto:osmaksku@ukr.net)

 <https://orcid.org/0000-0003-3951-7923>

УДК 373.3/5.014.5/6:005.342

<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-32-44>

## ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ

**Анотація.** У статті розглянуто особливості новітніх позицій трансформування та реформування управління шкільною освітою за сучасних глобалізованих умов розвитку освіти у світі та спрямування спільних зусиль світових організацій і країн на розбудову якісної, доступної освіти для кожного у суспільстві, на сталий розвиток задля майбутнього та вдосконалення людського потенціалу і підвищення конкурентності людського капіталу задля розв'язання викликів та нагальних завдань сьогодення щодо ключових життєво важливих питань існування людства. Зосереджуючи увагу на засадничих принципах демократичного розвитку та децентралізації управління життям сучасного суспільства, питання інновацій управління шкільною освітою висвітлюється у контексті зміни сутності терміна «управління» та з позицій залучення і функціонування власне громадянського суспільства, взаємовпливовості та спільної трансформації обох, співпраці на рівні шкільної освіти як безпосередніх учасників, організаторів, зацікавлених та відповідальних осіб, а також представників територіальних громад. Проаналізовано, що формат нової рамки управління шкільною освітою складається з поєднання формального і неформального управління, партисипативного управління, управління освітою / освітнього менеджменту, школо-базованого управління / менеджменту, лідерства та автономії навчального закладу.

Представлено погляди на феномен школо-базованого менеджменту як інноваційного інструменту подальших змін процесу управління, його складові, що охоплюють комплекс завдань для спільного вирішення та вдосконалення освіти з урахуванням потреб та перспективних трансформацій школи, суспільства, держави.

Розглянуто особливості трансформування процесу управління для учасників за умов глобалізації: впровадження реформування школо-базованого менеджменту та прогностичні погляди щодо особливостей внутрішніх змін сторін і подальшого вдосконалення сутнісних характеристик.

**Ключові слова:** управління; шкільна освіта; школо-базований менеджмент; формальне-неформальне управління; децентралізація.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Питання управління шкільною освітою перебувають у полі осо-

бливої уваги світових організацій, світової наукової та освітньої спільноти в умовах швидкого розвитку світових ринків та розробки глобалізаційних напрямів політик державних систем, що вимагає постійного вдосконалення людського капіталу задля його конкурентності шляхом забезпечення якісної освіти у поєднанні з активністю та узгодженістю дій суспільства і держави.

Нагальна потреба безперервного вдосконалення управління шкільною освітою за реалій глобалізаційних змін акцентує питання інновацій у цьому освітньому секторі, як ключовому секторі, що власне є, створює та функціонує у своїх кордонах як модель взаємодії освіти та суспільства за участі усіх зацікавлених сторін, що у свою чергу спонукає до змін освітнє середовище та суспільство у цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми.** Дослідження управління шкільною освітою у теоретичному та практичному напрямках є ключовим у реаліях сучасності та охоплюють документи світових організацій, праці вчених України і світу.

Світові організації, серед яких Світовий банк, ОЕСР, ЮНЕСКО, та ЄС приділяють увагу питанню управління шкільною освітою. Оскільки демократичні процеси активно заохочуються і втілюються для широко суспільного залучення до функціонування суспільно значущих галузей, освітнє управління шкільною системою, як і освітньою системою в цілому, за сучасного рівня демократизації дозволяє реєструвати та аналізувати досягнення. Водночас, важливим вважається процесуально визначати стани та перспективи розвитку, фіксувати новації та шляхи подальших удосконалень управління шкільної освіти.

ЄС у співпраці з ОЕСР координує перебіг процесу реформування та змін в управлінні системою шкільної освіти, констатуючи, що остання стає більш ефективною, справедливою та дієвою. Програма реалізації чітко розроблена за стратегічними напрямками та уважно контролюється. Так, спільно здійснюється послідовна робота щодо розв'язання проблемних питань держав-членів ЄС (щодо стратегій розвитку навичок, шкільних ресурсів, а також розробки реформ шкільної освіти, фінансової підтримки, розробки цілеспрямованої політичної вказівки щодо забезпечення якості через консультивання «рівний рівному» та взаємодіюче навчання). Особлива увага приділяється адекватному та ефективному інвестуванню у ресурси школи, покращенню співпраці освітньої та економічної сфер задля збору даних та аналізу результативних інвестицій в освіту тощо. Вважається, що індивідуальна політична підтримка освітніх реформ держав-членів може допомогти покращити управління шкільними системами та підвищити ефективність і справедливість.

Особливо наголошується на продовженні поєднання автономності та гарантії якості. Основною тенденцією останніх років є просування децентралізації та збільшення автономії школи. Вважається, що надання школам більшої автономії щодо шкільної практики та організації або використання ними фінансових ресурсів дає їм більше можливостей адаптуватися до їхніх конкретних потреб та місцевих умов. Однак переваги цього залежать від спроможності шкіл ефективно планувати та керувати власним розвитком, а також від того, наскільки вони підзвітні батькам, місцевим громадам та органам управління освітою. Водночас результати PISA засвідчують, що шкільна автономія у поєднанні з підзвітністю веде до кращого досягнення базових навичок. Механізми забезпечення якості дуже відрізняються у Європі, але мають деякі спільні проблеми. Серед останніх, виокремлюються такі: як ставити цілі та вимірювати прогрес для систем освіти і навчання учнів; забезпечувати якість для все більш децентралізованих і багаторівневих систем освіти; заохочувати діалог та культуру довіри між зацікавленими сторонами освіти; визначити пріоритетність людських і фінансових ресурсів.

Необхідною зазначається розробка відповідних інструментів і процесів для фіксації кількісних і якісних даних, що посилять гарантію якості. Вважається, що механізми забезпечення якості повинні враховувати шкільний клімат і добробут учнів, а також розвиток компетенцій учнів. Відповідно для цього збалансованого аналізу необхідні як кількісні, так і якісні дані. Школи та місцеві зацікавлені сторони мають інвестувати у розвиток потенціалу, щоб визначити найбільш відповідні інструменти та показники, щоб відстежувати прогрес учнів та розвиток школи, а також розвивати спільне розуміння того, як інтерпретувати дані. Це має бути доповнено зовнішніми

механізмами моніторингу, такими як національні або регіональні оцінювання шкіл та/або широкомасштабні оцінки учнів. Важливим вбачається перехід від підходу «контрольного списку», зосередженого на формальному дотриманні правил і процедур, до підтримуючого підходу, зосередженого на розвитку школи, що підвищує стандарти та покращує результати навчання (European Commission, 2017).

Учені закордоння, серед яких М. Віндзіо, Р. Сакмен, К. Мартенс, здійснювали аналітичні порівняння діючих типів управління в освіті країн світу в умовах глобалізаційних процесів (Windzio et al., 2005).

Увагу школо-базованому менеджменту як шляху децентралізованого прийняття рішень у навчальних закладах шкільної освіти у своїх роботах приділяють П. Барера-Осоріо, Т. Фасіх, Х. Е. Патрінос, Л. Сантібон'єз (Barrera-Osorio et al., 2009).

Проблема учительського менеджменту є складовою системних досліджень світових організацій у контексті розвитку освітньої децентралізації. Одним з них є дослідження цього аспекту в рамках роботи Світового банку К. Гейнор (Gaunor, 1998), поряд з розглядом питання законодавчого втілення децентралізації у базовій освіті К. Флорестал та Р. Купе (Florestal & Cooper, 1997), політики та консенсусу у децентралізації освіти Е. Б. Фіске (Fiske, 1996), фінансового партнерства спільноти в освіті М. Брей (Bray, 1999) та ін.

З огляду на внутрішні виклики України та світові досягнення, вітчизняні вчені комплексно аналізують питання управління шкільною освітою, освітніх реформ та інновацій в освітньому управлінні. Так, компаративний аналіз тенденцій та трансформацій у шкільній освіті ЄС та США, у переліку питань якого увага зосереджена на децентралізаційно-централізаційному аспекті шкільної освіти, здійснили О. І. Локшина, О. З. Глушко, А. П. Джурило, С. М. Кравченко, Н. В. Нікольська, М. М. Тименко, О. М. Шпарик (Локшина та ін., 2018).

Оскільки ключовим є потреба демократичної організації суспільства, А. П. Джурило розглядає проблему управління шкільною освітою країн у контексті пошуку оптимальних шляхів розвитку управління освітніми системами (Джурило, 2015).

Вітчизняні компаративісти досліджували концептуальні ідеї управління шкільною освітою у світовому освітньому просторі, а саме:

- європейський досвід та українські перспективи щодо взаємодії школи та громади в управлінні школою (Бойченко, 2011);
- реформування управління сучасною загальною середньою освітою США (Бойченко, 2010);
- демократизація та трансформації управління початковою школою Європи (Ярова, 2013, 2016);
- зміст як порівнюваний показник та інструмент демократизації шкільної освіти країн ЄС (Локшина, 2009);
- зміст як європейський вектор трансформації шкільної освіти України у зіставленні з європейськими країнами (Lokshyna et al, 2015).

Глобалізаційні впливи на освітній простір школи аналізувала Сбруєва А. (Сбруєва, 2005), А. П. Джурило, О. З. Глушко, О. І. Локшина, О. М. Шпарик (Локшина та ін., 2021).

Теоретичні питання методологій управління в освітній галузі розробляє Л. Калініна (Калініна, 2017).

Термінологічне поле управління в освіті висвітлюють у своїх роботах Г. Тимошко (Тимошко, 2011), В. Семяновський (Семяновський, 2018), В. Белова (Белова, 2021).

**Формулювання цілей статті.** Світовий попит на якісну і неперервну освіту молоді та підготовку людського потенціалу, що спонукаються активною конкуренцією та надшвидкими змінами в умовах пришвидшених процесів глобалізації, створюють нагальну потребу самоорганізації, самовідповідальності та саморегулювання демократичного суспільства, освіти та країни. Збалансування процесів взаємодії останніх широко здійснюється і готує до таких комунікацій покоління від самого початку здобуття освіти, активізуючись особливо у ланці шкільної освіти.

Означені процеси отримали широке втілення та продовжують розвиватися як феномен управління шкільною освітою суспільство-шкільна освіта-держава. Саме новачки в управлінні дозволяють розвивати шкільну освіту та результативно втілювати стратегічні завдання сталого розвитку світу за умови існування активного громадянського суспільства, що підкріплюється постійною роботою у цьому напрямі організацій, вчених та дослідників. Відтак, **метою статті** є розглянути сутнісні характеристики управління шкільною освітою у сучасному глобалізованому світі.

У переліку наукових **методів**, застосованих для виокремлення особливостей проблеми, вважаємо необхідним відзначити аналіз, опис, порівняння.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Осучаснена невід’ємна складова нашого буття – управління – розглядається, вибудовується і відбувається виходячи з існуючих швидко змінних умов та перспектив глобального сталого розвитку людства на засадах рівності та партнерства для реалізації взаємодії на усіх рівнях і в усіх галузях життя спільноти в окремій країні та світі у цілому. Основними засадничими принципами у цьому процесі є демократизація, гуманізація та людиноцентризм, в координатах яких набуває подальшого втілення розвиток громадянського суспільства (UNESCO, & Vokova, 2017).

Функціонування громадянського суспільства розгортається на основі модель дій «індивідуум – група – спільнота», яка працює на розумінні, критичному мисленні і спрямована на вирішення усіх життєвих питань. Індивідуум у такій моделі активної залученості та взаємодії є частиною процесу від генерації до прийняття і реалізації рішень, контролю результатів, а також наділений відповідальністю та правом участі в управлінні практично усіх питань суспільного життя з освітою включно.

Орієнтирами спрямування діяльності освітнього поля за умови долученості громадянського суспільства як середовища змін сучасного світу, обрано рівність на демократичних засадах; доступність, досяжність якісної освіти (UNESCO, & Vokova, 2017).

Людина означена метою вирішення нагальних питань свого існування, а відтак саме людина у взаємодії всередині спільноти та суспільства визнається рушійною силою змін власного життя. Долучення людей до прийняття та реалізації рішень здійснюється через громадянське суспільство, залучення усіх зацікавлених сторін, контактування з та зі створенням місцевих організацій, які стають активними втілювачами необхідних змін. Громадянське суспільство є вагомим і відповідальним на усіх рівнях та в усіх сферах життя. Саме галузь освіти, яка є середовищем широкої взаємодії та ключовою галуззю підготовки членів цього суспільства змін, набуває пріоритетності у необхідних трансформаціях та розвитку людського капіталу протягом життя.

Спираючись на умови середовища – громадянського суспільства, шкільна освіта є етапом підготовки людини до активного входження у самостійне доросле життя, а питання управління шкільною освітою набуває нового формату функціонування школа як спільнота закладу (освітня і зацікавлена) – галузеві освітні органи – освітня спільнота країни – місцеві / суспільні організації.

Зусилля усіх освітніх рівнів та зацікавлених сторін, охоплюючи власне учасників освітнього процесу та середовища спільноти / країни, спрямовані на створення активно-діючої та багатовимірної системи розвитку людського капіталу за основними життєвими етапами та освітніми рівнями.

Управління в освіті є рушійною силою зміни суспільства у багатовимірному просторі освітніх взаємодій, яке реалізується у кількох вимірах, а саме:

- у мікрівимірі самого учня і його середовища,
- у мезовимірі навчального середовища (учні – учителі),
- у макровимірі функціонування навчального закладу у спільноті (власне заклад у навколишньому середовищі – батьки, спільнота),
- у мегавимірі активної одиниці у освіті країни (взаємодії з закладами та адміністративними установами галузі).

За аналізом питання управління в освіті ЮНЕСКО, значені зрушення у наділенні функціональними управлінськими впливами знайшли своє втілення у тлумаченні у термінологічному полі освітньої галузі ключових термінів через розширення власне сутності поняття «управління

ня» (governance). Так, загальновідоме поняття управління застосовується для сфери освіти у різних вимірах. Але управління набуває окремої особливості, оскільки суспільний характер освіти ускладнюється і переформатовується у своїх функціях за рахунок уведення складової – суспільної участі (самих учнів, батьків, учителів, зацікавлених, спільноти тощо). Освітнє управління вже є не лише системою адміністрування та менеджменту освіти країни. Термін набуває ширшого змісту, оскільки охоплює формальні та неформальні процеси, на основі яких формуються політика, визначаються пріоритети, розподіляються ресурси та впроваджуються, відслідковуються і аналізуються освітні реформи. Управління в освіті є не тільки питанням центральної влади, але й кожного рівня системи від міністерства до класу чи спільноти. Йдеться про розподіл повноважень щодо прийняття рішень на усіх рівнях (UNESCO, 2016, р. 12–13).

Формат нової рамки управління шкільною освітою складають формально-неформальне управління, партисипативне управління, управління освітою / освітній менеджмент, школо-базоване управління / менеджмент, освітня автономія.

Поєднання формального-неформального управління веде до зміни формату його функціонування та вимагає вибудови цілісної дієвої структури сталих зав'язків, механізмів та засад. Для забезпечення цього процесу використовується перелік інструментів, серед яких освітнє адміністрування, децентралізація, управління / менеджмент, школо-базоване управління / менеджмент, автономія, які є однойменними запропонованими ЮНЕСКО загальноприйнятими термінами освітньої галузі.

Для означення процесу та втілення неформальної суспільної складової в управлінні на противагу вертикальній владі використовується термін «партисипативне управління» (participative / participatory management). Він прийнятий як практика надання членам групи, наприклад працівникам компанії чи громадянам громади, можливості брати участь в ухваленні організаційних рішень, а також означає управління, засноване на участі всіх працівників організації у прийнятті управлінських рішень (Семяновський, 2018, с. 48).

В адміністративному відношенні за втілення принципу територіальної організації влади, термін партисипативного управління (participative management) дотичний до управління територіальною громадою, яка серед інших питань опікується освітою. Останній визнається перспективним та ефективним напрямом суспільної діяльності у різних напрямках (Семяновський, 2018, с. 48).

Управління освітою / освітній менеджмент (educational management) як термін пропонується тлумачити як управління у галузі освіти, академічний менеджмент, шкільне управління (UNESCO Thesaurus. (n.d.)).

Школо-базоване управління / менеджмент (school-based management / SBM) є терміном, що дозволяє позначати більшу автономію шкіл у прийнятті рішень щодо використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів (UNESCO Thesaurus. (n.d.)).

Освітня автономія (educational autonomy) як термін означає врегулювання повноважень, наданих освітнім установам будь-якого рівня щодо певного ступеня незалежності / самоуправління в адмініструванні та укладанні програмних матеріалів (UNESCO Thesaurus. (n.d.)).

Отже, виходячи з демократичних перспектив сталого розвитку, управління шкільною освітою означено у полі термінів, що передбачають зміну відносин у межах освітньої галузі країни, розширюючи та задіюючи усіх учасників до активної співпраці на кожному рівні з певними повноваженнями. Вищезначені терміни підлягають якісній та кількісній оцінці, що уможливило проведення досліджень на предмет результатів їх втілення, які фіксуються у проектах міжнародних організацій та статистичних відомств країн європейського та північноамериканського регіонів.

Історія шкільного управління, яке базується на співпраці, децентралізації та наданні повноважень шкільній спільноті, сягає 1960 року. Школо-базований менеджмент (ШБМ) – це управлінська концепція, запропонована в Америці через невдоволення бенефіціарів послугами освітньої системи. Управління на базі школи є прийняттям її як реформи в освітній системі, децентралізацією та передачею повноважень, з метою надання більшої свободи школі з питань стратегії власного управління (Moradi et. al., 2016). (Таблиця 1.)

Таблиця 1

## Історія школо-базованого менеджменту у світі

Країна	Рік	Завдання
США	1970–1980	Збільшення бюджету, розширення повноважень вчителів, примушування рад до цього сприяти управлінню школою та створенню інфраструктури для покращення навчальної ситуації учнів
Канада	1970	Збільшення внеску батьків у освіту, допомагаючи фінансова незалежність шкіл
Австралія	1970	Підвищення продуктивності за рахунок більшої незалежності акціонерів
Бразилія	1982	Підвищення продуктивності в управлінні школою, виконання більше демократичний процес вибору шкільного персоналу та підвищення батьків внесок у шкільні справи
Англія	1988	Надання більшої фінансової незалежності школам та збільшення їхньої ефективності
Гонконг, Китай	1991	Підвищення відповідальності, внесок у прийняття рішень і ефективність школи
Мексика	2001	Збільшення внеску батьків у сільські школи

Джерело: Moradi et. al., 2016, p. 192–193.

Країни європейського та північноамериканського просторів, пройшовши значний шлях демократичного перетворення суспільства, починаючи з 80-х років ХХ століття, досягли значного рівня розвитку громадянського суспільства. Останнє стає активним утіленням змін на місцях, продовжує оновлення освітнього поля, стаючи одним з інструментів та розвиваючи саме формат управління як основну рушійну силу змін та створюючи нове середовище підготовки молоді до забезпечення власного життя і відповідального ставлення в умовах нелегкої ситуації сьогодення.

Школо-базований менеджмент / управління на базі школи (school-based management) за визначенням Б. Дж. Колдвелла (Brian J. Caldwell) – це системна децентралізація повноважень і відповідальності на шкільному рівні для ухвалення рішень з важливих питань, пов'язаних із діяльністю школи, у централізовано визначених рамках цілей, напрямів діяльності / політики, навчальної програми, стандартів та підзвітності (Caldwell, 2005, с. 1).

ШБМ передбачає перелік повноважень та їх виконання, а саме: (1) бюджетні асигнування, (2) наймання і звільнення вчителів та іншого шкільного персоналу, (3) розробка навчальних програм, (4) закупівля підручників та інших навчальних матеріалів, (5) покращення інфраструктури та (6) моніторинг та оцінка продуктивності вчителя і результати навчання учнів. ШБМ загалом включає управління на основі громади та батьків. Залежно від делегованих функцій розрізняють чотири моделі, які описують різні види ШБМ, серед яких:

1. Адміністративно-контрольний ШБМ, у якому влада передана директору школи.
2. Професійно-контрольний ШБМ, у якому вчителі мають основну владу приймати рішення, щоб використовувати свої знання про школу та її учнів.
3. ШБМ під контролем громади, у якому батьки мають основну владу приймати рішення.
4. ШБМ зі збалансованим контролем, у якому повноваження щодо прийняття рішень розподіляються між батьками та вчителями.

На практиці програма ШБМ зазвичай використовує поєднання чотирьох моделей. Однак, зробивши окремі школи центром освітньої політики змін, ШБМ не припускає, що уряди будуть повністю виключені від прийняття рішень (Barrera-Osorio et al., 2009, с. 4–11).

Реформи за типом ШБМ були запроваджені в країнах із різноманітними освітніми системами (наприклад, Австралії, Канаді, Ізраїлі і Сполучені Штатах, деякі з них 30 років тому). До переліку переваг ШБМ відносять:

- більше внесків та ресурсів від батьків;
- більш ефективне використання ресурсів, тому що ті, хто приймає рішення, а саме кожна школа детально знайома зі своїми потребами;
- вища якість освіти внаслідок більш ефективного та прозорого використання ресурсів;
- більш відкрите та доброзичливе шкільне середовище, оскільки громада залучена до управління нею;
- збільшення участі всіх місцевих зацікавлених сторін у прийнятті рішень, що веде до більш колегіальних стосунків і підвищення задоволеності середовищем;
- покращення успішності студента.

Серед країн ОЕСР існує тенденція до збільшення автономії, делегування відповідальності та заохочення чуливості до місцевих потреб з метою підвищення рівня продуктивності (OECD, 2004). Більшість країн, учні яких успішно складають міжнародні тести успішності учнів, надають своїм місцевим органам влади та школам значну автономію щодо прийняття та впровадження змісту освіти, розподілу і управління ресурсами або те й інше. За кількома винятками, більшість учнів у країнах ОЕСР навчаються у школах, у яких вчителі та зацікавлені сторони відіграють певну роль у вирішенні того, які курси пропонуються та як витрачаються гроші в межах школи. Існує сильний позитивний зв'язок між шкільною автономією та успішністю учнів. Окрім того вбачається, що більша шкільна автономія не обов'язково пов'язана зі значними відмінностями в школі (Barrera-Osorio et al., 2009, с. 4–11).

Перші фіксовані результати впливовості ШБМ з'явилися наприкінці 1990-х і набирали обертів на початку 2000-х, що збігається з увагою до результатів навчання та розробкою потужної бази даних. Подальші дослідження підкреслили важливість прийняття рішень на місцевому рівні щодо навчання та підтримки навчання і викладання, особливо у сприянні персоналу розробляти і виконувати навчальний план та педагогічну програму, яка відповідає потребам учнів, враховуючи пріоритети місцевого середовища, включаючи здатність визначати потреби і контролювати результати. Вагомим у цьому зв'язку стає формування потенціалу громади задля підтримки зусиль шкіл. На макрорівні міжнародні дослідження досягнені учнів, такі як TIMSS і TIMSS-R, PISA і PISA+ підтвердили важливість балансу централізації та децентралізації, причому відносно високий рівень шкільного управління є одним із елементів децентралізації, включаючи прийняття місцевих рішень з відповідних питань з персоналом, професіоналізмом, моніторингом результатів та розбудовою підтримки громади. Саме ці складові відображають важливість інтелектуального та соціального капіталу в побудові системи самокерованих шкіл (Caldwell, 2005, с. 11).

Як зазначає Б. Колдвел, соціальний капітал означає побудову взаємодопоміжних стосунків між школою, родиною, громадою, церквою, бізнесом, промисловістю та іншими державними і приватними установами. Досвід показує, що незалежно від того, наскільки сильні були стратегічні наміри, знадобиться багато років, щоб зміна балансу централізації та децентралізації на користь останньої вплинула на результати. Одна справа – прийняти закон, який передає владу, повноваження, відповідальність та вплив з одного рівня на інший – такий зсув є зміною структури. Інша справа – нарощувати потенціал, щоб мати бажаний вплив на навчання та змінювати культуру на всіх рівнях. Важливе значення має те, що керівники шкіл повинні переконатися, що вони та їхні колеги ознайомлюються зі знаннями про передову практику покращення школи, і що створення соціального та інтелектуального капіталу лежить в основі роботи керівників у школі.

Іншою важливою складовою, за узагальненням дослідника, є вимірювання результатів успіху у впровадженні шкільного управління. Підвищена увага до вимірювання результатів є ознакою шкільної реформи у країні, незалежно від того, наскільки зосереджено увагу на

управлінні в школі. З іншого боку, зосередженість на результатах є аспектом підзвітності, який незмінно супроводжує впровадження практики. Простіше кажучи, в обмін на отримання більших повноважень для управління своїми власними справами від школи слід очікувати, що вона покаже, наскільки добре вона досягає цілей шкільної системи. Якщо зусилля спрямовані на досягнення успіху усіма учнями у будь-якій ситуації, то школи повинні мати можливість вимірювати, наскільки добре учні навчаються у будь-який момент часу, та визначати, який досвід навчання необхідний для забезпечення успіху, а потім вимірювати та звітувати про результати. Порівняльний аналіз ефективності шкіл у подібних соціально-економічних обставинах є звичайною практикою в системах, де запроваджено шкільне управління. Учителі стають вмілими в аналізі даних про успішність учнів у своїх школах і в різних школах у системах, де уведено порівняльний аналіз. У цьому відношенні фахівець у галузі освіти розвиває такі ж здібності, як і спеціаліст із охорони здоров'я, у підході, орієнтованому на результати, до своєї роботи. Результати є дуже важливими, якщо потрібно встановити зв'язок між шкільним управлінням і навчанням.

Наступним вагомим аспектом є зміна культури, яка вимагається у центрі, і має бути настільки ж потужна, як і зміна культури, яка потрібна в школах. Зміни культур у центрі та в школах тоді, як ініціатива в управлінні на базі школи, як правило, є ініціативою уряду та найвищих керівників шкільної системи, персонал центру часто чинить опір змінам, оскільки вони сприймають і дійсно відчувають втрату влади, повноважень, відповідальності та впливу. Незабаром можуть з'явитися сили, які можуть ініціювати повернення до централізації. Це не повинно відбуватися, якщо є розуміння того, що зміна може вимагати збільшення влади, повноважень, відповідальності та впливу у питаннях, пов'язаних із централізовано визначеною структурою цілей, напрямів діяльності, навчальних програм, стандартів та відповідальності. Залишається потреба надати потужну підтримку школам, і це часто найкраще зробити на регіональному або районному рівні шляхом деконцентрації та розпорошення персоналу, який не викладає у школі. Вагомим є не тільки розвиток потенціалу в центрі, щоб запроваджувати ці зміни, але і нарощування потенціалу на рівні школи. Важливим є узагальнена думка, що керівники на центральному рівні повинні глибоко розуміти природу шкільного управління та зв'язки з навчанням, які необхідні для покращення школи, усвідомлюючи, що це означає створення різних можливостей для напрямів освіти і підтримку, а не втрату статусу.

Сутнісною особливістю шкільного управління в більшості шкільних систем є децентралізація бюджету до рівня школи. Аргументом на користь децентралізації значної суми системного бюджету на шкільний рівень є те, що в школі існує унікальне поєднання потреб учнів у навчанні, що вимагає особливого поєднання ресурсів усіх видів. Більше неможливо визначити таку комбінацію в центрі, чи то для стандартного розподілу персоналу, чи то для визначення того, як гроші мають витратитися на матеріали, обладнання та послуги. Деякі шкільні системи децентралізовано на рівні школи і рішення, пов'язані з виділенням понад 90% державного бюджету на державну шкільну освіту. За таких обставин проблема полягає в розробці відповідної моделі розподілу ресурсів, яка буде розподіляти ресурси у справедливий і прозорий спосіб, гарантуючи, що школи мають «глобальний бюджет», який дає їм змогу використовувати ресурси для задоволення унікального поєднання місцевих потреб у навчанні. Реалізація цього завдання може зайняти кілька років із постійним удосконаленням на основі досвіду та змін у політиці. Модель розподілу ресурсів зазвичай враховує кількість учнів, рівень навчання, особливі освітні потреби та місце розташування школи. Важливим висновком є те, що керівники на центральному рівні повинні розвивати здатність визначати механізм розподілу, який надає ресурси школам у спосіб, що відображає унікальне поєднання потреб, яке можна виявити у різних школах. Керівники шкіл розвинули спроможність до планування бюджету, який забезпечить підтримку високопріоритетних потреб у навчанні та вирішення централізовано визначених пріоритетів. Розбудова потенціалу на місцевому рівні є ключовою темою успішного досвіду шкільного управління. Вимоги до нарощування потенціалу для вчителів



– це професійний розвиток, що стосується таких тем, як оцінка потреб, розробка навчальної програми, педагогіка на основі досліджень та постійний моніторинг. Для директорів та інших керівників на шкільному рівні ці теми також є актуальними, але важливі й інші, зокрема стратегічне лідерство, управління людськими ресурсами, розробка політики, планування, розподіл ресурсів, розбудова громад та встановлення кордонів між школами та іншими організаціями у приватному і державному секторах, які можуть підтримувати роботу шкіл, у тому числі медичних. Розвиток цих можливостей є важливим для створення того, що отримало назву «новий професіоналізм» в освіті, що базується на дослідженнях, орієнтований на дані, орієнтований на команду та керується результатами. Це стосується створення інтелектуального капіталу школи та передбачає створення, поширення і використання професійних знань, які враховують базу знань, що швидко розширюється, а також необхідність доступу до цієї бази у своєчасний і легко зрозумілий спосіб. Керівники шкіл повинні присвятити більшу частину своєї роботи розбудові потенціалу в школі і приділяти велику увагу управлінню знаннями для створення інтелектуального капіталу школи.

Враховуючи вимоги сучасності, головними рушійними силами змін у всіх галузях суспільного життя з освітою винятково визначаються запити на нові системи, здатні постійно переналаштовуватися, щоб створити нові джерела суспільної цінності. На думку вчених??? ініціали Бентлі та??? ініціали Вілдона, це означає інтерактивне поєднання різних рівнів і функцій управління, а не пошук статичного плану, який наперед визначає їх відносну вагу. Головне питання полягає не в тому, як можемо досягти точного балансу між різними шарами – центральним, регіональним та місцевим – або між різними секторами – державним, приватним та добровільним (Caldwell, 2005, с. 22). При впровадженні в правильних умовах це одна з кількох стратегій, які слід одночасно використовувати в постійно змінюваному поєднанні стратегій, які передбачають різні рівні управління в шкільній системі (Caldwell, 2005).

#### **Висновки дослідження та перспективи подальших розвідок.**

Світові організації, вибудовуючи політику на означених позиціях рівності, якості, доступності, приймають базові документи для формування механізмів узгодження і спрямування спільних зусиль на вирішення життєвих проблем щодо підготовки суспільства та його одиниць до відповідального і самостійного функціонування в умовах сучасності.

Демократичні процеси переорієнтовують цілі та завдання навчальних закладів – шкіл, сприяючи наділенню їх, їхнього середовища та територіальних спільнот новими повноваженнями, разом з управлінськими функціями у межах повноважень та питань власної зацікавленості. Оскільки відбувається залучання суспільної складової до участі, то відбувається наділення певними повноваженнями. Повноваження делегуються відповідно до територіального принципу за схемою: центральні – регіональні – місцеві.

Питання управління шкільною освітою є ключовим, оскільки індивідуум в умовах демократичного громадянського суспільства, входячи у відповідальне життя на певному етапі, залучається до управління через вирішення власних важливих та освітніх питань у період навчання у взаємодії у спільноті.

Галузь управління освітою означена розширенням сутнісного змісту термінів для застосування в освіті через суспільну складову у системі формально-неформального сучасного управління.

Перелік ключових інноваційних інструментів реформаторських змін управління освітньою ланкою на рівні школи охоплює трансформований зміст сутності управління, децентралізацію, школо-базований менеджмент, автономію, лідерство. Їх відповідне поєднання дозволяє створити різні моделі управління формальними та неформальними процесами у поєднанні для найбільшої ефективності функціонування шкільної освіти.

Децентралізація освітніх систем вимагає узгодженості сукупного переліку функцій для кожного рівня та напрямку освіти. Відмінності будуть відкриватися у постійних, фіксованих у показниках, змінах за умов трансформації складових від рівня до рівня, від системи до системи, від країни до країни, вбираючи традиції, історію, напрацьований досвід.

Для України, яка рухається у напрямку демократизації суспільства та суспільного життя, питання інновацій та їх застосування в управлінні шкільною освітою потребує глибокого вивчення, дослідження та розробки для подальшого практичного втілення, що сприятиме трансформації не тільки освіти, але і суспільства в цілому.

### Використані джерела

- Белова, В.В. (2021). *Система управління середньою освітою в Англії*. Кандидатська дисертація. НАПН України. Інститут педагогіки. [https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/Bielova-V.V.\\_Diss\\_Sept.-19-2-1.pdf](https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/Bielova-V.V._Diss_Sept.-19-2-1.pdf)
- Бойченко, К. В. (2011). Взаємодія школи та громади в управлінні школою: європейський досвід та українські перспективи. *Витоки педагогічної майстерності: збірник наукових праць*. Полтавський державний педагогічний університет імені В.Г. Короленка. Полтава. 63–68.
- Бойченко, М. А. (2010). *Тенденції реформування управління сучасною загальною середньою освітою США*. Кандидатська дисертація. Полтавський державний педагогічний університет ім. В.Г. Короленка.
- Джурило, А.П., Глушко, О.З., Локшина, О.І, Маріуц, І.О., Тименко, М.М., Шпарик, О.М. (2018). *Трансформаційні процеси у шкільній освіті країн Європейського Союзу та США*. ТОВ «КОНВІ ПРИНТ». <https://lib.iitta.gov.ua/713168/1/18-01.pdf>
- Джурило, А. П. (2015). Актуальні проблеми управління освітніми системами у зарубіжжі: централізація і децентралізація. *Український педагогічний журнал*, 4, 170–178. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj\\_2015\\_4\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj_2015_4_22)
- Калініна, Л. (2017). Науковий дискурс сучасних методологій організаційного механізму управління в сфері освіти. *Рідна школа*. 1–2. 8–17. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=rsh\\_2017\\_1-2\\_4](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=rsh_2017_1-2_4)
- Локшина, О. І. (2009). Зміст шкільної освіти в країнах Європейського Союзу: теорія і практика (друга половина ХХ – початок ХХІ ст.). СПД Богданова А. М. <https://lib.iitta.gov.ua/5435/>
- Сбруева, А. А. (2005). *Тенденції реформування середньої освіти розвинених англосовітських країн в контексті глобалізації (90-ті рр. ХХ – початок ХХІ ст.)*. Ін-т педагогіки АПН України. <http://repository.sspu.sumy.ua/handle/123456789/427>
- Семяновський, В. М. (2018). Партисипативне управління як модель управління територіальними громадами. *Статистика України*, 1, 47–51. <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/3424>
- Тимошко, Г. М. (2011). Сутність поняття «управління» та «менеджмент» в педагогічній теорії і практиці. *Теорія та методика управління освітою*, 7. [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tmuo/2011\\_7/13.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tmuo/2011_7/13.pdf)
- Ярова, О. Б. (2013). Тенденції упровадження європейського виміру у початкову освіту Євросоюзу. *Порівняльно-педагогічні студії*. 4 (18). 63–72.
- Ярова, О. Б. (2016). Школо-базований менеджмент як інструмент демократизації європейської початкової освіти. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Педагогічні науки*. 1, 342–349.
- Barrera-Osorio, F., Fasih, T., Patrinos, H. A., Santibáñez, L. (2009). Decentralized Decision-making in Schools: The Theory and Evidence on School-based Management. *Directions in Development; human development*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2632>
- Bray, M. (1996). *Decentralization of Education: community financing*. World Bank. <http://www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/Feb2004Course/Background%20materials/Bray.pdf>
- European Commission. (2017, May 30). *Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. School development and excellent teaching for a great start in life*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1496304694958&uri=COM:2017:248:FIN>
- Fiske, V. E. (1996). *Decentralization of Education*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/0-8213-3723-8>
- Florestal, K., Cooper, R. (1997). *Decentralization of Education*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/0-8213-3933-8>
- Gaynor, C. (1998). *Decentralization of Education: teacher management*. World Bank. [http://web.worldbank.org/archive/website002381/WEB/PDF/DID\\_5.PDF](http://web.worldbank.org/archive/website002381/WEB/PDF/DID_5.PDF)

- Lokshyna, O., Dzhurylo, A., Hlushko, O. (2021). *Secondary education reform priorities under globalisation: the case of Ukraine in comparison with China, Germany and Poland*. SHS Web of Conferences; Les Ulis, Vol. 104, DOI:10.1051/shsconf/202110401004 <https://www.proquest.com/openview/d8c4c295a1ab5493e164235e27bd8009/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2040545>
- Lokshyna, O.I., Shparyk, O.M., Dzhurylo, A.P. (2015). The European Vector of School Education Content Transformations in Ukraine Science and Education a New Dimension. *Pedagogy and Psychology*, III (30), Issue: 59, 7–10. <https://lib.iitta.gov.ua/709999/1/The%20European%20Vector%20of%20School%20Education%20Content%20Transformations%20in%20Ukraine.pdf>
- Moradi S., Beidokht, A.A. Fathi K. (2016). Comparative Comparison of Implementing School-Based Management in Developed Countries in the Historical Context: From Theory to Practice. *International Education Studies*, Vol. 9, No. 9. 191–198. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1112703.pdf>
- UNESCO Education Sector Division for Policies and Lifelong Learning Systems (ED/PLS) Section of Education Policy (ED/PLS/EDP) (2016, January). *Changing dynamics in the governance of education: A comparative analysis of emerging issues and reforms in emerging countries*. <https://pdf4pro.com/amp/view/education-unesco-5d7613.html>
- UNESCO Thesaurus. (n.d.). Education. Retrieved August 21, 2021, from <http://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/en/page/mt1.20>
- UNESCO, & Bokova, I. G. (2017). *UNESCO moving forward the 2030 agenda for sustainable development 2009–2017*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247785>.
- UNESCO, International Academy of Education & Caldwell, B. J. (2005). *School based management*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141025>
- Windzio, M., Sackmann, R., Martens, K. (2005). *Types of Governance in Education – A Quantitative Analysis (No. 25)*. Universität Bremen, Collaborative Research Center 597 – Transformations of the State, Bremen. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/28275/1/501321926.PDF>

## References

- Byelova, V.V. (2021). Sy`stema upravlinnya seredn`oyu osvitoyu v Angliyi. Kandy`dats`ka dy`sertaciya. NAPN Ukrainy`. Insty`tut pedagogiky`. [https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/Bielova-V.V.\\_Diss\\_Sept-19-2-1.pdf](https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/Bielova-V.V._Diss_Sept-19-2-1.pdf) (in Ukrainian).
- Bojchenko, K. V. (2011). Vzayemodiya shkoly` ta gromady` v upravlinni shkoloyu: yevropejs`ky`j dosvid ta ukrajin`s`ki perspekty`vy`. *Vy`toky` pedagogichnoyi majsternosti: zbirny`k naukovy`x prac`*. Poltav`s`ky`j derzhavny`j pedagogichny`j universy`tet imeni V.G. Korolenka. Poltava. 63–68. (in Ukrainian).
- Bojchenko, M. A. (2010). Tendenciya reformuvannya upravlinnya suchasnoyu zagal`noyu seredn`oyu osvitoyu SShA. Kandy`dats`ka dy`sertaciya. Poltav`s`ky`j derzhavny`j pedagogichny`j universy`tet im. V.G. Korolenka. (in Ukrainian).
- Dzhurylo, A.P., Glushko, O.Z., Lokshy`na, O.I., Mariucz, I.O., Ty`menko, M.M., Shpary`k, O.M. (2018). Transformacijni procesy` u shkil`nij osviti krayin Yevropejs`kogo Soyuzu ta SShA. TOV «KONVI PRINT». <https://lib.iitta.gov.ua/713168/1/18-01.pdf> (in Ukrainian).
- Dzhurylo, A. P. (2015). Aktual`ni problemy` upravlinnya osvitnimy` sy`stemamy` u zarubizhzi: centralizaciya i decentralizaciya. *Ukrayins`ky`j pedagogichny`j zhurnal*, 4, 170–178. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj\\_2015\\_4\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj_2015_4_22) (in Ukrainian).
- Kalimina, L. (2017). Naukovy`j dy`skurs suchasny`x metodologij organizacijnogo mexanizmu upravlinnya v sferi osvity`. *Ridna shkola*. 1–2. 8–17. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=rsh\\_2017\\_1-2\\_4](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=rsh_2017_1-2_4) (in Ukrainian).
- Lokshy`na, O. I. (2009). Zmist shkil`noyi osvity` v krayinax Yevropejs`kogo Soyuzu: teoriya i prakty`ka (druga polovy`na XX – pochatok XXI st.). SPD Bogdanova A.M. <https://lib.iitta.gov.ua/5435/> (in Ukrainian).
- Sbruyeva, A. A. (2005). Tendenciya reformuvannya seredn`oyi osvity` rozvy`nny`x anglomovny`x krayin v konteksti globalizaciyi (90-ti rr. XX – pochatok XXI st.). In-t pedagogiky` APN Ukrainy`. <http://repository.sspu.sumy.ua/handle/123456789/427> (in Ukrainian).

- Semyanovs`ky`j, V. M. (2018). Party`sy`paty`vne upravlinnya yak model` upravlinnya tery`torial`ny`my` gromadamy`. *Staty`sty`ka Ukrayiny`*, 1, 47–51. <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/3424> (in Ukrainian).
- Ty`mshko, G. M. (2011). Sutnist` ponyattya «upravlinnya» ta «menedzhment» v pedagogichnij teorii i prakty`ci. *Teoriya ta metody`ka upravlinnya osvityu*, 7. [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2011\\_7/13.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2011_7/13.pdf) (in Ukrainian).
- Yarova, O. B. (2013). Tendenciya uprovadzhenya yevropejs`kogo vy`miru u pochatkovu osvitu Yevrosoyuzu. *Porivnyal`no-pedagogichni studiyi*. 4 (18). 63–72. (in Ukrainian).
- Yarova, O. B. (2016). Shkolo-bazovany`j menedzhment yak instrument demokraty`zacyi yevropejs`koyi pochatkovoyi osvity`. *Naukovi zapy`sky` Berdyans`kogo derzhavnogo pedagogichnogo universy`tetu. Pedagogichni nauky`*. 1, 342–349. (in Ukrainian).
- Barrera-Osorio, F., Fasih, T., Patrinos, H. A., Santibáñez, L. (2009). Decentralized Decision-making in Schools: The Theory and Evidence on School-based Management. *Directions in Development; human development*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2632> (in English).
- Bray, M. (1996). *Decentralization of Education: community financing*. World Bank. <http://www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/feb2004Course/Background%20materials/Bray.pdf> (in English).
- European Commission. (2017, May 30). *Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. School development and excellent teaching for a great start in life*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1496304694958&uri=COM:2017:248:FIN> (in English).
- Fiske, B. E. (1996). *Decentralization of Education*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/0-8213-3723-8> (in English).
- Florestal, K., Cooper, R. (1997). *Decentralization of Education*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/0-8213-3933-8> (in English).
- Gaynor, C. (1998). *Decentralization of Education: teacher management*. World Bank. [http://web.worldbank.org/archive/website00238I/WEB/PDF/DID\\_5.PDF](http://web.worldbank.org/archive/website00238I/WEB/PDF/DID_5.PDF) (in English).
- Lokshyna, O., Dzhurylo, A., Hlushko, O. (2021). *Secondary education reform priorities under globalisation: the case of Ukraine in comparison with China, Germany and Poland*. SHS Web of Conferences; Les Ulis, Vol. 104, DOI:10.1051/shsconf/202110401004 <https://www.proquest.com/openview/d8c4c295a1ab5493e164235e27bd8009/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2040545> (in English).
- Lokshyna, O.I., Shparyk, O.M., Dzhurylo, A.P. (2015). The European Vector of School Education Content Transformations in Ukraine Science and Education a New Dimension. *Pedagogy and Psychology*, III (30), Issue: 59, 7–10. <https://lib.iitta.gov.ua/709999/1/The%20European%20Vector%20of%20School%20Education%20Content%20Transformations%20in%20Ukraine.pdf> (in English).
- Moradi S., Beidokht, A.A. Fathi K. (2016). Comparative Comparison of Implementing School-Based Management in Developed Countries in the Historical Context: From Theory to Practice. *International Education Studies*, Vol. 9, No. 9. 191–198. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1112703.pdf> (in English).
- UNESCO Education Sector Division for Policies and Lifelong Learning Systems (ED/PLS) Section of Education Policy (ED/PLS/EDP) (2016, January). *Changing dynamics in the governance of education: A comparative analysis of emerging issues and reforms in emerging countries*. <https://pdf4pro.com/amp/view/education-unesco-5d7613.html> (in English).
- UNESCO Thesaurus. (n.d.). Education. Retrieved August 21, 2021, from <http://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/en/page/mt1.20> (in English).
- UNESCO, & Bokova, I. G. (2017). *UNESCO moving forward the 2030 agenda for sustainable development 2009–2017*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247785>. (in English).
- UNESCO, International Academy of Education & Caldwell, B. J. (2005). *School based management*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141025> (in English).
- Windzio, M., Sackmann, R., Martens, K. (2005). *Types of Governance in Education – A Quantitative Analysis (No. 25)*. Universität Bremen, Collaborative Research Center 597 – Transformations of the State, Bremen. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/28275/1/501321926.PDF> (in English).

**Oksana Maksymenko**, *Candidate of Pedagogical Sciences (PhD), Research Fellow*  
*Comparative Education Department, Institute of Pedagogy, National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine*

**Research interests:** *theory and practice of reforming of school education management; innovations and trends of the general secondary education management in the countries of Europe and North America.*

### INNOVATIONS IN THE MANAGEMENT OF SCHOOL EDUCATION IN THE GLOBALIZED WORLD

**Abstract.** The article is devoted to the features of the new positions of the transformation and reform of school education management under the contemporary globalized conditions of education development in the world and the direction of joint efforts of the world organizations and countries to build high-quality, accessible, equal education for everyone in a society aimed at the sustainable development for the future and improvement of human potential and increasing the competitiveness of human capital in order to solve the challenges and urgent tasks of today regarding the vital issues of humanity's existence. Focusing attention on the basic principles of democratic development and decentralization of management of the life of modern society, the issue of innovations in school education management is highlighted in the context of changing the essence of the term "management" and from the point of the involvement and functioning of the civil society itself, the mutual influence and joint transformation of both, cooperation at the level of school education as direct participants, organizers, interested and responsible persons, as well as territorially affiliated. It is analyzed that the format of the new school education management framework consists of a combination of formal and informal management, participatory management, education management / educational management, school-based management, leadership and autonomy of the educational institution.

The views on the phenomenon of school-based management as an innovative tool for the further changes in the management process, its components, encompassing a set of tasks for the joint solution and improvement of education, taking into account the needs and perspective transformations of the school, society, state are presented.

The peculiarities of the transformation of the management process for the participants under the conditions of globalization from the introduction of school-based management reform and prognostic views regarding the peculiarities of the internal changes of the parties and the further improvement of essential characteristics are considered.

The list of scientific methods used to identify the peculiarities of the issue includes analysis, description, and comparison.

**Keywords:** management; school education; school-based management; formal-informal management; decentralization.