



УДК 371.22 (410)

## МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ ШКІЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ У ВЕЛИКОБРИТАНІЇ ЯК ЗАСОБИ ПОСИЛЕННЯ ЇХ АВТОНОМІЇ

Олена Ковальчук

*У статті розглянуто періоди становлення шкільного фінансування у Великобританії у процесі реформування освіти з 1988 по 2007 рр. Розкрито чинники, що призвели до послаблення адміністративного впливу держави (через місцеві відділи освіти) на британські школи і посприяли посиленню їх фінансової автономії.*

*Ключові слова: фінансова автономія, шкільний менеджмент, розподіл коштів, місцеві відділи освіти, реформування, фонди, децентралізація.*

Освітні реформи кінця ХХ – початку ХХІ ст. у Великобританії посилили трансформації, започатковані урядом консерваторів ще у 80-х роках ХХ століття. Процеси глобалізації, що відбувались в Європі початку ХХІ ст., значно вплинули на «зміну принципів соціальної політики; способи фінансування соціальної сфери, форми працевлаштування в ній, ролі та стилі менеджменту, соціальні відносини; умови діяльності соціальних інституцій, культури та цінностей суспільства загалом» [4, 258].

За умов інтенсифікації ринкових відносин та їх впливу на всі сфери людського життя пріоритетним завданням освіти кінця ХХ – початку ХХІ ст. у Великобританії стає підвищення якості освітніх послуг. Це зумовлено необхідністю забезпечення конкурентоздатності держави в умовах економічної глобалізації.

Освітні реформи у Великобританії кінця ХХ – початку ХХІ ст. привели до зміни пріоритетів розвитку галузі: відбувалися процеси зниження рівня її фінансування та політичної підтримки, зростання впливу теорій соціального вибору, «економізації» освітньої політики, підтримки приватного шкільництва, боротьби за якість освітніх послуг. Провідними у боротьбі за освітню якість світового рівня у Великобританії стали централізаційно-децентралізаційна, стандарто-орієнтована, ринково-орієнтована та професійно-орієнтована стратегії розвитку освіти.

Британська реформа 1988 року (The Education Reform Act (ERA)) сприяла створенню шкіл з автономним управлінням (self-managing schools), що стали одним із проявів загальної тенденції до децентралізації державної освіти, характерної для багатьох країн Європи, починаючи з кінця 60-х років. Проте, надання школам більших прав та повноважень для самостійного прийняття рішень не передбачало повну приватизацію державних закладів освіти. Автономне керівництво державними школами здійснюється переважно на рівні розподілу фінансових надходжень, а процес навчання продовжує забезпечуватися згідно з державними нормами та програмами.

У Великобританії децентралізоване управління фінансами замінює

---

---



централізовану систему розподілу коштів, що здійснювалася переважно на рівні місцевих органів освіти (Local Education Authorities – LEA). Згідно зі своїми повноваженнями LEA як орган місцевої влади ухвалював рішення щодо формування кількості викладачів і допоміжного персоналу, необхідного школі для забезпечення процесу навчання; контролював витрати на підручники та обладнання, утримання шкільних будівель тощо.

Освітня реформа 1988 року у Великобританії дала можливість школам, що перейшли на автономне управління, самостійно здійснювати розподіл отриманих коштів, виходячи з потреб учнів. Наприклад, опікунські ради деяких автономних шкіл можуть вирішити витратити менше коштів на заробітну плату вчителів, ніж на допоміжний персонал. Ті ж самі ради можуть вирішити вкладати більше грошей в будівлі та технічне оснащення навчального процесу.

Попри побоювання критиків реформи 1988 року, що надання школам самостійності у прийнятті рішень призведе до приватизації державних закладів освіти, школи з автономним управлінням довели свою ефективність через підвищення вимог до навчального процесу, покращення рівня навчальних досягнень учнів. І в цьому було своє раціональне зерно. Адже кожна школа – це унікальна установа з певним рівнем потреб, сподівань і здібностей учнів. Тому для керівництва школи, як і для її колективу загалом, розширення сфери самоврядування має велике значення. За умов самоврядування головна відповідальність у прийнятті адміністративних рішень лягає на директорів шкіл. Керівники/лідери (див. Ковальчук О.С. Лідерство і менеджмент – два різні підходи до управління автономною школою// Проблеми педагогічних технологій: Зб. наук. праць. – Луцьк, 2010. – С. 120–130.) Керівники автономних шкіл повинні бути професійно підготовленими та досвідченими, щоб мати змогу залучити всі необхідні засоби для задоволення освітніх потреб учнів і суспільних очікувань.

Для України питання трансформації системи освіти в сучасних умовах актуалізувалося процесом входження у світове співтовариство. За умов модернізації системи управління національною школою корисно вивчати досвід зарубіжних країн. Однак механічно перенести модель управління з одного соціокультурного середовища в інше майже неможливо, бо менеджмент зумовлений низкою чинників: формою державного устрою, типом власності, ступенем розвиненості ринкових відносин. Тому впровадження позитивного зарубіжного досвіду в закладах освіти України може здійснюватися поступово. До цього наразі закликала і прем'єр-міністр України Юлія Тимошенко 5 жовтня 2009 року, виступаючи на відкритому засіданні Кабінету Міністрів, присвяченому проблемам освіти в Україні. Прем'єр зауважила, що реформування школи здійснюватиметься поетапно, а «починати його слід з фінансової автономії загальноосвітніх середніх шкіл» [12]. Фінансова автономія передбачає перехід українських шкіл на окремий (автономний) розрахунковий рахунок, та ведення обліку окремим бухгалтером чи бухгалтерським відділом.

Для забезпечення дієвості ініціатив українського уряду слід переглянути пріоритети державної бюджетної політики і визнати шкільну освіту стратегічним напрямом. Адже європейські школи, британські зокрема,



фінансуються за принципом: гроші ідуть за дитиною, тобто школа отримує гроші пропорційно до кількості учнів. Це стимулює навчальні заклади до підвищення ефективності роботи і дає їм можливість розвиватися.

Тому сьогодні нам як ніколи необхідно виявляти оптимальні шляхи та вивчати успішні зарубіжні моделі впровадження автономії у шкільних навчальних закладах. Урахування світового досвіду та вивчення особливостей реформування школи в різних країнах дасть змогу не повторювати чужих помилок, натомість дуже виважено і без крайнощів здійснювати перетворення в такій важливій галузі, як освіта.

За останні роки в Україні був зроблений певний прорив у напрямку популяризації знань з освітнього менеджменту (О. Антонюк, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, О. Мармаза, та ін.). Різні аспекти освітньої політики та державного управління освітою розглядають і такі вітчизняні дослідники, як Л. Ващенко, В. Луговий, Г. Опанасюк, Н. Протасова, Д. Прасол.

Питання автономії, яке актуалізувалось останнім часом, торкаються у своїх роботах як українські, так і зарубіжні педагоги-науковці. Зокрема, Н. Дем'яненко, М. Карпенко, М. Зубрицька, Т. Добко, О. Шаров порушують проблему автономії вищих навчальних закладів; С. Михаць, Ю. Шукевич розкривають недоліки централізованого шкільного фінансування. Для зарубіжних вчених тема автономії чи автономного шкільного менеджменту не є новою. Найбільший міжнародний авторитет мають роботи таких науковців, як Е. Баллок, Л. Бек, Д. Вітті, Д. Галпін, К. Лейтвуд, Р. Лівасік, Т. Мензіс, Д. Мерфі, М. Мюррей, С. Пауел, Д. Рован, П. Тейлор Г. Томас.

Мета статті полягає у тому, щоб розглянути шляхи становлення автономних шкіл у Великобританії, починаючи з упровадження освітньої реформи 1988 року, а також простежити механізми фінансування автономних навчальних закладів та оцінити їх ефективність.

Хвилі централізаційних і децентралізаційних процесів у галузі освіти, що з другої половини ХХ ст. котилися Європою, захопили й острівну країну – Великобританію. Реконструкція освітньої системи цієї країни в кінці ХХ – на початку ХХІ ст. здійснювалася як на загальнонаціональному, так і на локальному (місцевому) рівнях. Головним проявом централізації стало «запровадження стандартів змісту освіти, стандартизованих показників очікуваних навчальних досягнень та тестів оцінювання якості знань учнів у віці 7, 11, 14 та 16 років, шкільної інспекції (OfSTED – Office for Standards in Education), стандартів професійно-педагогічної підготовки та діяльності шкільного персоналу, вимог щодо професійного росту вчителів; централізованого фінансування грантових шкіл через спеціальну агенцію (Funding Agency for Schools); створення та координацію діяльності національної системи шкіл передового досвіду (шкіл-маяків, міських центрів якісної освіти)» [2, 114]. Децентралізаційні процеси більш стосувалися реформування управлінських структур у галузі освіти, що викликало необхідність удосконалення як освітнього менеджменту, особливо через підвищення ефективності розподілу та використання ресурсів, так і безпосередньо навчального процесу. Найбільш помітним виявом

---

---



децентралізації освітніх процесів, що мав місце в контексті сучасних реформ у європейських країнах, стали програми автономного шкільного менеджменту (school-based management – SBM). Серед низки визначень програм автономного шкільного менеджменту, наданих європейськими дослідниками, зазначимо вдаль висвітлення цього явища британськими вченими Д. Мерфі та Л. Беком. Як зазначають ці науковці, програми автономного шкільного менеджменту можуть спрямовуватися на чотири типи цілей:

- ... формальна зміна управлінської структури;
- ... залучення до громадської діяльності верств населення, що раніше не брали в ній участі;
- ... зміни в менеджменті навчального закладу, функціональних обов'язках його керівництва, запровадження колегіального прийняття рішень;
- ... моральна доктрина, що здійснює вплив на поведінку учнів» [8, 15–16].

Саме з метою «забезпечити підвищення ефективності управління в державній системі шкільної освіти і якості послуг, які в ній надаються» [8, 22], уряд Великої Британії у 1988 році прийняв Закон про реформу освіти – (Education Reform Act (ERA)), відомий як Акт Бейкера. Закон передбачав зміни в механізмах державного фінансування системи шкільної освіти, збільшення самостійності державних шкіл, стимулювання конкуренції між ними для залучення учнів, надання батькам більшої свободи вибору шкіл для своїх дітей. При цьому було зменшено залежність державних шкіл від місцевих органів освіти і одночасно посилено контроль центру над діяльністю цих органів. Стимулювалася контрактна діяльність у шкільній освіті й участь бізнесу у її фінансуванні.

Відповідно до закону про реформування освіти 1988 року школам було надано право виходу з-під контролю місцевих органів освіти (LEAs) через створення системи нової фінансової підзвітності, відомої як схема шкільного менеджменту (Local Management of Schools), яка передбачала:

- надання школам можливості самостійно розподіляти кошти в рамках отриманого від держави бюджету та власного фандрайзингу;
- збільшення повноважень опікунських рад шкіл у вирішенні фінансових та адміністративних питань школи. Рада, до якої входять батьки, директор школи, представники вчительського колективу, бізнесових структур, місцевої громади та місцевого органу освіти (LEA), стає своєрідним контролювальним органом, що може: здійснювати зовнішню інспекцію школи, провести її фінансовий аудит, прийняти на роботу працівників та ініціювати зміну статусу школи (запровадити статус грантової (до 1997 р.) або спеціалізованої школи) [2, 40–43];
- введення «фінансування за формулою» – конкурентній системі по-осібного фінансування залежно від числа учнів, яке ґрунтується на вільному наборі учнів у школи;
- надання школам можливості вийти з-під контролю місцевих органів освіти і зареєструватися як незалежні школи, які прямо фінансуються міністерством освіти і науки.

На думку вітчизняної дослідниці Л.І. Даниленко, «ці нові правила навіть у рамках державної системи повинні були створити елементи децентралізації і



конкуренції між школами» [1, 211].

Зміна механізмів фінансування шкіл Великобританії надала директорам навчальних закладів більшої свободи у прийнятті стратегічних управлінських рішень (наприклад, визначати рівень і співвідношення різноманітних витрат, політику працевлаштування, освітні пріоритети в рамках обмежень, що встановлюються національним навчальним планом). Конкуренція на базі відкритого доступу і фінансування шкіл залежно від чисельності учнів повинна привести до того, що чим більше учнів зможе залучити школа, тим більшим виявиться її бюджет. Відтак, місцеві органи освіти втратили можливість адміністративними методами прямо контролювати розподіл учнів, особливо в умовах, коли багато батьків бажають віддати своїх дітей у певні школи. «Нормальний вміст шкіл», тобто кількість учнів, які можуть бути прийняті у школу, відтепер встановлюється міністром, а не місцевими органами освіти.

Вже за чотири роки з моменту прийняття реформи 1988 року схема автономного шкільного менеджменту набула такої популярності, що близько тисячі шкіл Великобританії перейшли на форму незалежного (автономного) управління з правом повного виходу з-під контролю місцевих органів освіти, отримавши назву грантові школи (GMS – Grant Maintained Schools). Однак такі школи існували не довго.

З приходом нового лейбористського уряду (1997–2002 рр.) вищезгадані школи з грантових стають школами, що існують за рахунок фундаторів (foundation schools) чи трастовими школами (trust schools) у відповідності до Закону про стандарти та структуру організації шкільної освіти (School Standards and Framework Act (1998)). За цим законом лейбористський уряд здійснює «жорстку» політику щодо місцевих органів освіти. У серпні 1999 р. діяльність місцевих органів освіти деяких муніципалітетів Великобританії була оцінена як незадовільна. Департамент управління стандартами в освіті (OfSTED) визнав низькою якість послуг, що надавалися муніципальними органами освіти. Тому уряд, за допомогою спеціально призначених груп консультантів, розробив план покращення діяльності місцевих органів освіти шляхом запровадження у школах справедливого фінансового менеджменту – Fair Funding. Згідно з освітньою реформою 1998 року школи самостійно відкривають банківські рахунки, на яких розміщують власні кошти. Школи тепер стали здійснювати платежі напряму, а не через місцеві органи освіти (LEAs), а також одержали право самостійно обирати постачальників різноманітних послуг: менеджерських, будівельних, інформаційно-технологічних, консультативних, інформаційних тощо. У 1999 р. Міністерство освіти та зайнятості Великобританії затвердило перелік організацій, з якими можуть бути укладені відповідні контракти. Серед цих організацій були не тільки незадовільно працюючі місцеві органи освіти, а й приватні заклади освіти.

Крім сприяння приватизації деяких послуг у державних школах (шляхом передачі прав на здійснення приватним фірмам), лейбористський уряд активно проводить політику створення «зон освітньої активності» (EAZ) у найбільш відсталих регіонах Англії. Школи у регіонах, наділених цим статусом, отримують можливість скористатися пільгами політики «позитивної

---

---



дискримінації» – хто мав найменше, отримує найбільше, і, внаслідок цього, досягає вищих показників ефективності, тобто показує результати значних досягнень учнів.

Такі школи створюються у тих районах країни, які не мають додаткової цільової фінансової підтримки. Створення «зон» відображає прагнення уряду підвищити якість навчання всіх школярів. Школи, учні і вчителі у бідних районах сіл і міст очікують на підтримку з боку місцевих підприємців.

Як зазначає Л.І. Даниленко, «у кожному зоні протягом 3–5 років може увійти до 20 шкіл. Керівництво цими зонами повинно здійснюватися «товариством», членами якого будуть місцеві органи освіти й охорони здоров'я, ради з підготовки та підприємництва, місцеві фірми, релігійні та місцеві організації. У багатьох зонах провідну роль у «товаристві» з управління мають відігравати місцеві органи освіти, у деяких зонах – приватні фірми. У зонах передбачається можливість встановлення більш гнучкої оплати праці вчителів, а також внесення змін у національний навчальний план» [1, 211]. Кожна «зона дії для освіти» отримує до 500 тис. фунтів стерлінгів, причому половину цих коштів – від держави у вигляді гранта, а решту від спонсорів, як правило – приватних фірм.

Однак реформа 1998 року, здійснена лейбористським урядом Великобританії, крім позитивних зрушень, мала й певні недоліки. Встановлення центральним урядом різних лімітів прийому учнів до шкіл призвело до значних змін у розподілі учнів між навчальними закладами. В умовах вільного вибору клієнтами освітніх провайдерів школи змушені були конкурувати за учнівський контингент. Тому деякі популярні школи змогли залучити більше учнів, у менш популярних школах зменшилася чисельність школярів, що відповідно спричинило скорочення державного фінансування (найбільше постраждали школи у найбідніших районах). Багато місцевих органів освіти, а також провідні профспілки вчителів Великобританії не приховують негативного ставлення до ініціативи уряду щодо створення «зон дії для освіти» і погрожують організацією страйків вчителів на знак протесту проти створення зазначених вище зон, як таких, що, на їхню думку, можуть негативно впливати на оплату й умови праці педагогічного персоналу.

У 2000 році консервативний уряд на чолі з державним секретарем з питань освіти Девідом Бланкетом подав проект здійснення фондкових змін у національній системі середньої освіти через зміну системи фінансування школи. Тому у 2002 році Міністерство освіти і науки Великобританії проводить ретельну перевірку місцевих відділів освіти на предмет відповідності видатків дійсним потребам шкіл. Незадовільні результати перевірки спонукали Міністерство освіти у складі лейбористського уряду (2002–2007 рр.) до введення більш чесної, простішої та прозорішої системи розподілу коштів на освітні потреби шкільних закладів. Нова система фінансування була запропонована у квітні 2003 року. Вона передбачала створення двох автономних статей фінансування – кошти на потреби місцевих відділів освіти (LAs) та кошти для потреб шкіл.

Кошти для фінансування потреб місцевих відділів освіти становлять 12 % від загальної Формули витрат на освіту (Education Formula Spending Share), яка



передбачах кошти на:

- забезпечення навчального місця кожному учню;
- оплату роботи адміністраторів;
- транспортні витрати на довозення учнів шкільними автобусами;
- забезпечення освітніх стандартів;
- організацію доступу до навчання для учнів з особливими освітніми потребами;
- забезпечення оплати праці керівництва і працівників місцевих органів освіти.

Кошти, що спрямовуються на навчання кожного учня, визначаються з урахуванням вікової категорії учнів – це так званий шкільний блок, який має чотири підрозділи: для учнів дошкільних закладів (до п'яти років); для учнів початкової школи (5–11 років); для учнів середньої школи (11–16 років); учнів старшої школи. Для всіх підрозділів існує норма коштів, що виділяються на кожного учня, проте вона може змінюватись у випадку виникнення специфічних освітніх потреб (наприклад, проведення додаткових занять з відстаючими учнями чи відмінниками при підготовці до олімпіад, факультативи вивчення мов тощо) або ж, зважаючи на особливості функціонування навчального закладу, пов'язані з місцем його розташування (наприклад, витрати на учнів у Лондоні вищі, ніж скажімо в Плімуті).

На тлі загального збільшення видатків на шкільну освіту (до 3 %) нова система фінансування, чинна з 2003 року, спровокувала скорочення державних асигнувань на школу, зважаючи на появу різноманітних фондів, заснованих Міністерством освіти і науки Великобританії, а також батьками та благодійними організаціями. Англійський учений Д. Сміт з цього приводу зазначає, що «...зростання кількості фондів робить систему фінансування освіти менш прозорою: важко говорити про рівність, коли школи отримують кошти з різних джерел і на різні цілі» [10, 24].

Збільшення фінансової автономії шкіл за рахунок створення різноманітних фондів, розширення можливостей залучення до шкільного бюджету недержавних коштів відповідало потребам розвитку системи освіти Великобританії у 2002–2007 рр. за умов дефіциту державного бюджету та посилення конкурентної боротьби між школами за учнів. Показово, що серед позитивних результатів запровадження програм автономного шкільного менеджменту відсутній такий показник, як підвищення навчальних досягнень учнів. Тому, на думку англійського вченого-педагога К. Тейлора, новий уряд має подбати, щоб «головною метою збільшення видів шкіл було підвищення освітніх стандартів» [12, 66]. З цією метою у 2002 році з'являється нова форма шкільної автономії – школа-академія або академічна школа. Попередниками академічних шкіл певною мірою можна вважати міські технологічні коледжі та грантові школи, але і в академічні школи виявилися де в чому унікальними. Вони мають статус шкіл з автономним фінансуванням у державній системі середньої освіти, і при цьому вони не підпорядковуються місцевим органам освіти, а можуть самостійно вирішувати управлінські питання. Проте, академії не є селективними школами, що добирають учнів за рівнем знань, а радше спеціалізованими – вони набирають учнів за принципом переважання

---

---



здібностей: мистецьких, лінгвістичних, спортивних. Причому школи-академії заохочують до навчання підлітків з різних соціальних груп, маючи передусім на меті «...забезпечення дотримання освітніх стандартів у соціально несприятливих регіонах через підвищення рівня успішності учнів завдяки залученню їхніх сімей та місцевої громади до співпраці зі школою» [10].

Дослідник освітніх реформ Дж. Уїтгі, вважає, що хоча «політика нового уряду і стосувалася збільшення розмаїття шкіл та сприяла збільшенню повноважень батьків, представників середнього класу», вона «ніяк не змогла зменшити дистанції між знаннями сильних і слабких учнів» [13]. Тому за результатами інспектування Департаментом управління стандартами у шкільній освіті Великобританії навчальні заклади почали поділяти на успішні й слабкі. Успішна школа – це така школа, в якій високі показники досягнень учнів згідно з результатами екзаменів по закінченню середньої освіти. Місце школи у рейтингу успішності можна знайти на сайті Міністерства освіти і науки Великобританії [www.dcsf.gov.uk](http://www.dcsf.gov.uk). Школа з високими показниками успішності учнів є не лише конкурентною і привабливою для споживачів освітніх послуг – учнів та їхніх батьків, але й, за новим законом про фінансування шкільної освіти Великобританії (гроші йдуть за учнем), отримує більше коштів для забезпечення якості навчального процесу. Опікунська рада успішної школи (до якої входять батьки, директор школи, представники вчительського колективу, бізнесових структур, місцевої громади та місцевого органу освіти, може брати відповідальність за діяльність не лише однієї школи, а й кількох. Якщо поряд з успішною школою виявляється слабка (тобто з низькими результатами успішності учнів), то керівництво нею може бути передане «сильній сусідці».

Шкільна освіта Великобританії кінця ХХ – початку ХХІ століття перебуває в процесі постійного реформування, що характеризується складним поєднанням централізаційних та децентралізаційних тенденцій. Найбільш помітними в цей період стали децентралізаційні зміни, що позначилися на системі фінансування шкіл і привели до революції управлінських повноважень. Запровадивши систему автономного менеджменту, держава зменшила контролювальну й керівну ролі місцевих органів освіти (LEAs) і надала більшої свободи опікунським радам шкіл, зокрема й у тому, що стосується прийняття фінансових рішень. Фінансова автономія школи підтримується британським урядом через створення різноманітних фондів та залучення до партнерства приватних осіб, бізнес-структур і організацій.

Високі показники рівня досягнень учнів автономних шкіл порівняно з іншими типами шкіл можна вважати результатом успішного менеджменту, здійсненого їх спонсорами. Проте не всі автономні школи є однотипними – у роботі кожної фінансово незалежної школи є певні особливості, спеціалізація, наприклад. Тому неможливо стверджувати, що автономія – це універсальна модель для вдосконалення інших шкіл. Однак більшість переваг автономних шкіл – високий рівень вимог до навчального процесу, автономний менеджмент, високоякісні будівлі, приділення значної уваги рівню викладання та навчання, встановлення партнерських стосунків з учнями та їхніми сім'ями – це ті досягнення, яких має прагнути кожна школа.





**Список використаних джерел:**

1. Даниленко Л. *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: Монографія.* – К.: Міленіум, 2004. – 358 с.
  2. Сбруєва А.А. *Тенденції реформування середньої освіти розвинених англосовітських країн в контексті глобалізації (90-ті рр. XX – початок XXI ст.): Монографія.* – Суми: ВАТ «Сумська обласна друкарня». Видавництво «Козацький вал», 2004. – 500 с.
  3. Abu-Duhou, I. (1999). *Issues in Funding Basic Allocations per Pupil by Grade Level: Activity led Funding*, in Ross, K. and Levacic, R., eds (1999) *Needs Based Resource Allocation in Education via Formula Funding of Schools.* Paris: International Institute of Educational Planning. – 96 p.
  4. *Audit Commission and OFSTED (2000) Money Matters: School Funding and Resource Management.* London: Audit Commission.
  5. Ball S. *policy sociology & Critical Social Research: A Personal Review of recent Education Policy Research.*
  5. DfES (2002) *'Technical Note on the New Education Funding System'*. London: DfES. – <http://www.dfes.gov.uk/efsg>
  6. DfES (2003) *'School Funding: Further Guidance'*. <http://www.teachernet.gov.uk/schoolfunding>.
  8. Murphy J., Beck L. *School-based Management as school reform: Taking stock.- Thousand Oaks, Ca (USA): Corwin Press, 1995. – 232 p.*
  7. Ross, K. and Levacic, R., eds (1999) *Needs Based Resource Allocation in Education via Formula Funding of Schools.* Paris: International Institute of Educational Planning. – 96 p.
  8. Ryan C & Astle J. *Academies and the future of state education.* – London: Trades Union Congress, 2008. – 60 p.
  9. Smith D. *Public-Private Alliances and Educational Autonomy*// EFEA Bulletin. – Sheffield Hallam University; 2002. – № 2. – P. 23–27.
  10. Taylor C., Fitz J. & Gorard S. *Diversity, specialization and equity in education* // Oxford Review of Education. – 2005. – № 31 (1). – P. 47–69.
  11. Whitty G. *Twenty years of progress? English education policy 1988 to the present* // Educational Management & Leadership. – 2008. – № 36 (2). – P. 165–184.
  12. [www.korespondent.net](http://www.korespondent.net) // Тимошенко обіцяє надати школам фінансову автономію 4 жовтня, 2009.
- 
-