

УДК 371.1.07

О. ДЕНИСЮК, Т. ДРОНЬ, В. КОЛОДІЙ, В. ТКАЧЕНКО, Н. ТИТАРЕНКО

ОПОРНІ ШКОЛИ: ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФІНАНСУВАННЯ

Анотація. У статті окреслені особливості організації і фінансування мережі опорних шкіл, виокремлені в рамках комплексного дослідження «Функціонування опорних шкіл», проведеного Інститутом освітньої аналітики навесні 2017 року. Проаналізовано шляхи формування стратегії розвитку мережі опорних шкіл; розглянуто та визначено джерела та напрями фінансування відповідно до завдань, покладених на опорні навчальні заклади в регіональному розрізі та загалом по країні. Здійснено аналіз використання виділених коштів за регіональною приналежністю на основі статистичних даних щодо витрат навчальних закладів. Розглянуто питання щодо необхідності формування актуальної системи збору статистичних даних по опорних школах.

Ключові слова: опорна школа, філія, освітній округ, джерела фінансування, якість освіти.

Рис. 8. Літ. 8.

JEL classification: H52, I21, I22, I28.

Українська освіта останні роки перебуває в потужному реформаторському потоці, долаючи за давніми проблемами, що накопичилися за попередні роки. Одна із них – рівний доступ до якісної освіти учнів, незалежно від типу та місця розташування навчального закладу. Йдеться, в першу чергу, про потребу в отриманні якісної освіти для учнів невеликих сільських шкіл. Усвідомлення того факту, що малокомплектні сільські школи неефективні і неконкурентоспроможні з точки зору надання якісної освіти і є надзвичайно витратними для держави щодо їхнього утримання з розрахунку на одного учня [1], призвело до прийняття урядом політичного рішення оптимізувати ряд таких шкіл, створивши натомість т. зв. опорні навчальні заклади, що стануть осередком єдиного освітнього простору і забезпечать усім вихованцям рівний доступ до якісної освіти відповідно до Державного стандарту. У таких навчальних за-

кладах передбачено створення єдиного освітнього простору, відповідних умов для формування предметних компетентностей та накопичення конкурентоспроможного багажу знань учнями сільських шкіл. Разом з тим неможливо змодельювати алгоритм успіху функціонування опорної школи без знання того, які проблеми та виклики доводиться долати директорам та громаді сільської місцевості при реорганізації їхніх навчальних закладів в опорні школи з філіями.

Наразі створення опорних шкіл є новим явищем, яке недостатньо вивчено українськими методистами і дидактами. Для заповнення «білих плям» з цього питання у засобах масової інформації йде потужна інформаційна компанія, організована Міністерством освіти і науки України з метою роз'яснення всім зацікавленим особам своєчасності й особливостей формування мережі опорних шкіл в Україні. Також доцільним ви-

© Денисюк О., Дронь Т., Колодій В., Ткаченко В., Титаренко Н., 2018

дається проведення дослідження, спрямованого на фіксацію стану і виявлення проблем функціонування опорних шкіл на початковому етапі їх створення. Отримані дані забезпечать стейкхолдерів актуальними якісними й кількісними показниками діяльності опорних шкіл, а органи управління освітою – інформацією для прийняття управлінських рішень і вирішення практичних завдань розбудови опорних закладів.

Мета статті – представлення стану і механізмів організації та фінансування опорних навчальних закладів на початковому етапі їх створення в Україні.

В умовах децентралізації одним із пріоритетів реформування загальної середньої освіти й інструментом для подолання розриву між якістю освіти в містах і сільській місцевості є створення опорних шкіл.

З огляду на завдання та засадничі принципи діяльності опорних навчальних закладів членами робочої групи дослідження «Функціонування опорних шкіл» сформульоване таке визначення: «Опорна школа – новий за формою організації та структурою загальноосвітній навчальний заклад, що є осередком єдиного освітнього простору, забезпечує рівний доступ до якісної освіти усім особам, має сучасний рівень матеріально-технічного й кадрового забезпечення».

Мережа опорних шкіл (ОШ) створювалась, починаючи з 2013–2014 і до 2016–2017 навчальних років шляхом реорганізації 485 навчальних закладів зі зміною їх ступеня. В Україні станом на 10.04.2017 року зафіксована кількість опорних навчальних закладів становить 178, кожен з яких має філії(-ю), і процес створення (відкриття) нових триває. Філіями опорних шкіл можуть бути також навчально-виховні комплекси (НВК) – заклади, що об'єднують початкову школу та дитячий садок.

Філія не є юридичною особою і виконує функції початкової школи, а також

може за рішенням засновника виконувати функції основної школи [2].

Засадничі принципи організації ОШ:

- початкова школа, що є філією опорної, або входить безпосередньо до її складу, максимально наближена до місця проживання учня;

- наявність зручної та якісної дорожньої інфраструктури для підвезення учнів/учителів/педагогічних працівників з інших населених пунктів та/або навчальних закладів;

- реорганізований загальноосвітній навчальний заклад повинен бути осередком єдиного освітнього простору, що передбачає дотримання принципів державної освітньої політики, виконання вимог до освіченості учнів відповідно до Державного стандарту, створення рівних умов при здобуванні освіти для всіх учнів і вихованців, створення єдиного відкритого інформаційного простору, забезпечення доступності, комфортності, інноваційності умов навчання тощо;

- забезпечення рівного доступу до якісної освіти усім особам, у тому числі з особливими освітніми потребами;

- створення сучасного рівня матеріально-технічного забезпечення, у тому числі кабінетів і лабораторій.

Загальноосвітні навчальні заклади, що є опорними можуть входити до освітнього округу поряд з навчальними закладами різних типів та форми власності.

Засновниками (співзасновниками) освітнього округу (опорного закладу, його філій) можуть бути представницькі органи місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад (ОТГ), районні ради [2].

Опорний заклад є юридичною особою, має рахунки в органах Казначейства, самостійний баланс, штамп, печатку та має у своєму складі філії. Кількість учнів (вихованців) опорного закладу (без врахування учнів (вихованців) філій), як правило, становить не менше 200 осіб [3].

За даними комплексного дослідження «Функціонування опорних шкіл», опорні школи, що функціонували у 2016/17 н. р., за типом засновника можна поділити на дві основні групи: навчальні заклади, засновником яких є ради районної державної адміністрації, – 84,0 %, навчальні заклади, засновником яких є ради об'єднаної територіальної громади, – 13,2 %, інші засновники – 2,8 % (рис. 1).

Серед ризиків, які могли виникнути в процесі створення опорних шкіл, за прогнозами аналітиків, найімовірнішим вважався спротив процесу оптимізації мережі навчальних закладів з боку місцевих громад. Опитування, проведене у рамках дослідження «Функціонування опорних шкіл», встановило ступінь і групи спротиву.

Під час створення відчували спротив 58,0 % директорів опорних шкіл, які взяли участь у дослідженні. Зокрема 38 респондентів указали на спротив педагогів, 40 респондентів – батьків учнів майбутніх філій (рис. 2).

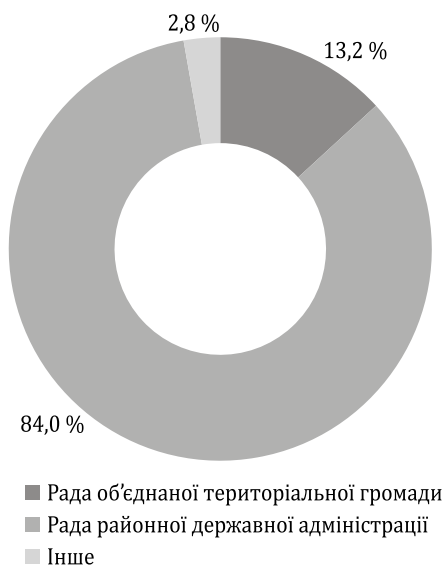


Рис. 1. Розподіл опорних шкіл за засновником

Джерело: складено авторами.

Наявність такого чинника соціального напруження, як спротив громади, свідчить про недостатній рівень інформаційно-роз'яснювальної роботи під час оптимізації мережі сільських шкіл. Вбачається доцільним у найближчому майбутньому (2017/18 н. р.) популяризувати ОШ на прикладі найбільш успішних подібних закладів, змоделювати алгоритм успіху їх функціонування, залучивши до цієї інформаційної кампанії органи управління освітою, директорів, батьків, управлінців-освітян, громадськість.

Аналіз стану кадрової політики ОШ виявив ряд закономірностей і тенденцій. Зокрема, кожний четвертий директор (23 %) зазначив, що після реорганізації навчального закладу в опорну школу збільшилась кількість учителів, які викладають навчальні предмети відповідно до отриманої педагогічної спеціальності. Особливо помітні зміни відбулися в Харківській, Запорізькій, Чернівецькій областях. Така тенденція є позитивною, оскільки сприятиме підвищенню якості викладання навчальних предметів. Такі зміни спричинені, ймовірно, рядом чинників: матеріальне заохочення вчителів, покращення стану матеріально-технічного забезпечення навчальних закладів, організація підвищення вчителів до роботи, забезпечення методичними матеріалами тощо.

У 2016 р. в Україні працювало 189 опорних навчальних закладів, на фінансування яких було виділено більше 621 млн гривень, при цьому 412 млн школи отримали з державного бюджету. Про це у звіті на годині запитань до уряду повідомила міністр освіти і науки України Лілія Гриневич. Також було зазначено, що уряд передбачив 200 млн гривень на закупівлю автобусів для опорних шкіл та 300 млн гривень на закупівлю обладнання для природничо-математичних кабінетів [4].

Зміцненню матеріально-технічного забезпечення опорних шкіл сприяло



Рис. 2. Розподіл опорних шкіл за кількістю суб'єктів, з боку яких відчувався спротив під час організації ОШ

Джерело: складено авторами.

включення механізму дії розпорядження КМУ № 1340-р. [5], яке стосується перерозподілу деяких видатків державного бюджету, передбачених Міністерству освіти і науки, та перерозподіл обсягу освітньої субвенції з державного в місцеві бюджети. Зокрема розпорядження передбачає через механізм перерозподілу видатків державного бюджету і спрямування їх в місцеві бюджети оснащення опорних шкіл сучасною матеріально-технічною базою (засобами навчання, у тому числі кабінетами фізики, хімії, біології, географії, математики, навчальними комп'ютерними комплексами, мультимедійним обладнанням, впровадження енергозберігаючих технологій. Також розпорядженням передбачено придбання шкільних автобусів за рахунок обсягу видатків (йдеться про 100 відсотків за рахунок залишку освітньої субвенції), а також на засадах співфінансування: 50 відсотків – за рахунок залишків освітньої субвенції, 50 відсотків – за рахунок коштів місцевих бюджетів.

Аналіз дії цього розпорядження засвідчив, що в Україні відбулися значні

зміни на краще в забезпеченні опорних шкіл інформаційно-комунікаційними технологіями, зокрема в забезпеченні комп'ютерним (55,1 %) і мультимедійним (42,7 %) обладнанням. Також спостерігається позитивна динаміка забезпечення обладнанням навчальних кабінетів і лабораторій (39,9 %). Щодо характеру змін технічного стану в опорних школах, то за оцінками директорів, він «значно поліпшився» у 22,3 % шкільних будівель, а «трохи поліпшився» у кожній третій ОШ. Стан навчальних кабінетів також загалом зазнав позитивних змін майже в 55 % шкіл, які функціонували на час проведення дослідження.

Стосовно фінансування опорних шкіл в розрізі областей, то за оперативними даними Міністерства освіти і науки в Україні станом на 31 січня 2017 р. опорними школами заплановано 72,2 % коштів отримати з державного бюджету та 27,8 % – з місцевих бюджетів. Найбільша частка коштів з державного бюджету запланована у Миколаївській області – 99,6 %, найменша, 18,4 %, – у Запорізькій (рис. 3).

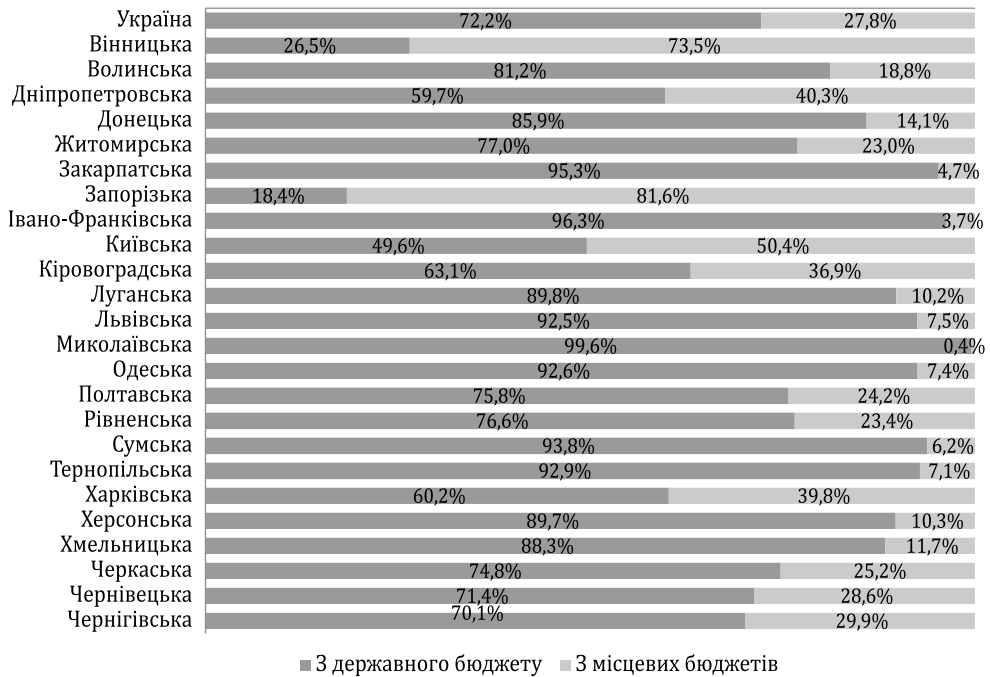


Рис. 3. Частка запланованих коштів для опорних шкіл за джерелами фінансування

Джерело: складено авторами.

Таким чином, у Запорізькій області заплановано найбільше виділення коштів з місцевих бюджетів на розвиток опорних закладів. Суттєва частка коштів з місцевих бюджетів передбачена також у Вінницькій та Дніпропетровській областях. Разом з тим у більшості областей заплановано отримання коштів саме з державного бюджету. Таким чином спостерігається тенденція зацікавленості та сприяння держави у розвитку мережі та зміцнення матеріально-технічного забезпечення новостворених опорних шкіл.

Облаштування опорних шкіл сучасною матеріально-технічною базою неможливе без раціонального й ефективного використання коштів, що надходять до них. На початок 2017 року опорні школи використали 87,2 % від коштів, що надійшли їм від державного та місцевого бюджетів. Повністю використали кошти опорні школи таких областей,

як: Черкаська, Херсонська, Сумська, Київська, Івано-Франківська, Чернігівська, Вінницька. У Одеській та Хмельницькій областях використано лише 17,8 % та 4,9 % коштів відповідно (рис. 4). Такий розподіл щодо використання коштів може свідчити про несезонність робіт, що пов'язані з капітальними витратами (ремонт даху, заміна вікон школи тощо), нещодавньою датою заснування опорної школи або ж про неефективність управління фінансовими активами з боку адміністрації шкіл.

У контексті реалізації завдання комплексного моніторингу «Функціонування опорних шкіл», досліджено ще деякі аспекти їх фінансування, а саме:

- рівень фінансової свободи директора опорної школи;
- визначення першочергових потреб у фінансуванні закладу за статтями витрат;
- наявність додаткових джерел фінансування опорних шкіл.

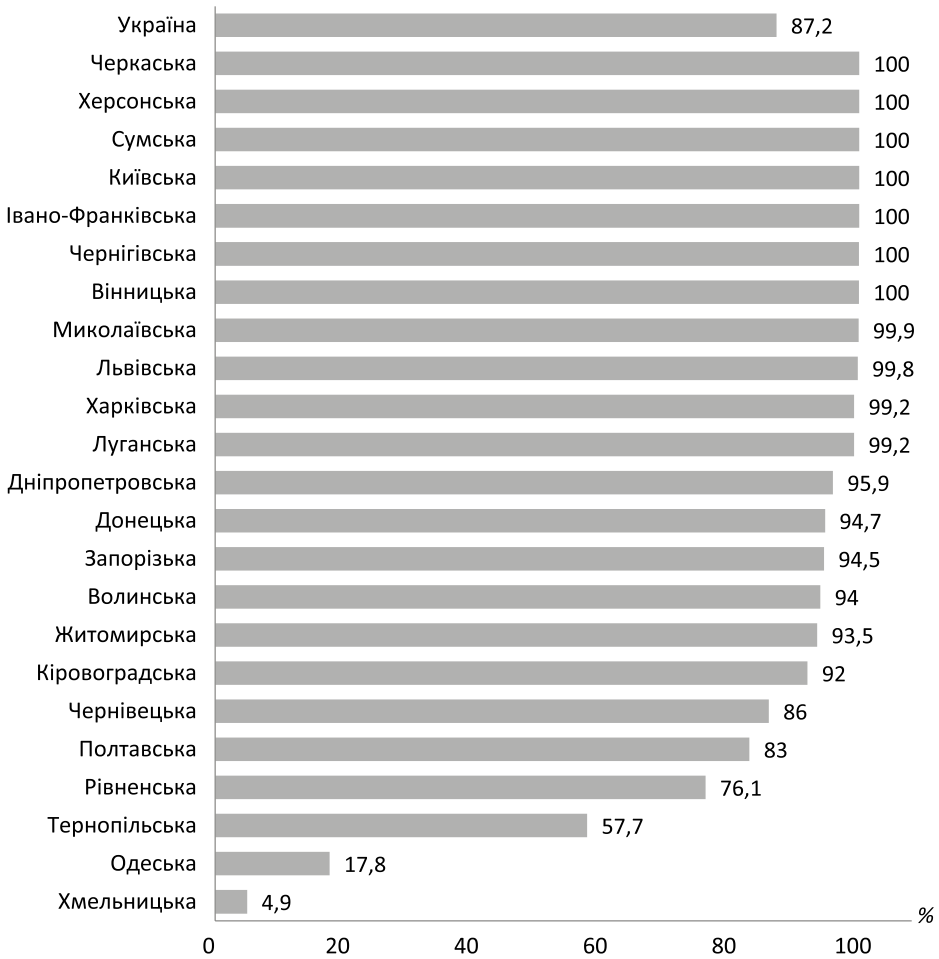


Рис. 4. Частка використаних коштів, що надійшли опорним школам у розрізі областей

Джерело: складено авторами.

Здебільшого, головним розпорядником коштів опорного закладу, за відповідями директорів, є засновник. Лише 18 (12,2 %) з опитаних зазначили, що навчальний заклад самостійно визначає використання коштів, отриманих від засновника (рис. 5).

З них лише 4 директори відповіли, що вони одноосібно приймають рішення щодо розподілу коштів. Таким чином, фіксується традиційна відсутність фінансової самостійності директорів, яка в умовах становлення нового за формою і філософією навчального закла-

ду – опорної школи – видається вкрай необхідною (рис. 6).

Матеріально-технічне забезпечення закладу освіти є важливою складовою єдиного освітнього простору, у якому надаватимуться якісні освітні послуги. Не зважаючи на покращення матеріально-технічного стану навчальних закладів, яке вже відбулося в рамках організації опорних шкіл, серед пріоритетних потреб, які вимагають фінансування, директори ОШ виокремили матеріально-технічне забезпечення кабінетів сучасним обладнанням і поточний ремонт

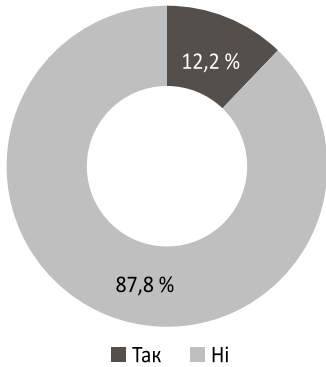


Рис. 5. Розподіл опорних шкіл за автономністю використання коштів

Джерело: складено авторами.

будівель та приміщень. За відповідями, наданими директорами у ході проведення дослідження «Функціонування опорних шкіл», лише 1,2 % оцінили фінансування як достатнє (рис. 7).

За даними, наданими директорами ОШ в рамках дослідження, понад 55 % опорних шкіл отримали додаткові кошти у розмірі менше 500 тис. грн, 18 % – у проміжку від 500 тис. грн до 1 млн, а 2 % опорних закладів отримали 4 млн грн і більше (рис. 8).

У рамках дослідження й відповідно до його концепції було проведено глибокі деперсоналізовані інтерв'ю з директорами опорних шкіл з питань фінансо-

вої свободи навчальних закладів. У ході інтерв'ю з'ясовувались ставлення і налаштованість респондентів на реформаторську діяльність, їхню готовність бути агентами змін, покласти на себе відповідальність за фінансову діяльність. Учасники інтерв'ю зазначали, що:

1. Питання розподілу коштів повинно вирішуватись за участі директорів, а не спускатися «зверху», що призводить лише до неефективного їх використання, бо не враховує реальних потреб навчального закладу.

2. Половина респондентів (50 %) зазначили, що відчують невпевненість у власній спроможності самостійно реалізовувати фінансову автономію. Цікаво, що невпевненість висловили ті директори, які не мали спеціальної освіти керівника навчального закладу. Директори, які здобули спеціальну освіту за напрямом «керівник навчального закладу», почуваються більш упевнено, коли йдеться про фінансову свободу і готові брати на себе відповідальність за освоєння коштів на розвиток опорного закладу.

3. Велика частка інтерв'ююваних (65 %) сприймають як синоніми поняття «директор-господарник» і «освітній менеджер», хоча саме в підміні цих понять одне одним криється системна помилка

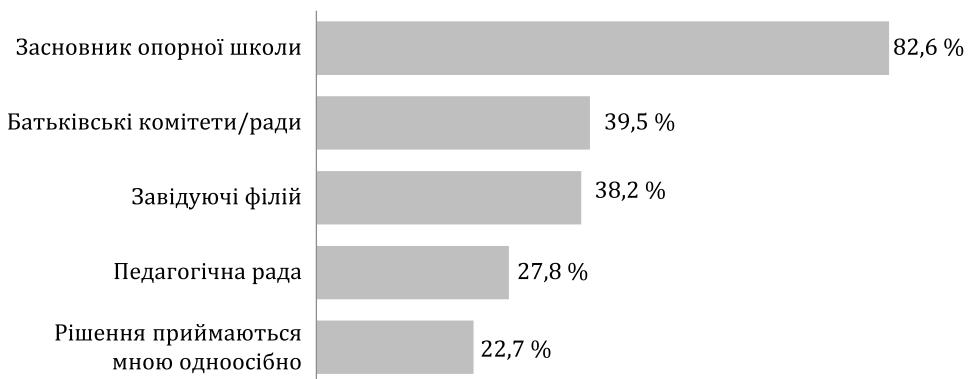


Рис. 6. Розподіл ОШ за особами, які залучені до процесу прийняття рішень щодо розподілу коштів, отриманих від засновника

Джерело: складено авторами.



Рис. 7. Пріоритетні потреби опорної школи (з філіями), які недостатньо профінансовані

Джерело: складено авторами.

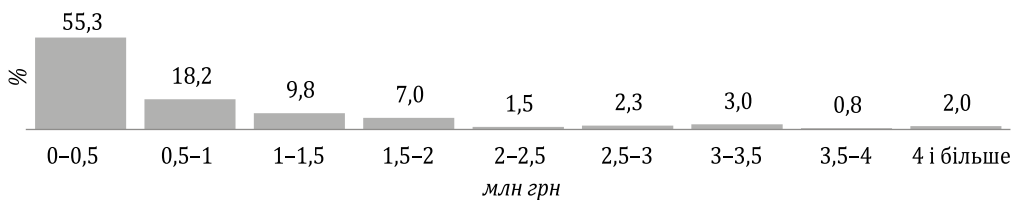


Рис. 8. Розподіл ОШ за сумою отриманих додаткових коштів

Джерело: складено авторами.

в управлінні навчальним закладом. Для частини директорів заміна вікон або даху в навчальному закладі є більш пріоритетною за розробку прогнозного перспективного фінансового планування на середньостроковий період.

4. Патерналізм місцевих органів управління освітою по відношенню до навчальних закладів сприймається директорами як належне і не спонукає керівників у повній мірі використовувати механізм фінансової автономії. Така тенденція зафіксована у відповідях 70 % респондентів.

Так аналіз інтерв'ю виявив ряд тенденцій:

1. Існують проблеми у фінансуванні опорних закладів.
2. Директори (90 %) висловились за необхідність підвищувати власну фінансову грамотність для ефективного управління.
3. Директори (80 %) погоджуються з твердженням, що необхідно шукати додаткові джерела фінансування.
4. Серед додаткових джерел фінансування директори вказали спонсорську фінансову допомогу, надходження ко-

штів від іноземних інвесторів, батьківські інвестиції в розвиток навчального закладу.

При вивченні питання розбудови мережі опорних шкіл в Україні важливо враховувати міжнародний досвід реорганізації шкіл із наступним утворенням навчальних закладів, аналогічних до ОШ в Україні. Така практика існує в багатьох європейських країнах та в Північній і Південній Америці. Зокрема в Європі аналоги українських опорних шкіл існують у Великій Британії, Франції, Польщі, Білорусії, Молдові, Болгарії, Сербії. Міжнародні освітні експерти зазначають, що першим кроком на шляху до створення ОШ є вироблення державної політики через центральні органи управління освітою щодо їх розвитку і функціонування [6]. Складовими політики на рівні держави є: формулювання засадничих принципів функціонування таких шкіл; чітка визначеність специфіки організації навчально-виховного процесу; потужна інформаційна кампанія на рівні держави з доведення і оприлюднення цієї політики; активне залучення до співпраці місцевих громад, батьків, учителів.

За міжнародним досвідом, основним аспектом фінансування ОШ є принцип «гроші ходять за дитиною». Таким чином, сума коштів залежить від наповнюваності школи. Розподіл коштів має ґрунтуватись на аналізі достовірних даних, отриманих за напрямками: дані про кількість учнів, учителів та наповнюваності класів.

У країнах з успішним досвідом функціонування ОШ, практикується стратегічне планування наповнюваності шкіл і класів з урахування ситуативного (місцевого) фактора. Цього можна досягти завдяки аналізу, що базується на достовірних статистичних даних.

Загалом не існує фіксованої кількості дітей у класі, проте краще дотримуватись кількості від 13 і більше учнів. Також кількість дітей у школах залежить від типу місцевості та від

шкільної мережі. Основним показником є кількість учнів на одного вчителя-професіонала, від цього залежить якість навчання. Наприклад, у Молдові для оптимізації мережі навчальних закладів застосовується схема розподілу коштів за кількістю учнів. Якщо школа невелика з малою наповнюваністю, то і коштів на неї виділяється відповідно, що стимулює малі школи до об'єднання. Тому дуже важливо центральним органам управління освітою мати об'єктивну статистику про кількість дітей, які навчаються в кожному навчальному закладі.

У Болгарії Міністерство освіти і науки тісно співпрацює з Міністерством фінансів. Якщо місцева влада подає план по консолідації шкільної мережі в МОН, то Мінфін надає додаткові кошти місцевим органам влади для об'єднання та реорганізації шкіл [7].

Основними типовими помилками при організації ОШ, за висновками міжнародних експертів, є:

1. Відсутність стратегічного бачення, моделі розвитку, мети функціонування ОШ на рівні держави.
2. Відсутність плану управління інфраструктурою.
3. Недостатній рівень автономності навчальних закладів, що підпорядковуються місцевим органам управління освітою.
4. Невизначеність джерел фінансування, нераціональний розподіл коштів.
5. Відсутність надійних статистичних даних для здійснення аналізу і прогнозів щодо оптимізації шкіл.
6. Відсутність інституту відкритих даних щодо функціонування ОШ [8].

Для вирішення наявних проблем необхідно:

1. Налагодити систему відкритих даних.
2. Налагодити транспортну інфраструктуру, для цього створити карту геолокації для визначення оптимальної відстані між школами.

3. Виробити комунікаційну стратегію держави.

4. Залучити батьків до формування політики держави по опорних школах, реалізувати цю політику на рівні місцевих громад, ОТГ.

Висновки. Отже, створення опорних навчальних закладів має на меті покращення умов навчання учнів шкіл з малою наповнюваністю, створення єдиного освітнього простору, забезпечення рівного доступу до якісної освіти усіх осіб, у тому числі з особливими освітніми потребами, та оптимізація державних витрат на освіту. Основними проблемами створення опорних шкіл є нерозвинена інфраструктура, несформованість системи збору статистичних даних по опорних школах та стратегічно не визначений процес реорганізації шкільної мережі. Для подолання таких

викликів слід насамперед виробити генеральну лінію розвитку та організувати ефективну систему збору статистичних даних як для відстеження реальної ситуації в освітньому просторі, так і для прогнозування потреб у фінансуванні ОШ на короткий термін і пролонговану перспективу.

Наразі процес створення опорних шкіл в Україні триває і потребує системного відстеження і аналізу. Комплексний аналіз передбачає наступні складові: фінансову, соціальну, освітню, статистичну. Об'єктивна інформація, сформована на основі беззастережних даних, оприлюднення алгоритму успіху окремих шкіл переконливо доведе суспільству переваги оптимізації мережі малокомплектних сільських шкіл і створення на їхній базі опорних навчальних закладів з філіями.

Список використаних джерел

1. *Герчинський Я.* Фінанси освіти в Україні: окремі стратегічні питання / Я. Герчинський. – К.: Юстон, 2017. – С. 129.
2. Про затвердження положення про освітній округ : постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 р. № 777 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/777-2010-%D0%BF>.
3. Про внесення змін до положення про освітній округ : постанова Кабінету Міністрів України від 31.08.2016 р. № 574 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/574-2016-%D0%BF>.
4. Опорні школи в 2016 році отримали з бюджету 412 млн гривень у 2016 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mon.gov.ua/usi-novivni/novini/2017/06/09/oporni-shkoli-u-2016-rocz-i-otrimali-z-derzhbyudzhetu-412mln/>.
5. Про перерозподіл деяких видатків державного бюджету, передбачених Міністерству освіти і науки на 2015 рік, та перерозподіл обсягу освітньої і медичної субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам у 2015 році : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.12.2015 № 1340-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248727400>.
6. *Obrazovanie / Zborovskiy G. E: ot 20 k 21 veku (Education: from 20 to 21 century), 2000. – С. 87–88.*
7. Knowledge Assessment Methodology [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.worldbank.org/kam>.
8. *Ткачук А.* Скандинавський шлях. Досвід реформ адміністративно-територіального устрою і місцевого самоврядування в Данії та Швеції / Анатолій Ткачук. – К.: Логос, 2015. – 124 с.

HUB SCHOOLS: PECULIARITIES OF ORGANIZATION AND FINANCING

Summary. *The article outlines the peculiarities of the organization and financing of the network of hub schools, which were identified in the framework of the study «Functioning of Hub Schools» conducted by the Institute of Educational Analytics in pursuance of the letter of the Ministry of Education and Science of Ukraine in the spring of 2017. The basic problems of the establishment of hub schools are as follows: lack of a strategic vision at the state level of the development model, the purpose of the functioning of the hub school; lack of infrastructure management plan; insufficient level of autonomy of educational institutions subordinated to local educational authorities; uncertainty of funding sources, inappropriate funds distribution; lack of reliable statistical data for the analysis and forecasts for optimization of educational institutions; absence of open source data on OS functioning. The results of the study «Operation of Hub Schools» have allowed us to formulate top-priority ways to overcome such as follows development of a strategy for the development of a network of hub schools; debugging of the open data system; creation of transportation system with geolocation of schools (definition of optimal distance between schools); organization of communication strategy of the state; parental involvement in the formation of the state policy in secondary schools, implementation of this policy at the local communities level. In addition, the organization of an effective collecting statistics system identifies the real situation in the educational space and timely adjusts the process taking into account the positive trends in the organization of new types of educational institutions for Ukrainian education. Having analysed the state of funding for the hub schools, the following trends are identified: lack of funding for support institutions; need to increase the financial literacy of headmasters of hub schools for effective management of an educational institution; need to find additional sources of funding for educational institutions, among which headmasters indicate sponsorship financial assistance, revenues from foreign investors, and parental investment in the development of an educational institution.*

Keywords: *hub school, branch, educational district, quality of education.*