

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ В ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ»

Студентки 4 курсу, 13 групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне управління
та адміністрування»

(підпис студента)

Змаєвої
Валерії
Вікторівни

Науковий керівник
к.держ.упр.

(підпис керівника)

Динник
Ірина
Петрівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
доцент

(підпис гаранта)

Головня
Юлія
Ігорівна

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри _____

«01» грудня 2021 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентів

Змаєвій Валерії Вікторівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): «ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ В ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ»

Затверджена наказом ректора від «26» листопада 2021 р. № 3884

2.Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи)

05.06.2022 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Метою роботи (проекту) є обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ).

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають у процесі формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді.

4. Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом) :

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ В ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

1.1. Сучасний стан формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ)

1.2. Аналіз проблем формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ)

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ В ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Міжнародний досвід формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді на місцевому рівні

2.2. Розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ)

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 20.11.2021	20.11.2021
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 05.01.2022	05.01.2022
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.03.2022	20.03.2022
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.04.2022	20.04.2022

5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи	До 23.05.2022	23.05.2022
6	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 01.06.2022	01.06.2022
7	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	01-05. 06.2022	01-05. 06.2022
8	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 10.06.2022	До 10.06.2022
9	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання « 01 » грудня 2022 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Динник І.П.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Головня Ю.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Змасьва В.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Випускна кваліфікаційна робота написана на актуальну тему.

Розвиток освітньої сфери є важливим пріоритетом державної політики, оскільки саме освіта: посідає визначальне місце в інтелектуалізації людської праці; є основним інструментом здійснення соціальних змін; виступає механізмом самоорганізації і саморозвитку особистості і соціуму загалом; бере відповідальність за виховання і розвиток особистості, забезпечує підготовку висококваліфікованих кадрів для національної економіки. В межах країни економічне зростання супроводжується диспропорціями в регіональному розвитку, збільшенням нерівності в доходах населення, які прямо чи опосередковано залежать від рівня освіти, також саме як фінансова доступність громадян впливає на можливість отримувати якісні освітні послуги.

У випускній кваліфікаційній роботі студентом розглянуто сучасний стан формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ); проаналізовано проблеми формування

моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ); узагальнено міжнародний досвід формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді на місцевому рівні та запропонувати рекомендації стосовно його імплементації в практику публічного управління в Україні та сформульовано пропозиції щодо визначення напрямів удосконалення формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ).

Зміст випускної кваліфікаційної роботи підпорядкований поставленій у роботі меті. Проведений аналіз дозволив визначити проблеми формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ). Завдання поставлені в роботі виконані в повному обсязі, що підтверджено висновками.

Випускна кваліфікаційна робота має досить логічну структуру та відповідає вимогам оформлення. Робота написана на достатньому науковому рівні, є самостійним дослідженням студентки, повністю розкриває обрану тему.

Вважаю, що випускна кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки, а її автор, Змаєва Валерія Вікторівна на отримання кваліфікації бакалавра зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Головня Юлія Ігорівна
(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки Змаєвої В.В. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми): Головня Юлія Ігорівна
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Наталія Леонідівна
(підпис, прізвище, ініціали)

«10» червня 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ В ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	7
1.1. Сучасний стан формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ)	7
1.2. Аналіз проблем формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ)	17
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ В ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	22
2.1. Міжнародний досвід формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді на місцевому рівні	22
2.2. Розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ)	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток освітньої сфери є важливим пріоритетом державної політики, оскільки саме освіта: посідає визначальне місце в інтелектуалізації людської праці; є основним інструментом здійснення соціальних змін; виступає механізмом самоорганізації і саморозвитку особистості і соціуму загалом; бере відповідальність за виховання і розвиток особистості, забезпечує підготовку висококваліфікованих кадрів для національної економіки. В межах країни економічне зростання супроводжується диспропорціями в регіональному розвитку, збільшенням нерівності в доходах населення, які прямо чи опосередковано залежать від рівня освіти, також саме як фінансова доступність громадян впливає на можливість отримувати якісні освітні послуги. Тож, розвиток регіональних освітніх систем (далі - ОСТГ), адекватних особливостям освітніх потреб і специфіки регіонального ринку праці, є значним ресурсом інноваційних змін у розвитку освіти країни. Їх можна розглядати як цілеспрямовані системи, що здатні до самозбереження та самоорганізації на основі можливостей і переваг сучасного інформаційного суспільства.

Задля забезпечення стабільного розвитку ОСТГ у рамках реалізації державних стратегічних документів (Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, Національній доктрині розвитку освіти, Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року та ін.) в регіонах розробляються та виконуються цільові програми розвитку освіти, у яких конкретизовані стратегічні завдання з урахуванням суспільно-економічних потреб певної території та розроблені заходи, орієнтовані на забезпечення особистісного розвитку громадян з урахуванням їх індивідуальних здібностей та інтересів.

Очевидно, що вони мають бути спрямовані на зменшення або подолання асиметрії розвитку ОСТГ, їх відповідності процесам реконверсії економіки регіону, подолання внутрішньо регіональної диспропорції щодо розвитку освітньої інфраструктури, а також оперативно реагувати на виклики, що постають перед регіонами (зокрема, забезпечення права на освіту осіб, які зазнали

негативних наслідків збройного конфлікту, та осіб з тимчасово окупованих територій України, які приїжджають до інших її регіонів; швидке реагування та прийняття рішення місцевою владою щодо організації освітнього процесу в умовах карантинних обмежень у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби, воєнного стану тощо). Проте, незважаючи на наявність програм, визначення конкретних проблем, притаманних окремим ОТГ, спостерігається їх однотипність, низький рівень фінансування або недофінансування, відсутність належного контролю за виконанням та обґрунтування економічної ефективності, фрагментарний або зовсім відсутній публічний доступ до інформації про отримані результати і використані ресурси. До переліку нагальних проблем, що потребують вирішення, віднесемо брак ініціативи, досвіду, компетентності, відповідальності за прийняті рішення у представників місцевої публічної влади, що в ході проведення реформи децентралізації, є необхідною умовою забезпечення суспільної стабільності і незворотності соціально-економічних трансформацій.

Сучасні сутнісні реформаційні зміни потребують нових підходів до управління всією освітньою системою, яка наразі виступає інтегральною сукупністю усіх освітніх структур, які забезпечують відтворення та розвиток інтелектуального потенціалу суспільства. В цьому напрямі актуалізуються, також, проблеми формування місцевих освітніх політик, які обумовлені децентралізаційними процесами та пошуком новітніх моделей розвитку освіти на засадах дитиноцентризму. Саме це обумовлює доцільність та важливість вироблення дієвих механізмів управління розвитком освіти на місцевому рівні, що і визначило актуальність обраної теми дослідження.

Суттєвий внесок в дослідження проблем розвитку освіти та впровадження нових підходів до управління галуззю, зробили такі вчені як: В. Бесчастний [1], К. Бойченко [2], Р. Гурак [4], Б. Деревянко [5], М. Костюк [17], Н. Мельтюхова [22], Г. Михайленко [22], Є. Суліма [43], В. Філіпова [45], І. Хомишин [47], Н. Шульга та ін.

Однак в умовах нових викликів, пов'язаних з децентралізацією влади, питання управління освітою вимагають поглибленого вивчення та вироблення

стратегічних орієнтирів і дієвих механізмів управління її розвитком на рівні територіальної громади.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ).

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких дослідницьких завдань:

- розглянути сучасний стан формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ);
- проаналізувати проблеми формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ);
- узагальнити міжнародний досвід формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді на місцевому рівні та запропонувати рекомендації стосовно його імплементації в практику публічного управління в Україні;
- сформулювати пропозиції щодо визначення напрямів удосконалення формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ).

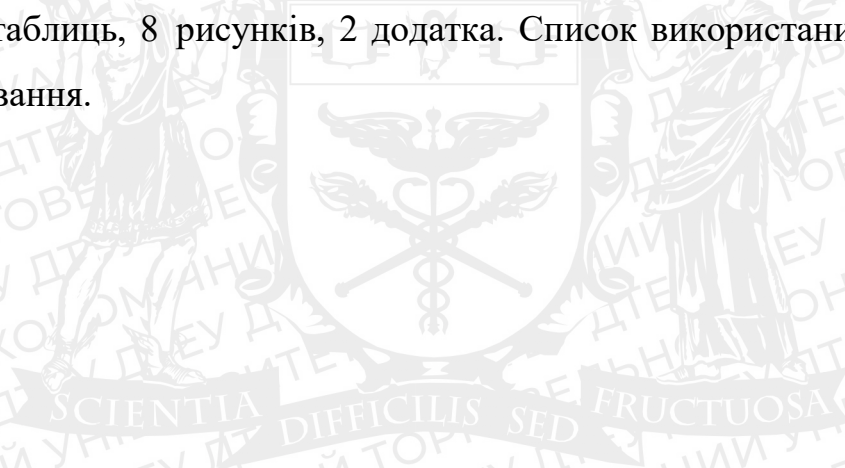
Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають у процесі формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді.

Методи дослідження. Для вирішення визначених завдань, у процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Для аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді було використано такі методи, як: аналітичний, описовий, структурного аналізу, виокремлення статистичних даних, порівняння.

Для оцінки застосування методів управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді, основними методами були – структурний аналіз, узагальнення, синтез, аналогія. Метод порівняльного аналізу - з метою узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді та виявлення можливостей його імплементації в Україні. Прогностичний метод, що передбачає прогнозування, узагальнення незалежних характеристик опрацьованих матеріалів для формулювання висновків, пропозицій щодо визначення напрямів удосконалення.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 47 сторінок, з них 42 сторінки основного тексту. Робота включає 6 таблиць, 8 рисунків, 2 додатка. Список використаних джерел налічує 52 найменування.



РОЗДІЛ 1.

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ В ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

1.1. Сучасний стан формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ)

Розвиток освітньої галузі України забезпечується відповідною системою її управління, яке здійснюється на всіх його рівнях (загальнодержавному, регіональному, місцевому) та в розрізі систем освіти (дошкільної, початкової, загальної середньої, професійної, вищої). За визначеннями науковців, державне управління освітою є «системою органів державної влади, державних установ, організацій, посадових осіб, які взаємодіють між собою в процесі виконання покладених на них функцій з метою забезпечення діяльності та розвитку освітньої галузі» [5].

У системі управління освітою можна виділити три рівні: національний (загальнодержавний), регіональний, місцевий (на рівні територіальних громад) [19].

На національному рівні формуються засади освітньої політики держави, визначаються цілі і стратегічні орієнтири розвитку освіти, створюється відповідне інституційне забезпечення діяльності закладів освіти, визначаються права і гарантії реалізації освітньої діяльності через систему ліцензування та акредитації, встановлюються вимоги до якості надання освітніх послуг, визначаються обсяги фінансування державних закладів освіти тощо [19].

Регіональний рівень управління освітою представлений відповідними управліннями і відділами обласних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування (надалі - ОМС), на які покладені повноваження і відповідальність упровадження освітньої політики у регіоні, забезпечення координування роботи щодо реалізації національних, регіональних та цільових освітніх програм і проектів розвитку освіти [19].

На місцевому (локальному) рівні управління розвитком освіти зосереджено у відповідних ОМС (відділах освіти) територіальних громадах, в повноваження яких входять питання реалізації на відповідній території засад державної освітньої політики, забезпечення надання якісних освітніх послуг та доступності таких послуг всім верствам населення, планування розвитку мережі закладів освіти в територіальній громаді (дошкільної, початкової базової середньої). В рамках забезпечення доступності середньої освіти на рівні територіальних громад чинним законодавством передбачено формування освітнього округу, основним компонентом якого є визначення опорного закладу освіти (опорної школи) , яка має найбільш зручне розташування та достатню для надання якісних послуг навчально-методичну та матеріально-технічну бази [22].

На сьогодні в Україні доктринальною платформою розвитку освіти та формування державної освітньої політики вважається «Національна стратегія розвитку освіти на 2012-2021 рр.» [24], яка визначає базові стратегічні завдання процесу управління освітньою галуззю. До таких напрямів віднесено:

- перехід від державного до державно-громадського управління;
- чітке розмежування функцій між центральними, регіональними та місцевими органами управління;
- забезпечення самоврядування освітніх закладів та наукових установ;
- утвердження у сфері освіти гармонійного поєднання прав особи, суспільства і держави;
- випереджувальний та безперервний розвиток освіти у контексті інноваційних процесів, що відбуваються;
- підвищення якісного рівня освіти тощо» [24].

Таким чином, стратегічна мета управління освітою полягає у створенні найсприятливіших умов для розвитку освітньої діяльності та створення освітнього середовища, що сприятиме саморозвитку та самоактуалізації особистості учасника навчально-виховного процесу.

В січні 2015 р. було прийнято «Стратегію сталого розвитку «Україна - 2020», в якій першочерговими для реалізації проголошено децентралізацію та реформу

державного управління. Метою державної політики у сфері децентралізації, відповідно до стратегічного документу, є «відхід від централізованої моделі управління в державі, забезпечення спроможності місцевого самоврядування та побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні, реалізація у повній мірі положень Європейської хартії місцевого самоврядування, принципів субсидіарності, повсюдності і фінансової самодостатності місцевого самоврядування» [31]. У цьому ж році прийнято Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [31], який врегульовує відносини, що виникають у процесі об'єднання територіальних громад (далі - ОТГ) сіл, селищ, міст.

Таким чином, на початку 2015 р. в державі були закладені правові основи для початку процесу проведення інституційної реорганізації органів місцевого самоврядування - створення ОТГ. У 2015 р. в Україні було створено 159 ОТГ, а на кінець 2016 р. їх налічується вже 367 [26]. Станом на квітень 2021 р. в країні створено 1469 ОТГ, у тому числі 31 ОТГ на непідконтрольній Україні території в межах Донецької і Луганської областей.

Однією з складних задач для ОТГ є створення власного, окремого органа управління, здатного забезпечити належний рівень надання освітніх послуг населенню своєї громади. Особливостями створення системи управління освітою ОТГ є:

- процес об'єднання громад створює умови, коли всі управлінські та фінансові повноваження зосереджені в єдиному органі місцевого самоврядування, що дає реальну можливість оптимізувати мережу закладів освіти з метою подолання накопичених проблем у сільській місцевості (наприклад, проблема малокомплектних шкіл);

- одним з головних критеріїв ефективності управління мережею закладів освіти ОТГ є якість освіти, тому необхідно органам управління освітою ОТГ спільно з Департаментом освіти і науки обласного рівня, методистами регіональних інститутів підвищення кваліфікації вдосконалювати методику

об'єктивного оцінювання якості освіти та освітньої діяльності, яка здійснюється в сільських закладах освіти;

- повноваження у сфері освіти в ОТГ розширені, а більшість об'єднаних громад не мають необхідний досвід управління мережею закладів освіти;

- створення органу управління освітою ОТГ має бути якісним процесом, яке засноване на ретельному аналізі його функцій і повноважень, тому необхідно уникати технічного дублювання відділу освіти районної державної адміністрації, оскільки завдання органу управління освітою в ОТГ значно ширше ніж поточне адміністрування існуючої мережі закладів освіти;

- для новоствореної ОТГ потрібно розробити дорожню карту створення органу управління освітою, оскільки цей процес може тривати від 2-х до 4-х місяців та включає:

- укомплектованість його кадрами відповідної кваліфікації;
- налагоджений документальний порядок, пов'язаний з інвентаризацією прийнятого комунального майна, кадрового обліку працівників освіти;
- вирішення питань методичної підтримки та атестації, підготовки статистичних звітів, фінансового та бухгалтерського забезпечення закладів освіти;
- після утворення дієвого управління освітою ОТГ та набуття їм стабільного характеру управління закладами освіти можна починати підготовку плану з їх оптимізації [20].

Відповідно до листа Міністерства освіти і науки України «Про формування органів управління освітою» [38], ОТГ забезпечують управління закладами дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти. На міністерському рівні пропонують для ефективності адміністративного обслуговування освіти ОТГ делегувати адміністративні і навчально- методичні повноваження на рівень навчального процесу (закладів освіти) у поєднанні з належним управлінням усередині самого закладу та забезпеченням якості освіти. Такого роду децентралізація системи освіти ОТГ дозволить уникнути формування малоефективної і витратної для бюджету виконавчого комітету ОТГ структури.

Новацією функцій управління для структурного підрозділу ОТГ в галузі освіти є її фінансові права. Орган управління освітою ОТГ є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в казначействі та печатку. Він підзвітний, підконтрольний та підпорядкований голові ОТГ, Департаменту освіти і науки обласної державної адміністрації, Міністерству освіти і науки України та іншим центральним органам виконавчої влади.

Ще однією особливістю утворення органу управління освітою ОТГ є те, що у результаті співпраці ОТГ між собою у сфері освіти, цей орган можна утворити трьома шляхами: утворити власний орган, сформувати спільний для кількох ОТГ орган або делегувати відповідні повноваження одному із суб'єктів співробітництва [20].

Об'єктом оцінювання діючої практики управління освітою є відділ освіти Глевахівської селищної ради (надалі - ГСР). Відділ освіти є структурним підрозділом ГСР, який нею утворюється і є підзвітним і підконтрольним їй, а також відповідним державним інституціям в питаннях організації освітнього процесу. Має чітко структуровану систему функціональних взаємовідносин, які забезпечують взаємодію всіх ланок освітньої діяльності в громаді, та встановлених між ними координаційних і зворотних зв'язків [26].

Відділ освіти ГСР, відповідно до покладених на нього завдань, здійснює комплекс заходів щодо забезпечення функціонування та розвитку закладів освіти територіальної громади *через структурно-функціональну модель цільового управління освітньою галуззю*. У своїй діяльності відділ освіти керується

«Конституцією України, законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, наказами та іншими нормативно-правовими документами Міністерства освіти і науки України» [27], розпорядженнями та актами відповідних органів місцевого самоврядування, а також затвердженням положенням і регламентом роботи.

Організаційно-правовою формою, в рамках якої реалізується функціональна діяльність відділу освіти, є комунальна. Відділом освіти керує начальник, який, відповідно до чинного законодавства, призначається на посаду та звільняється з

неї головою Глевахівської ТГ. Гранична чисельність працюючих, видатки на утримання відділу, а також штатний розпис затверджується Головою ради з погодженням з фінансовим управлінням [27].

Загальна система організації управління відділом освіти Глевахівської селищної ради наведена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Організаційна структура управління розвитком освіти в Глевахівській територіальній громаді

Джерело : складено автором на основі [27]

Організаційна та функціональна діяльність відділу освіти спрямована на забезпечення реалізації державної освітньої політики з урахуванням особливостей розвитку соціального та культурного середовища території Глевахівської територіальної громади. Потреба в такій діяльності обумовлена тим, що на території громади станом на початок 2021 року проживає 5897 дітей, що по відношенню до загальної чисельності населення території складає близько 19,0%. З них дітей дошкільного віку - 6,5% і шкільного віку - 12,5%. Кількість закладів середньої освіти, в яких навчаються діти, становить 12, в т.ч. школи 1 -III ступенів - 7 (або 58.1%). Дошкільних навчальних закладів в громаді нараховується 20 [27].

Освітні потреби громадян територіальної громади задовольняє 12 закладів загальної середньої освіти, в яких навчається 2948 учнів віком від 6 до 18 років. Аналіз динаміки зміни кількості загальноосвітніх закладів та чисельності учнів свідчить про загальну тенденцію до їхнього зниження, хоча за роками динамічні показники коливалися в різних площинах, від суттєвого скорочення, до збільшення. На базі загальноосвітніх закладів функціонує 17 класів з інклюзивним навчанням, в яких здобувають освіту 23 дитини з ООП [27].

Перелік закладів загальної середньої освіти Глевахівської селищної ради Київської області та тих, що знаходяться в комунальній власності громади наведений в табл.1.1.

Як свідчать дані в табл. 1.1, в територіальній громаді з метою підвищення якості у наданні освітніх послуг створено три опорних школи в Глевасі та селах Путрівка і Мархилівка. В даних закладах навчається близько половини загальної кількості учнів.

Таблиця 1.1

Мережа закладів загальної середньої освіти Глевахівської територіальної громади

Назва ЗЗСО	К-сть класів	К-сть дітей, осіб
1. Опорний заклад (далі ОЗ) Глевахівська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів №1	37	736
2. Крушинський заклад загальної середньої освіти Глевахівської селищної ради	20	468
3. Мархалівський заклад загальної середньої освіти Глевахівської селищної ради	31	404
4. Путрівський опорний заклад освіти - освітній центр Глевахівської селищної ради	11	1045
5. Заклад загальної середньої освіти «Колегія мрій»	11	136

Джерело : складено автором на основі [27]

Аналіз охоплення навчанням дітей шкільного віку в територіальній громаді засвідчив, що лише одна дитина не навчається за станом здоров'я, а всі діти повністю можуть повноцінно здобувати освіту у закладах, розміщених на території Глевахівської громади (табл. 1.2).

**Охоплення навчанням дітей шкільного віку Глевахівської
територіальної громади станом на 01.09.2021 р.**

	Кількість дітей, усього	з них кількіс ть дівчат	кількість дітей у сільській місцевості	з них кількіс ть дівчат	Кількість дітей з особливими освітніми потребами	Кількість дітей з ООП у сільській місцевості
	1	2	3	4	5	5
Кількість дітей, яким виповнилося 5 років	162	87	90	56		
з них навчаються в закладах загальної середньої освіти	3А	29	20	16		
Кількість дітей віком від 6 до 18 років - усього	3071	1539	1242	592	14	16
З них:	1070	1539	1241	592	23	15
навчаються в закладах здобуття повної загальної середньої у тому числі	2048	1474	1241	592	23	15
у закладах професійної (професійно-технічної) освіти						
у закладах іншої освіти	122	25				
в інших закладах освіт						
не навчаються для здобуття повної загально: середньої	1		і			1
відомості відсутні						

Джерело : складено за звітними даними відділу освіти Глевахівської ТГ [27]

За наведеними даними, у сільській місцевості навчається 1241 учень, що по відношенню до їх загальної чисельності складає 40,4%. Частка дітей з особливими освітніми потребами складає 0,7%. У сільській місцевості таких дітей нараховується 15 осіб, або 83,3% їх загальної чисельності [27].

В рамках реформування загальної середньої освіти відділом освіти ГСР проводилися планові заходи із впровадження засад «Нової української школи». Серед практичних заходів, які здійснювалися відділом освіти в 2021 р. варто відзначити такі [27]:

- *розвиток дошкільної освіти*. Він є одним із пріоритетним напрямів роботи і спрямований на забезпечення рівного доступу дітей до дошкільної освіти. Для цього в громаді створена мережа закладів дошкільної освіти (ЗДО).

На даний час в територіальній громаді функціонує 20 закладів дошкільної освіти, у яких перебуває 620 дітей віком від 3 до 6 років, що становить 85% дітей, охоплених дошкільною освітою, які проживають в громаді. В дошкільних закладах створено 8 інклюзивних груп, де виховується 10 дітей з особливими освітніми потребами. Актуальною в громаді залишається проблема підготовки до навчання у школі дітей 5(6)- річного віку. Вирішенню даної проблеми

приділяється належна увага. На низькому рівні залишається питання забезпечення ЗДО комп'ютерною технікою, іншими сучасними технічними засобами[27].

На території громади у сфері дошкільної освіти наразі працюють заклади комунальної та приватної форми власності [27]:

- 3 самостійних заклади дошкільної освіти;
- 2 заклади в складі навчально-виховних комплексів Глевахівської селищної ради;
- приватні заклади: Дитячий навчальний заклад (ясла-садок) «Золоті Зернята» Глевахівської селищної ради, Дитячий навчальний заклад (ясла-садок) «Ромашка" Глевахівської селищної ради, Заклад дошкільної освіти (ясла-садок) "Струмочок" Глевахівської селищної ради, Дошкільне відділення Путрівського опорного закладу освіти — освітнього центру Глевахівської селищної ради, Дошкільне відділення Мархалівського закладу загальної середньої освіти.

Крім того, триває будівництво дитячого садочку в с. Мархалівка по вул. Шкільна та дитячого садочку - початкової школи в смт Глеваха по пров. Лермонтова.

В 2020 р. загальна сума коштів, що була виділена на забезпечення функціонування освітньої галузі Глевахівської територіальної громади склала 106,6 млн. грн., що складає 59,8% загальних видатків (рис. 1.2.). Фінансування освіти здійснювалося з таких джерел: коштів місцевого бюджету, державної освітньої субвенції та освітньої субвенції з місцевого бюджету.

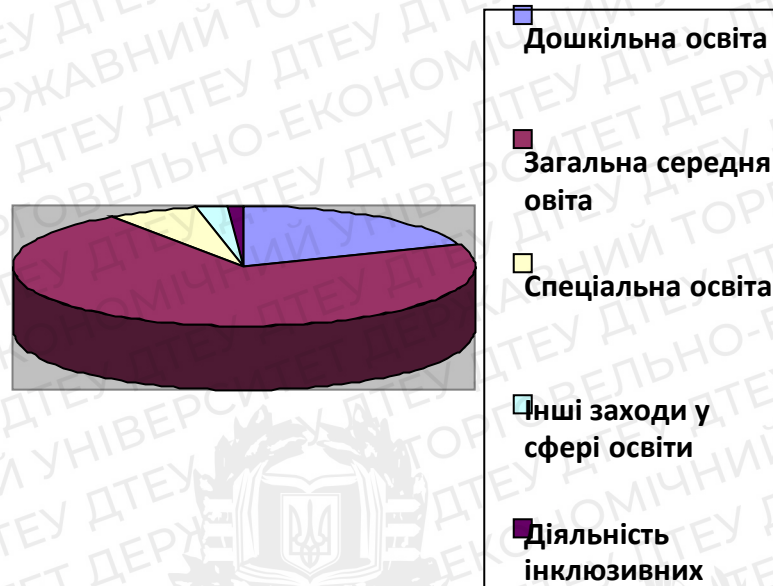


Рис. 1.2. Розподіл видатків на освіту у Глевахівській територіальній громаді

Джерело : складено автором на основі [27]

З загального обсягу видатків на розвиток освіти з місцевого бюджету (106,6млн.грн.) у 2020-2021 навчальному році фінансувалося [52]:

- надання дошкільної освіти - 20,1 млн. грн. (18,9% загальних обсягів), з них частка на оплату праці педагогічних працівників становить - 68,6%
- надання загальної середньої освіти закладами освіти - 75,9 млн. грн. (71,2%), з яких, частка на оплату праці складає - 71,6 %;
- надання спеціальної освіти -6,9 млн. грн. (6,4%), частка оплати праці становить - 76,8%;
- інші заходи у сфері освіти - 2,3 млн. грн. (2,3%);
- забезпечення діяльності інклюзивних центрів - 1,3 млн. грн. (1,2%). У 2020/2021 навчальному році в закладах загальної середньої освіти територіальної громади здійснювали професійну діяльність 328 педагогічних працівників.

Отже, було здійснено комплексне дослідження публічного управління освітою ОТГ як цілісної системи управління, організованого на певній території, що здійснюється органами публічної влади щодо впорядкування, збереження, функціонування та розвитку освіти в регіоні, спрямованої на

забезпечення розвитку людського капіталу шляхом надання населенню освітніх послуг, чим і забезпечується стабільний розвиток території.

З'ясовано, що як об'єкт публічного управління ОСТГ представлені сукупністю елементів:

- ✓ складниками, рівнями, стандартами освіти;
- ✓ освітніми програмами, кваліфікаціями;
- ✓ учасниками освітнього процесу;
- ✓ закладами освіти та іншими суб'єктами освітнього процесу;
- ✓ нормативно-правовими актами та ліцензійними умовами;
- ✓ органами управління в сфері освіти.

На рівні регіону окрім зазначених елементів до системи також включені недержавні організації, громадські об'єднання та органи влади регіонального рівня.

1.2. Аналіз проблем формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ)

В рамках розв'язання проблем розвитку освіти в громаді та вибудовування ефективних механізмів управління цими процесами, у 2021 році була розроблена та затверджена рішенням Глевахівської селищної ради цільова комплексна Програма розвитку освіти Глевахівської громади на 2022 р. Її метою є створення умов для забезпечення доступності жителів громади до якісної освіти, яка б відповідала їх потребам та вимогам суспільства, забезпечення якісно нового рівня розвитку закладів освіти; підвищення ефективності системи управління освітою в громаді [41].

В процесі реалізації мети програми, будуть виконуватися завдання, пов'язані з формуванням механізмів регулювання якості освіти на території громади шляхом організації чіткого координування діяльності відділу освіти та громадських організацій; надання гарантій педагогічним працівникам щодо їх професійної самореалізації, підвищення соціального статусу вчителя,

поглиблення фахової майстерності; забезпечення консолідації та взаємодії усіх зацікавлених сторін та партнерів щодо інтенсифікації розвитку освіти в територіальній громаді; приведення технічної і матеріальної бази закладів освіти до потреб модернізації освітньої галузі [27].

Засобами досягнення результативності виконання завдань програми в контексті удосконалення механізмів управління розвитком освіти в Глевахівській територіальній громаді стануть (рис. 1.3) [27]:

Засоби забезпечення ефективного управління освітою Глевахівської територіальної громади

впровадження новітніх технологій та інноваційних моделей управління закладами освіти, що є необхідним в умовах їх автономізації;

забезпечення якісного та структурно обґрунтованого розвитку мережі закладів освіти, які б відповідали потребам розвитку громадськості;

створення належних умов для розвитку інклюзивної освіти;

удосконалення навчально-методичного забезпечення освітнього процесу з використанням інноваційних моделей набуття освітніх компетентностей!!;

залучення грантових проектів у розвиток освіти на території громади та розвиток міжнародного співробітництва в освітній галузі

Рис. 1.3. Засоби забезпечення ефективності в управлінні освітою в Глевахівській ТГ

Джерело : складено за звітними даними відділу освіти Глевахівської ТГ [27]

- впровадження новітніх технологій та інноваційних моделей управління закладами освіти, що є необхідним в умовах їх автономізації;
- забезпечення якісного та структурно обґрунтованого розвитку мережі закладів освіти, які б відповідали потребам розвитку громадськості;
- створення належних умов для розвитку інклюзивної освіти;
- удосконалення навчально-методичного забезпечення освітнього процесу з використанням інноваційних моделей набуття освітніх компетентностей;

- залучення грантових проєктів у розвиток освіти на території громади та розвиток міжнародного співробітництва в освітній галузі.

Реалізація завдань програми та здійснюваних в їх межах заходів буде забезпечуватися шляхом ефективного використання цільових (бюджетних і позабюджетних) коштів, залучення додаткових фінансових ресурсів, фондів та благодійних внесків, а також через прозоре витрачання отриманих фінансових коштів [52].

Узгоджене вирішення проблемних питань розвитку освітньої галузі в територіальній громаді здійснюється в рамках засідання колегії, до складу якої входять начальник відділу освіти, головний спеціаліст відділу, директори освітніх закладів, представники громадськості та органів влади. Рішення, які приймаються на колегії, затверджуються наказами начальника відділу освіти [27].

Основними проблемами кадрового забезпечення процесу надання освітніх послуг в громаді є наступне: «...частина педагогів старшого віку не використовує новітні методи навчання; слабе оновлення педагогічних колективів через небажання молодих педагогів працювати у віддалених закладах освіти; частина педагогів не володіє інформаційними технологіями, що призводить до унеможливлення працювати у соціальних проєктах; після проходження курсової перепідготовки не всі педагоги використовують здобуту інформацію у своїй роботі; курси залишаються стимулом до проходження чергової атестації, а не шляхом до самовдосконалення і саморозвитку» [36].

Можливим загрозами у площині посилення виявлених проблем є неможливість забезпечити рівний доступ до якісної позашкільної освіти та через небажання молодих спеціалістів працювати у віддалених закладах освіти [27].

З метою вирішення виявлених проблем доцільним є прийняття управлінських рішень щодо вироблення механізмів стимулювати молодих педагогів до роботи у віддалених закладах освіти шляхом надання житла, компенсації за проїзд тощо; ввести до плану шкільних методичних об'єднань питання використання новітніх технологій у навчальному процесі; активізувати роботу у методичних форумах та заходах, які будуть проводитися в територіальній громаді; продовжити

напрацьовану форму роботи щодо підвищення фахової компетентності у міжкурсовий період; провести цикл тренінгів з використання ІКТ у навчально-виховному процесі.

В рамках поліпшення стану матеріально-технічного забезпечення освітньої процесу, особливої уваги потребує розв'язання проблем щодо: оновлення технічної бази навчання та оснащення освітніх закладів сучасним новітнім обладнання, передусім природничо-математичних кабінетів, комп'ютерних лабораторій; створення таких кабінетів у школах, де вони є відсутніми; можливості об'єднання наявної мережі Інтернет в освітніх закладах в єдину локальну систему; покращання матеріально-технічної бази шкільних їдалень та достатність фінансового забезпечення організації харчування дітей.

Незважаючи на широкий комплекс робіт, які проводяться відділом освіти та міською радою в рамках розвитку освітньої галузі, проблемними залишаються питання: а) достатнього фінансового забезпечення освітньої галузі; б) забезпечення освітніх закладів кваліфікованими педагогічними кадрами; в) покращання стану матеріально-технічного забезпечення освітньої процесу. В цьому напрямі особливої уваги потребує розв'язання проблем щодо: оновлення технічної бази навчання та оснащення освітніх закладів сучасним новітнім обладнання, передусім комп'ютерних лабораторій; можливості об'єднання наявної мережі Інтернет в освітніх закладах в єдину локальну систему; покращання матеріально-технічної бази шкільних їдалень та достатність фінансового забезпечення організації харчування дітей.

Отже, як засвідчили дані аналізу, управління системою освіти в Глевахівській територіальній громаді спрямується на вирішення комплексу важливих завдань, пов'язаних з: оптимізацією мережі освітніх закладів, зміцненням їх матеріальної бази, створенням умов для рівного доступу до якісної освіти, проведенням моніторингових досліджень якості освіти; удосконаленням змісту сучасної освіти; провадженням інформаційно-комунікаційних технологій навчання, розвитком системи державно-громадського управління; налагодженням ефективної

співпраці з бізнесовими структурами щодо формування належної матеріально-технічної бази закладів освіти громади.

Незважаючи на широкий комплекс робіт, які проводяться відділом освіти в рамках розвитку освітньої галузі в територіальній громаді, проблемними залишаються питання: а) фінансового забезпечення освітньої галузі; б) забезпечення освітніх закладів кваліфікованими педагогічними працівниками; в) осучаснення стану матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу.



РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ В ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Міжнародний досвід формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді на місцевому рівні

Хотілось би звернути увагу на той факт, що формування сучасної освітньої політики залежить від змін, що відбуваються у світі, національному суспільстві, регіональному середовищі. Обраний Україною шлях європейської та світової інтеграції зумовив необхідність інтенсивних змін у суспільнозначущих сферах життя. У цьому контексті вже третє десятиріччя відбувається пошук ефективної стратегії розвитку освіти, яка б забезпечила досягнення рівня найкращих світових стандартів, економічне зростання держави, допомогла б у розв'язанні соціальних проблем суспільства, створила б умови для розвитку особистості. У зв'язку з чим проводиться модернізація освітньої сфери та вдосконалюється її система. Саме від стану освітнього законодавства, на нашу думку, залежить ефективність функціонування системи освіти всієї держави. Тож актуальним для України залишається вирішення питання належного правового регулювання освіти [45].

З метою зміни філософії управління розвитком освіти, концентрації на інноватизації методів навчання і надання освітніх послуг, підвищенні якості освіти, запровадження партнерства між всіма суб'єктами в процесі освітньої діяльності, вбачається необхідним сформулювати концептуальні напрями підвищення результативності системи управління освітою у Глеваській територіальній громаді.

- Такими напрямами, на наш погляд, можуть бути:
- удосконалення системи управління розвитком освіти та впровадження механізмів державно-громадського партнерства;
 - вироблення прийнятних варіантів оптимізації мережі освітніх закладів в межах територіальної громади;

- розвиток міжмуніципального співробітництва в організації надання
- якісних освітніх послуг та формування сприятливого освітнього середовища;
- залучення громадськості та інших зацікавлених сторін до вироблення цілей розвитку освіти в громаді та вирішення проблем підвищення якості надання освітніх послуг;
- залучення додаткових ресурсів з метою підвищення ефективності роботи відділу освіти селищної ради.

Особливим напрямом у трансформації системи управління освітою є впровадження елементів державно-громадського партнерства та розширення його ролі у забезпеченні співфінансування освітніх проектів та управлінні закладами освіти. В основу державно-громадського управління в освіті закладається «поєднання діяльності державних та суспільних суб'єктів управління в інтересах людини, соціуму і влади» [21]. Завданням цієї форми управління, яка регламентується ст.70 Закон України «Про освіту», є забезпечення організації конструктивної взаємодії «органів державної влади і органів місцевого самоврядування з громадянськими об'єднаннями та іншими інститутами громадянського суспільства з метою прийняття ефективних управлінських рішень та задоволення суспільних потреб та інтересів у сфері освіти» [31].

Основними концептами такого партнерства мають стати: власне співпраця між усіма зацікавленими сторонами (владою, освітою, батьками, учнями, громадськістю), взаємодія у розв'язанні актуальних проблем розвитку освіти, проведення діалогу та консенсусне прийняття рішень щодо бачення розвитку освіти, ролі місцевої влади, а також визначення середньострокових та довгострокових цілей розвитку (рис.2.4).

В цьому контексті цікавим є досвід Нідерландів щодо впровадження державно- громадського партнерства в управління освітою. За наведеними аргументами науковців [7], держава в особі Міністерства освіти в Нідерландах здійснює «загальне керівництво і контроль галузі, фінансує її розвиток, визначає

обов'язкові типи навчальних програм, встановлює мінімальну і максимальну кількість годин на кожен тип програми, річне і тижневе навантаження учнів, предмети, які належить викладати в кожному класі, тривалість уроку, кваліфікаційні вимоги до вчителів, умови їхньої праці та розмір її оплати, зміст та порядок проведення іспитів та тестів» [7].

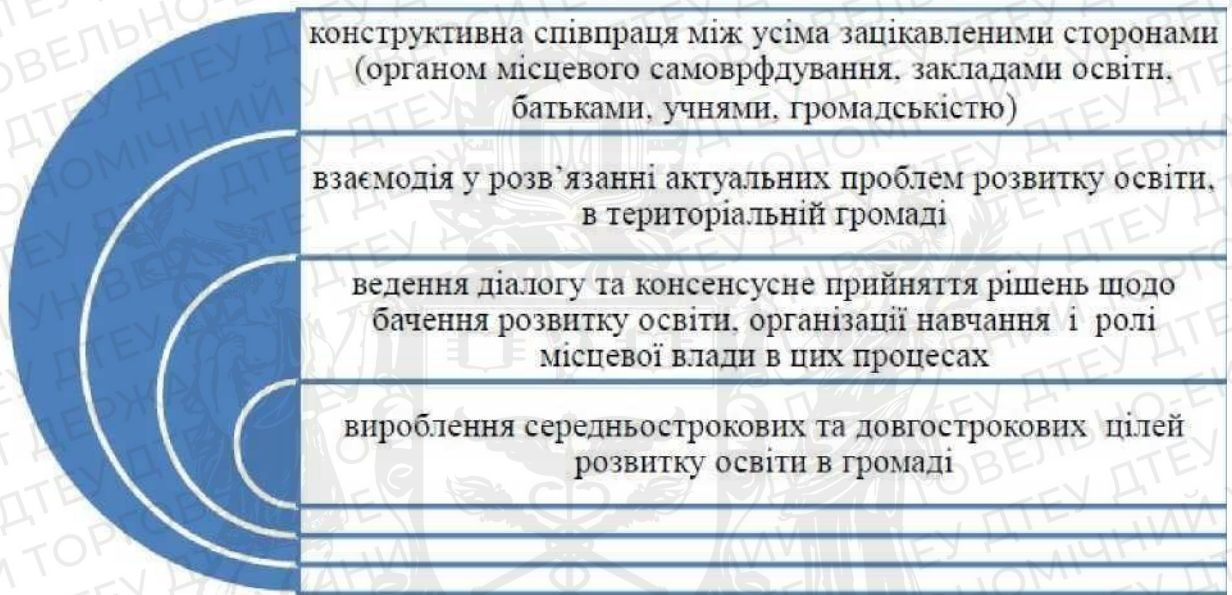


Рис. 2.4. Концепти державно-громадського партнерства в управлінні розвитком освіти в територіальній громаді [11]

На рівні адміністрацій шкіл проводиться робота з батьками, яка спрямовується на порозуміння та конструктивну співпрацю. З метою координування дій школи і батьків створюються консультативні комітети, до складу яких входять представники батьків і вчителі. Основними формами досягнення консенсусу щодо цілей розвитку освіти є партнерство, співпраця та діалог з іншими соціальними інститутами [7].

Діалог є важливою формою та ключовим принципом співпраці влади, освітніх і громадських інституцій. В освітній сфері Нідерландів «діалогізують усі: видавництво, розробляючи навчальний посібник, запитує в шкіл, як, на їх думку, має виглядати ідеальний урок англійської мови; муніципалітет з'ясовує потреби

жителів провінції, щоб виробити напрями своєї діяльності; учнів запитують, як можна покращити роботу вчителів; директор обговорює з батьками, наскільки прийнятний річний план роботи школи він склав; профспілка цікавиться проблемами директорів і передає цю інформацію у владні структури, які створюють умови для діалогу між школами, що ведуть новаторську діяльність» [27].

Завдяки діалогу досягається встановлені цілі управління освітою, які відповідають потребам та інтересам громадськості і, головне, враховують думку усіх учасників освітнього процесу. Отже, активне впровадження таких партнерських взаємовідносин з усіма зацікавленими сторонами у систему управління освітою в територіальній громаді є необхідною умовою підвищення його результативності та досягнення поставлених цілей розвитку освітньої галузі. В сучасних умовах без громадської участі у процесах формування освітньої політики на місцевому рівні не можна ефективно розв'язувати завдання з оптимізації та розвитку мережі освітніх закладів території, формувати систему оцінювання якості освіти, впроваджувати нові фінансово-економічні механізми розвитку освіти [27].

Практика переходу багатьох країн світу до демократичної організації суспільства супроводжувалася пошуками таких варіантів управління освітніми системами, які б найбільш ефективно забезпечували їм підтримку місцевих громад. Цим країнам доводилося відмовлятися від централізованого управління всією мережею дошкільних і шкільних закладів і передавати відповідальність за них місцевим органам управління. Такий процес прийнято називати «децентралізацією» управління освітою [11].

Узагальнюючи зарубіжний досвід формування системи публічного управління освітою, виокремлюють два основні етапи її становлення (табл. 2.3). Крім країн з незмінним типом економічної системи доцільно також комплексно проаналізувати досвід таких постсоціалістичних країн, як Польща та Чехія, які, як і Україна, кардинально змінили вектор розвитку економіки після розпаду СРСР. Крім того, накопичений досвід децентралізації управління освітою у Польщі та

Чехії цікавий тим, що, з одного боку, ці країни є повноправними членами ЄС, а з іншого - менталітет і система цінностей цих народів історично завжди були досить близькими до відповідних характеристик українців.

Таблиця 2.3.

Основні етапи становлення формування системи публічного управління освітою

Етап	Особливості етапу	Основні документи
Перший	Кількісно-організаційні перетворення, прийняття масштабних законодавчих актів, які спрямовано на продовження термінів обов'язкового навчання, перетворення середніх шкіл у загальнодоступні масові навчальні заклади.	Акт про елементарну і середню освіту в США (1965 р.); Реформа середньої освіти в Англії (1964 р.); Шкільна реформа у Франції (1975р.).
Другий	Етап було зорієнтовано на змістовно-якісні перетворення, вийшла низка документів відповідно до вимог ХХІ ст.	«Освіта для 2000 року» (1985 р., ФРН), «Освіта американців для ХХІ століття» (1984 р., США); «Освіта майбутнього» (1985 р., Франція), «Пошук моделі освіти для ХХІ ст.» (1984 р., Японія).

Джерело: узагальнено автором на основі [16, с. 463]

На основі історико-педагогічного аналізу, проведеного Л. Гриневич, обґрунтовано й описано три етапи децентралізації управління освітою в Польщі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Основні етапи децентралізації управління освітою в Польщі за

Л. Гриневич

Етап	Період, рр.	Характеристика етапу
I етап	1989-1995 рр.	етап базових законодавчих змін і часткового впровадження їх у практику
II етап	1996 - 1998 рр.	період загальної передачі освітніх закладів (дошкільних установ і початкових шкіл) органам місцевого самоврядування
III етап	1999-2003 рр.	етап глибоких освітніх реформ та їх впровадження

Джерело: узагальнено автором на основі [16, с. 463]

Але, як вже зазначалося, і на початку ХХІ ст. питання децентралізації залишаються актуальними для високорозвинених країн світу. Як зазначає Л. Гриневич, у більшості розвинених країн децентралізація здійснюється трьома взаємодоповнюючими шляхами: використання громадського впливу на розв'язання проблем освіти, посилення ролі місцевих органів управління освітою у прийнятті рішень, зростання автономії шкіл в управлінні їх ресурсами. Аналіз реформ у сфері управління освітою в ряді країн дає підстави сформулювати перелік основних завдань децентралізації, в основу яких покладено:

- політичні мотиви (у більшості країн світу вони є підґрунтям для зростання участі громадськості в прийнятті державних рішень);
- фінансові мотиви (центральні уряди не в змозі надати повне фінансування, яке відповідає вимогам сфери освіти);
- мотиви ефективності (зумовлені тим, що прийняття рішень на місцевому рівні допомагає зменшити витрати на досягнення кожного окремого результату) [35].

Можна констатувати, що ці мотиви притаманні й Україні, яка намагається побудувати систему управління освітою європейського рівня.

Зупинимося на особливостях адміністративно-територіального устрою країн, тому що це безпосередньо впливає на розподіл повноважень, обов'язків та відповідальності в управлінні освітою. Л. Михайлишин пропонує таку класифікацію адміністративно-територіального устрою країн (табл. 2.5) [32, с. 3- 4].

Необхідно звернути увагу і на організаційну структуру об'єкта, управлінські повноваження над яким змінюються від країни до країни між різними рівнями влади та місцевим самоврядуванням [32].

У якості об'єкта розглядається система загальної освіти зарубіжних країн, яка враховує дошкільне та шкільне виховання, охоплюючи вік дитини від 3 - 4 років до 18 - 19 років. Саме на ці категорії населення місцеве самоврядування повинно здійснювати найбільший вплив з метою отримання бажаних наслідків, тобто

освіченої молоді, яка здатна підняти та утримувати конкурентний соціально-економічний рівень території [17].

За останні десятиріччя середня освіта як мінімальний рівень для людини, яка входить у високотехнологічне суспільство, інтенсивно реформується в розвинених країнах світу. В більшості країн середня освіта безкоштовна. У США і Японії понад 90 % учнів закінчують 12- річну школу. Міжнародна педагогіка визначає уроки праці, продуктивну працю учнів важливим фактором оновлення освіти.

Таблиця 2.5

Особливості адміністративно-територіального устрою країн

Модель організації місцевого самоврядування	Країна	Устрій держави	Адміністративно-територіальні рівні
Англосаксонська	США	федеративна	штат графство тауншип (таун)
	Великобританія	унітарна	графства громада (парафія)
Континентальна	Франція	унітарна	регіон департамент округ кантон комуна
	Італія	унітарна	області провінції комуни
	Польща	унітарна	воєводство повіт гміна
Змішана	ФРН	федеративна	земля округ громада
	Японія	унітарна	префектура муніципалітет

Джерело: узагальнено автором на основі [42]

Шкільні реформи передбачають зближення загальної і професійної освіти (Додаток А).

З аналізу табл. 2.5 можна констатувати, що у більшості зарубіжних країн середня школа складається з 2-х ступенів навчання, і вже починаючи з другого ступеня доволі багато навчального часу приділяється професійно-технічним напрямом, які готують учнів до трудової діяльності безпосередньо після навчання. Крім того, наприклад, у Японії органи місцевого самоврядування безпосередньо беруть участь у визначенні профілізацій шкіл, що дозволяє у майбутньому забезпечити зайнятість молоді.

Цей досвід є актуальним для України, тому необхідно більш детально вивчити повноваження, обов'язки, місце органів місцевого самоврядування в управлінні освітою.

Але інституційний розвиток закордонних систем освіти неможливо розглядати відокремлено від питання його фінансування, оскільки саме фінансування є однією з рушійних сил процесу реформування освіти.

У більшості країн Європи здійснюється часткове або повне подушне фінансування (далі - ПФ) (табл. 2.6).

Єдина формула асигнування коштів з центру органам місцевого самоврядування, основана на показниках на рівні органів місцевого самоврядування (наприклад, Польща, Швеція, Фінляндія) [32]. Єдина формула асигнування коштів з центру органам місцевого самоврядування або іншим власникам шкіл на основі показників на рівні шкіл (Литва, Словаччина, Нідерланди)[32].

Дві різні формули. Одна для фінансування з центру органам місцевого самоврядування, друга (обов'язкова) - від органів місцевого самоврядування школам (Англія, Уельс, Болгарія, Косово) [32].

Подушне фінансування порівняно з фінансуванням на основі матеріально-технічних ресурсів є більш ефективним, об'єктивним, прозорим, підзвітним. Проведемо порівняльний аналіз двох форм фінансування за зазначеними критеріями (Додаток Б).

Різновиди подушного фінансування в Європі

Часткове ПФ	Повне ПФ
1. Національна формула для асигнування ресурсів з центру органам місцевого самоврядування	1. Національна формула для асигнування ресурсів з центру органам місцевого самоврядування
2. Деякі засновники шкіл (напр., великі міські муніципалітети) використовують місцеву формулу для визначення бюджетів шкіл	2. Усі засновники шкіл використовують місцеву формулу для визначення бюджетів шкіл (щоб виділити спеціалізовані бюджети (які виплачуються одноразово) своїм школам для витрат на усі основні ресурси, включаючи персонал)
	3. Школи мають фінансову автономію: управляють власними бюджетами (директор школи + шкільна рада): кількість вчителів визначається школою відповідно до того, які витрати на персонал може дозволити собі ця школа зі свого бюджету.
<i>Приклади</i>	
Польща, Естонія, Македонія, Швеція, Фінляндія	Великобританія, Нідерланди, Литва, Словаччина, Болгарія

Джерело: узагальнено автором на основі [32]

З аналізу зрозуміло, що ПФ дає стимули для створення ефективної шкільної мережі. Повне ПФ є більш ефективним, оскільки гарантує, що усі школи, підпорядковані органу місцевого самоврядування, будуть фінансуватися на основі однакових критеріїв [32].

Згідно зі статистичними даними, витрати на освіту в США складають 7% валового національного доходу, або близько 350 млрд. доларів на рік. Більша частина цих коштів спрямовується на фінансування середньої та початкової освіти. Державний бюджет є основним джерелом покриття витрат на базову освіту американців, і його частка в загальному прибутку середньої та початкової школи складає 90%. Держава не лише фінансує середню освіту, але є власником більшості таких закладів. 76% шкіл, у яких навчаються 89% всіх учнів США, мають статус державних навчальних закладів. Поряд із державними школами є

заклади, що мають статус приватних і недержавних неприбуткових шкіл. У них навчаються 11% всіх учнів, а фінансування таких шкіл із державного бюджету складає лише 8%. До того ж, протягом останніх тридцяти років існує стійка тенденція, яка вказує на те, що кількість недержавних навчальних закладів невпинно зростає, а кількість шкіл, які мають статус державних, - скорочується [17].

Вивчення світових тенденцій та особливостей розбудови освіти, модернізація управлінських механізмів має важливе значення для реформування освіти України, дає основу для прогнозування і реального відродження національної освіти, системного управління нею та наближення до європейських стандартів[22].

Тож можна підсумувати, що на сучасному етапі є багато напрацювань з впровадження державно-громадського управління освітою. Разом з тим, важливим є дослідження закордонного досвіду реформаторських течій для забезпечення інноваційного розвитку вітчизняної системи освіти. Даний розділ присвячено висвітленню досвіду реформування переважно системи середньої освіти, так як саме управління середньою освітою знаходиться в межах компетенції місцевого самоврядування в Україні.

Найчастіше в європейській практиці публічного управління освітою застосовується модель мережевої організації, що реалізується за рахунок цілеспрямованого й організованого залучення освітніх ресурсів інших освітніх установ. Це об'єднання кількох загальноосвітніх закладів навколо найбільш сильного, що виконує роль «ресурсного центру», створення освітнього округу, навчально-виховного комплексу. У цьому випадку кожний загальноосвітній навчальний заклад в об'єднанні забезпечує викладання в повному обсязі базових загальноосвітніх предметів і ту частину профільного навчання, яку вона здатна реалізувати. Іншу профільну підготовку бере на себе «ресурсний центр». Другий варіант передбачає кооперацію загальноосвітнього закладу з установами вищої, середньої та професійної освіти та залучення додаткових освітніх ресурсів. У цьому випадку учням дається право вибору одержання профільного навчання не

тільки там, де вони вчаться, а й у кооперованих із загальноосвітньою установою освітніх структурах (дистанційні курси, заочні школи, установи професійної освіти й ін.).

2.2. Розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ)

З метою зміни філософії управління розвитком освіти, концентрації на інноватизації методів навчання і надання освітніх послуг, підвищенні якості освіти, запровадження партнерства між всіма суб'єктами в процесі освітньої діяльності, вбачається необхідним сформулювати пропозиції щодо напрямів удосконалення формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді.

Такими напрямками, на наш погляд, можуть бути (рис. 2.5):

- ✓ удосконалення системи управління розвитком освіти та впровадження механізмів державно-громадського партнерства;
- ✓ вироблення прийнятних варіантів оптимізації мережі освітніх закладів в межах територіальної громади;
- ✓ розвиток міжмуніципального співробітництва в організації надання якісних освітніх послуг та формування сприятливого освітнього середовища;
- ✓ залучення громадськості та інших зацікавлених сторін до вироблення цілей розвитку освіти в громаді та вирішення проблем підвищення якості надання освітніх послуг;
- ✓ залучення додаткових ресурсів з метою підвищення ефективності роботи відділу освіти Глевахівської селищної ради.

Особливим напрямом у трансформації системи управління освітою є впровадження елементів державно-громадського партнерства та розширення його ролі у забезпеченні співфінансування освітніх проєктів та управлінні закладами освіти. В основу державно-громадського управління в освіті закладається

«поєднання діяльності державних та суспільних суб'єктів управління в інтересах людини, соціуму і влади» [11]. Завданням цієї форми управління, яка регламентується ст.70 Закон України «Про освіту», є забезпечення організації конструктивної взаємодії «органів державної влади і органів місцевого самоврядування з громадянськими об'єднаннями та іншими інститутами громадянського суспільства з метою прийняття ефективних управлінських рішень та задоволення суспільних потреб та інтересів у сфері освіти» [5].

Концептуальні напрями удосконалення системи управління розвитком освіти в територіальній громаді

- удосконалення системи управління розвитком освіти та впровадження механізмів державно-громадського партнерства
- вироблення прийнятних варіантів оптимізації мережі освітніх закладів в межах територіальної громади
- розвиток міжмуніципального співробітництва в організації надання якісних освітніх послуг та формування сприятливого освітнього середовища залучення громадськості та інших зацікавлених сторін до вироблення цілей розвитку освіти в громаді та вирішення проблем підвищення якості надання освітніх послуг залучення додаткових ресурсів з метою підвищення ефективності роботи відділу освіти Глевахівської селищної ради.

Рис. 2.5. Концептуальні пропозиції щодо напрямів удосконалення формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді

Джерело : авторська розробка.

Основними концептами такого партнерства мають стати: власне співпраця між усіма зацікавленими сторонами (владою, освітою, батьками, учнями, громадськістю), взаємодія у розв'язанні актуальних проблем розвитку освіти, проведення діалогу та консенсусне прийняття рішень щодо бачення розвитку освіти, ролі місцевої влади, а також визначення середньострокових та довгострокових цілей розвитку (рис. 2.6).

Стримуючими проблемами запровадження державно-громадського управління в освіті загалом, та в Глевахівській територіальній громаді зокрема, є:

- по-перше, відсутність дієвих механізмів залучення громадськості до процесу прийняття рішень в сфері освіти; громадського управління освітою; по-друге, переважання адміністративних важелів регулювання у системі управління освітою;
- по-третє, домінування випадкових рішень у побудові системи громадського управління, що ґрунтуються на створенні певних організаційних структур і внаступному «наповненні» їх змістом та діяльністю;
- по-четверте, низька ефективність і формальність створених організаційних форм і механізмів взаємодії.

Особливим напрямом управлінських заходів у сфері освіти у Глевахівській територіальній громаді є вироблення прийнятного сценарію (або варіанту) оптимізації мережі закладів освіти, завданням якого є підвищення якості надання освітніх послуг та забезпечення якості самої освіти. Процес такої оптимізації передбачає здійснення комплексу дій, які включають:

- формування складу робочої групи з можливим залученням експертів і відповідних фахівців ;
- здійснення аналізу наявної мережі закладів освіти загалом, та в розрізі окремих населених пунктів;
- розроблення сценаріїв оптимізації та вибір альтернативного варіанту;
- складання плану оптимізації мережі закладів на поточний період та його затвердження ;
- проведення широкого інформування про здійснювані заходи усіх зацікавлених сторін, передусім, щодо наслідків прийнятих рішень (освітніх, економічних і соціальних).

Даний процес проілюстрований на рис. 2.6.

Вважаємо доцільним формування Плану оптимізації мережі закладів освіти в громаді доповнювати чіткими і взаємоузгодженими зі стратегічними напрямками розвитку освіти індикаторами та інтегрувати його в стратегію розвитку громади. При необхідності - надати документу правовий статус, затвердивши його рішенням сесії селищної ради.

Процес розроблення оптимізаційного плану має носити прозорий та відкритий характер, до обговорення можливих варіантів скорочення мережі залучати педагогічну спільноту, батьків та громадськість загалом.

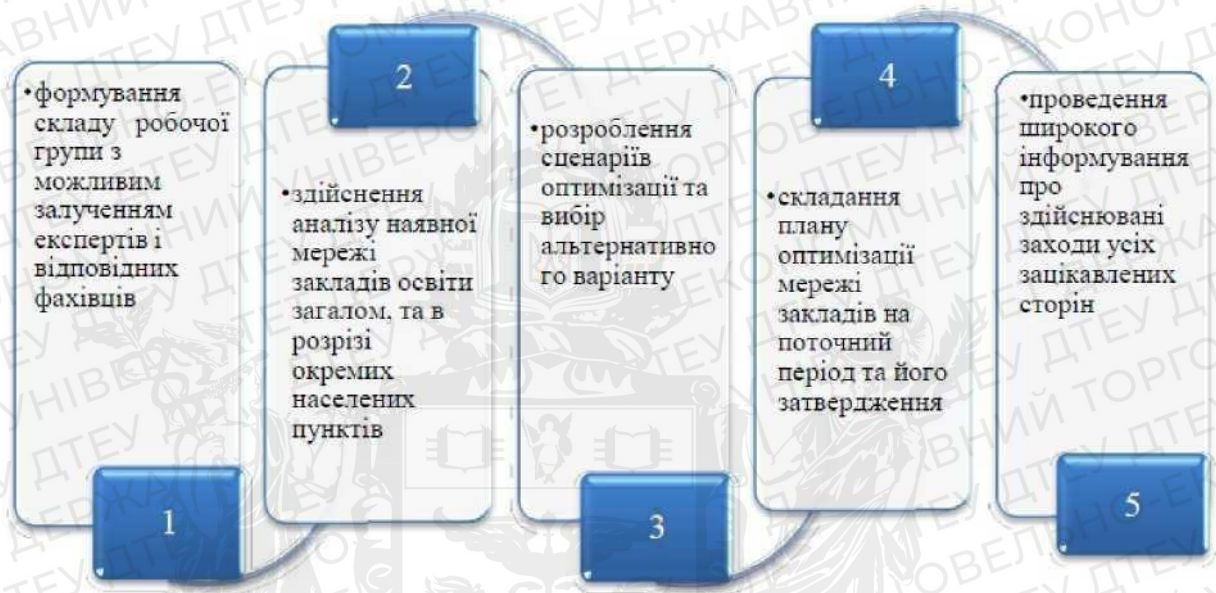


Рис. 2.6. Процес організації роботи з вироблення сценарію оптимізації мережі закладів освіти в Глевахівській територіальній громаді.

Джерело : авторська розробка.

Модернізація системи управління закладами освіти в Глевахівській територіальній громаді передбачає залучення додаткових ресурсів для забезпечення ефективності реалізації функціональних повноважень селищної ради. На сьогодні, як свідчить аналіз, наявні економічні, інформаційні та експертні ресурси є недостатніми для нормальної організації діяльності ОМС, що обумовлює необхідність, знову ж таки звертатися за допомогою до партнерських громадських організацій з метою залучення міжнародних грантів, технічної допомоги, зовнішніх експертів.

Для вирішення проблем організації навчального процесу в територіальній громаді доцільним вважаємо використання такого інструменту як міжмуніципальне співробітництво. В умовах відсутності реальної можливості надання якісних освітніх послуг на території окремих населених пунктів

громадита браком фінансових коштів для належної організації освітнього процесу, доцільним на наш погляд є впровадження практики організації міжмуніципального співробітництва в сфері надання освітніх послуг у віддалених населених пунктах, і які перебувають у відносній близькості до опорних шкіл інших громад. Сферою такого співробітництва може бути, також, створення комунальних сервісних служб з обслуговування життєдіяльності мережі закладів освіти та інших комунальних установ, що дозволить акумулювати кошти їх учасників та найбільш раціонально їх використовувати для потреб громади.

Наступним концептуальним напрямом розвитку освіти громаді можемо вважати перехід від утримання освітніх закладів до інвестування у розвиток освіти, педагога, учня, тобто, таке управління має бути зорієнтованим на забезпечення кінцевого результату освітнього процесу.

Як свідчить аналіз практики управління освітньою галуззю в Глевахівській територіальній громаді, на сьогодні стратегію її розвитку як окремого документу не сформовано. Стратегічні орієнтири її розвитку виписані у «Стратегії розвитку Глевахівської ОТГ на 2017-2025 роки» та «Програмі розвитку освіти Глевахівської територіальної громади на 2022 рік».

Необхідність вироблення стратегії розвитку освіти на перспективу обумовлена трансформаційними процесами в системі муніципального управління, та очікуваннями громадян щодо розширення можливостей та підвищення доступності до нової якості освітніх послуг, що впливає із загальної державної концепції реформування освітньої галузі та створення моделі нової української школи. З цією метою доцільно сформулювати чіткі стратегічні орієнтири розвитку освіти та створити дорожню карту їх реалізації.

Загалом, стратегія розвитку освіти в територіальній громаді є документом, де через систему скоординованих дій усіх зацікавлених сторін та конкретних заходів можна досягти поставлених освітніх цілей. Такі дії мають бути підкріплені наявними можливостями та ресурсами, необхідними для їх реалізації, структурованим порядком впровадження заходів, термінами їх

реалізації, організаційними механізмами виконання поставлених завдань та контролем за їх результативністю.

Щоб визначити стратегічні напрями розвитку освіти на рівні територіальної громади, проаналізуємо складені і найбільш поширені у світовій практиці типи освітніх стратегій. Для ефективної реалізації державної освітньої політики важливо урахувати не лише те, що потребує зміни, а й знати найбільш дієві способи реалізації цих змін. Тобто, йдеться про певні стратегії формування державної освітньої політики.

В узагальненому вигляді найбільш поширені стратегії розвитку державної освітньої політики, які домінують у світовій спільноті, були описані Х. Тангерудом у праці «Розробка політики в плюралістичних і децентралізованих країнах»[51]. Такими стратегіями, на думку науковця, є:

«Стратегія «золотої середини»; 2) Стратегія делегування; 3) Харизматична стратегія; 4) Стратегія прямого застосування влади. Їх зміст наведений на рис. 2.7.

Стратегія «Золотої середини»

- застосовується у випадках, коли ініційовані системні зміни не задовольняють потреби та інтереси зацікавлених груп, які стають до них в опозицію. У відповідь на демонстрацію незадоволеності, стратегія реформи переглядається та вносяться зміни в ті пункти, де існує найменше конфліктів.

Стратегія делегування

- Розв'язання конфліктних ситуацій може тривати довго та вимагати багато часу на їх урегулювання. Для уникнення зайвої напруги делегується право вирішувати конфлікти регіональним і місцевим управлінням освіти.

Харизматична стратегія

- реформатори можуть безпосередньо звертатися до громади, окреслюючи позитивні аспекти реформи, намагаючись вплинути на людей. Інший шлях використання цієї стратегії — створення зразкових центрів, які слугують позитивними прикладами запровадження запланованих реформ.

Стратегія прямого застосування влади

- влада безпосередньо впливає на керівників освітніх закладів, місцеве управління освіти шляхом застосування адміністративних, правових та інших засобів покарання»

Рис.2.7. Зміст світових стратегій розвитку освіти [41]

Кожна з означених стратегій має певні недоліки. Зокрема, «стратегія «золотої середини» може трансформувати започатковані системні реформи у низку фрагментарних поправок. Стратегія делегування може спричиняти накопичення нерозв'язаних проблем на регіональному та місцевому рівнях. Харизматична стратегія означає можливість маніпулювання, а стратегія прямого застосування

сили може спровокувати негативне ставлення та опір, зменшуючи вірогідність підтримки системних реформ з боку пересічних громадян» [41].

На нашу думку, в процесі розроблення стратегії розвитку освіти в Глевахівській територіальній громаді, доцільним є поєднання декількох її варіантів, передусім, стратегії делегування та харизматичної стратегії. Загалом, в теорії стратегування процес розроблення стратегії передбачає певну етапність управлінських дій, які в узагальненому виді можна представити як: підготовчий етап; етап розроблення стратегії; етап впровадження; завершальний етап реалізації стратегічних цілей, завдань та заходів. У більш деталізованому виді процес розроблення стратегії розвитку освіти наведений на рис. 2.8.

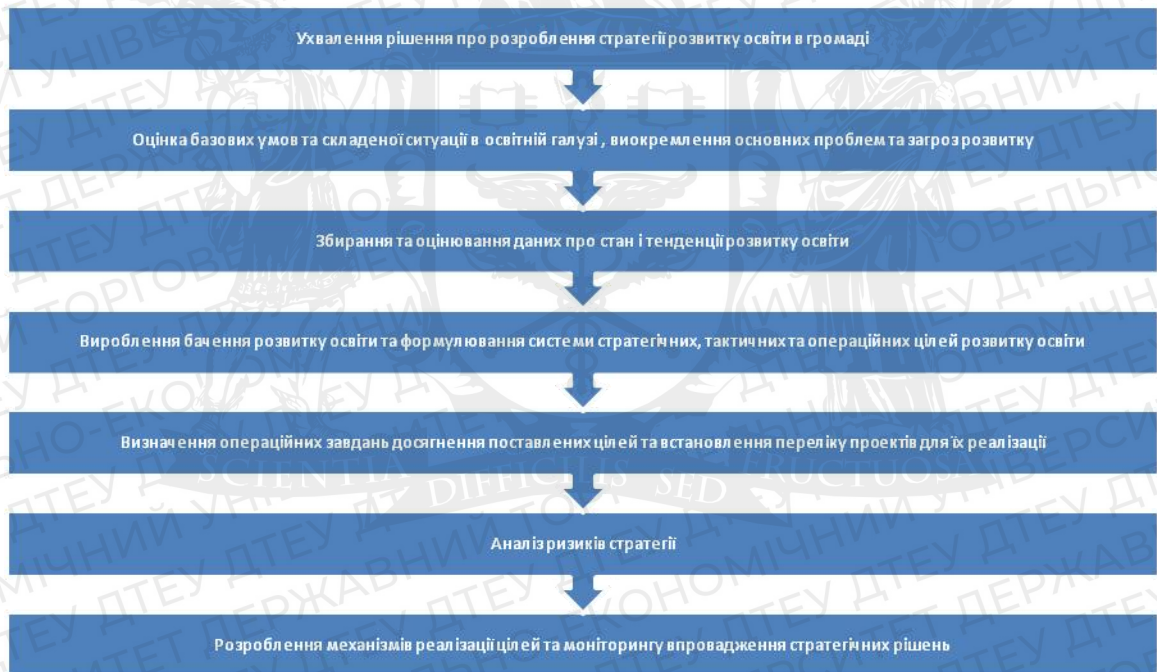


Рис. 2.8. Пропоновані етапи розроблення стратегії розвитку освіти в Глевахівській територіальній громаді

Джерело : авторська розробка.

У стратегічному розвитку освітньої галузі варто прийняти вектор забезпечення внутрішнього її розвитку, тобто, розвитку за рахунок використання власних ресурсів, концентруючись на наявних сильних сторонах і можливостях.

Отже, у процесі формування стратегії розвитку освіти в територіальній громаді доцільно дотримуватися базових процедур її розроблення та етапності здійснюваних заходів. Зокрема: 1) ухвалення рішення про розроблення стратегії

розвитку освіти; 2) оцінку базових умов та складеної ситуації в освітній галузі, виокремлення основних проблем та загроз розвитку; 3) збирання та оцінювання даних про стан і тенденції розвитку освіти; 4) вироблення бачення розвитку освіти та формулювання системи стратегічних, тактичних та операційних цілей розвитку освіти; 5) визначення операційних завдань досягнення поставлених цілей та встановлення переліку проектів для їх реалізації; 6) аналіз ризиків стратегії; 7) розроблення механізмів реалізації цілей та моніторингу впровадження стратегічних рішень.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено сучасний стан формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ), проаналізовано проблеми формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ), узагальнено міжнародний досвід формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді на місцевому рівні та запропоновано рекомендації стосовно його імплементації в практику публічного управління в Україні, сформульовано пропозиції щодо визначення напрямів удосконалення формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді (на прикладі Глевахівської ОТГ).

Результати проведеного дослідження формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді та розробка пропозицій щодо визначення напрямів удосконалення формування моделі управління системою освіти в об'єднаній територіальній громаді, дозволили відповідно до мети та завдань зробити такі висновки та узагальнення.

1. Як засвідчили дані аналізу, управління системою освіти в Глевахівській територіальній громаді спрямується на вирішення комплексу важливих завдань, пов'язаних з: оптимізацією мережі освітніх закладів, зміцненням їх матеріальної бази, створенням умов для рівного доступу до якісної освіти, проведенням моніторингових досліджень якості освіти; удосконаленням змісту сучасної освіти; провадженням інформаційно-комунікаційних технологій навчання, розвитком системи державно-громадського управління; налагодженням ефективної співпраці з бізнесовими структурами щодо формування належної матеріально-технічної бази закладів освіти громади.

2. Незважаючи на широкий комплекс робіт, які проводяться відділом освіти в рамках розвитку освітньої галузі в територіальній громаді, проблемними залишаються питання: а) фінансового забезпечення освітньої галузі; б) забезпечення освітніх закладів кваліфікованими педагогічними працівниками; в) осучаснення стану матеріально-технічного забезпечення освітньої процесу.

В цьому напрямі особливої уваги потребує вироблення заходів з: оновлення технічної бази навчання та оснащення освітніх закладів сучасним новітнім обладнання, передусім природничо-математичних кабінетів, комп'ютерних лабораторій; створення таких кабінетів у школах, де вони є відсутніми; можливості об'єднання наявної мережі Інтернет в освітніх закладах в єдину локальну систему; покращання матеріально-технічної бази шкільних їдалень та достатність фінансового забезпечення організації харчування дітей.

3. Найчастіше в європейській практиці публічного управління освітою застосовується модель мережевої організації, що реалізується за рахунок цілеспрямованого й організованого залучення освітніх ресурсів інших освітніх установ. Це об'єднання кількох загальноосвітніх закладів навколо найбільш сильного, що виконує роль «ресурсного центру», створення освітнього округу, навчально-виховного комплексу. У цьому випадку кожний загальноосвітній навчальний заклад в об'єднанні забезпечує викладання в повному обсязі базових загальноосвітніх предметів і ту частину профільного навчання, яку вона здатна реалізувати. Іншу профільну підготовку бере на себе «ресурсний центр». Другий варіант передбачає кооперацію загальноосвітнього закладу з установами вищої, середньої та професійної освіти та залучення додаткових освітніх ресурсів. У цьому випадку учням дається право вибору одержання профільного навчання не тільки там, де вони вчаться, а й у кооперованих із загальноосвітньою установою освітніх структурах (дистанційні курси, заочні школи, установи професійної освіти й ін.).

4. З метою зміни філософії управління розвитком освіти, концентрації уваги на інноватизації методів навчання і надання освітніх послуг, підвищенні якості освіти, запровадження партнерських відносин між всіма суб'єктами в процесі освітньої діяльності, вбачається необхідним сформулювати концептуальні напрями підвищення результативності системи управління освітою в Глевахівській територіальній громаді. Такими напрямами, на наш погляд, можуть бути:

- удосконалення системи управління розвитком освіти та впровадження механізмів державно-громадського партнерства;
- вироблення прийнятних варіантів оптимізації мережі освітніх закладів в межах територіальної громади;
- розвиток міжмуніципального співробітництва в організації надання якісних освітніх послуг та формування сприятливого освітнього середовища;
- залучення громадськості та інших зацікавлених сторін до вироблення цілей розвитку освіти в громаді та вирішення проблем підвищення якості надання освітніх послуг;
- залучення додаткових ресурсів з метою підвищення ефективності роботи відділу освіти Глевахівської селищної ради.

Вищезазначені концептуальні підходи до вдосконалення системи управління освітою та впровадження інноваційних технологій такого управління у територіальній громаді мають трансформуватися у чіткі планові заходи, які розробляються в рамках сформованої стратегії розвитку освітньої галузі із залученням зацікавлених сторін і учасників освітнього процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бесчастний В. М. Соціальна політика держави в галузі освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 19. С. 42-43. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_20109_19_13
2. Бойченко К. В. Взаємодія школи та громади в управлінні школою: європейський досвід та українські перспективи. URL : <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/267/1/Boychen.pdf>
3. Гава Ю.В. Освітні послуги в Україні: економічна природа і суперечності розвитку. URL. file:///C:/Users/User/Downloads/NTI 2011 1 6.pdf
4. Гурак Р. Розбудова системи забезпечення якості освіти в умовах децентралізації. URL: <https://www.prostir.ua/?news=zabezpechennya-yakisnoji-osvity-v-hromadi-v-umovah-detsentralizatsiji>
5. Дерев'янко Б.В. Щодо визначення понять «надання освітніх послуг» та «надання послугу сфері освіти». URL. [https://essuir.sumdu.edu.Ua/bitstream/123456789/53745/7/Derevianko servise.pdf](https://essuir.sumdu.edu.Ua/bitstream/123456789/53745/7/Derevianko%20servise.pdf)
6. Державне управління освітою : навчальний посібник для слухачів, асп., докторантів спец. "Державне управління освітою". / за ред. С. В. Крисюк. Київ : НАДУ, 2019. 220 с.
7. Державне управління у сфері освіти : глосарій з дисциплін магістерської програми за спеціальністю «Державне управління в сфері освіти» Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанова та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. К. НАДУ. 2013. 48 с.
8. Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти “Нова українська школа” Постанова КМУ від 4 квітня 2018 р. № 237.
9. ДСТУ ISO 9000:2016 «Системи управління якістю. Вимоги». Національний стандарт України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
10. Дудкіна О.П Регіональне управління: навч.посібн. Тернопіль. ТНЕУ. 2019. 209 с .

- 11.Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України . Відп. ред. В. Г. Кремень. К. : Юрінком Інтер, 2018. 1040 с.
- 12.Жуковська А.Ю.Соціальна та гуманітарна політика держави: навч. пос. Тернопіль. ТНЕУ.2017. 250с.
- 13.Зразкове освітнє середовище: європейський досвід. URL: <http://nus.org.ua/articles/zrazkove-osvitnve-seredovvshhe-vevropeiskvi-dosvid/>
- 14.Конституція України. База даних «Законодавство України». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%>
- 15.Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р. База даних «Законодавство України».URL. <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80/paran8#n8>
- 16.Корсак К. Освіта, суспільство, людина в ХХІ столітті: інтегрально-філософський аналіз : монографія. К. Ніжин. Вид-во НДПУ ім. М. Гоголя.2020. 224 с.
- 17.Костюк М.К. Актуальність впровадження концепції бенчмаркінгу на ринку освітніх послуг України. URL:<http://oaji.net/articles/2016/3992-1476384098.pdf>
- 18.Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті : навчальний посібник. Київ : Освіта України, 2019. 256 с.
- 19.Критерії формування спроможної освітньої мережі в ОТГ Методично-інформаційний посібник. URL: <https://storage.decentralization.gov.Ua/uploads/library/file/461/1.pdf>
- 20.Кучеренко С.Ю. Сучасний стан, тенденції та проблеми розвитку освіти в Україні. *Економічний вісник університету*. 2018. Випуск № 36. С. 514.
- 21.Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Державне та регіональне управління: навч. пос. Тернопіль, 2019. 452с.
- 22.Мельтюхова Н. М., Михайленко Г. В. Світовий досвід управління освітньою галуззю. *Теорія та практика державного управління*. 2021. Вип. 3. С. 433-441.

23.Методичні рекомендації щодо підвищення спроможності освітньої мережі громад. База даних «Законодавство України». URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/321/osvita.pdf>

24.Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Указ Президента України від 25.06.2013р. № 344/2013. База даних «Законодавство України». URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>

25.Огляд законодавства у сфері освіти щодо повноважень та обов'язків органів місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/182.pdf>

26.Осадчий І. «Про освітню послугу, освітнє середовище та партнерство у сфері загальної середньої освіти». URL. <http://education-ua.org/ua/component/content/article>

27.Офіційний сайт відділу освіти Глевахівськоїселищної ради. URL : <https://hlevakha.gov.ua/osvita-18-09-57-16-08-2019/>

28.Паращенко Л. І. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми : монографія. К.: Майстер книг, 2021. 536 с. 26.

29.Пастушенко Р. Реформування освітнього сектору: шкільна автономія та місцеве управління освітою. URL : <http://education-ua.org/ua/articles/398-reformuvannya-osvitnogo-sektoru-shkilna-avtonomiya-ta-mistseve-upravlinnyaosvitoyu>

30.Про загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу. Закон України. База даних «Законодавство України».URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15>

31.Про затвердження Концепції розвитку інклюзивного навчання. Наказ МОН України від 01.10.2010 № 912. База даних «Законодавство України».URL. <https://mon.gov.ua/ua/npa>

32.Про затвердження методичних рекомендацій щодо організації освітнього простору Нової української школи. Наказ МОН №283 від 23.03.2018. База даних «Законодавство України».URL. <https://mon.gov.ua/>

33. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України : від 25 червня 2013 р., № 344/2013. *База даних «Законодавство України»*. URL : <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>.

34. Про органи самоорганізації населення. Закон України. *База даних «Законодавство України»*. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>

35. Про освіту. Закон України. України від 05.09.2017 № 2145-УІІ (зі змінами від 19.01.2019р). № 2657-УІІІ). *База даних «Законодавство України»*. URL. <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

36. Про позашкільну освіту. Закон України від 22.06.2000 № 1841-ІІІ *База даних «Законодавство України»*. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>

37. Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні. Закон України. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua>

38. Про формування органів управління освітою Лист Міністерства освіти України № 1/9-633 від 30 грудня 2015 року. *База даних «Законодавство України»*.

39. Програма діяльності Кабінету Міністрів України (фрагмент щодо освітньої сфери). *База даних «Законодавство України»*. URL: <http://education-ua.org/ua/tsifri-i-fakti/1366-programa-diyalnosti-kabinetu-mmistriv-ukrajini-fragment-shchodo-osvitnoji-sferi>

40. Розвиток публічного управління в Україні : наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (28 травня 2021 р., м. Львів) / за наук. ред. чл.-кор. НАН України С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. 228 с.

41. Сербіна О.В. Децентралізація освіти: створення опорних шкіл (регіональний аспект). URL. <http://www.centre-kiev.kiev.ua/files/konkurs/present2/Serbina%20O.V.pdf>

42. Стратегія розвитку освіти в громаді : практичний порадник. Войцех Мархлевські, Олег Процак.. К., 2018. 56 с.

43. Суліма, Є. Інноваційні виклики сучасності й динаміка модернізації національної освіти. Вища школа. 2019. № 7. С. 7-12.

44. Тангеруд Х. Розробка політики в плюралістичних і децентралізованих країнах. 2017р. URL : lib.iitta.gov.ua/1391/1/education_policy.pdf

45. Управлінський вісник керівника навчального закладу. URL: http://static.klasnaocinka.com.ua/uploads/editor/4598/388205/sitepage_58/files/upravlinskiy_visnik.pdf

46. Філіпова В. Д. Модернізація державної політики в галузі освіти України. *Наукові праці. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 208. Вип. 196. 40-44.

47. Філософія освіти: навчальний посібник / за загальною редакцією В. Андрущенко, І. Предборської. К. Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2019. 330 с.

48. Хомишин І.Ю. Сучасна модель управління освітою: адміністративно-правовий аспект. URL: http://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc30/part_1/28.pdf

49. Чикало І. Формування спроможної освітньої мережі об'єднаних територіальних громад регіону в умовах децентралізації. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1155673.pdf>

50. Шульга Н. Д. Державна освітня політика як інструмент соціально-економічного розвитку України: теоретико-методологічний аналіз : монографія. К. НТУ. 2019. 355 с.

51. Шульга Н. Стратегія розвитку освіти як інструмент державної освітньої політики в Україні. URL : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_04\(27\)/12.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_04(27)/12.pdf)

52. Chin R. General Strategies for Effecting Change in Human Systems / Bennis G., Benne K. D., and Chin R. (eds.) . *The Planning of Change*. 2nd ed. New York : Holt, Rinehart and Winston, 2020. P. 346.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура загальної освіти у зарубіжних країнах [22]

Згідно публікації Мельтюхової Н. М. та Михайленка Г. В. «Світовий досвід управління освітньою галуззю»

Країна	Дошкільне виховання	Шкільна освіта	
		структура шкільної освіти	схеми шкільної освіти
1	2	3	4
США	до 3-х років: ясла;	3 6 - 7 р. до 18 - 19 р. в залежності від штату:	6+3+3;
	з 3 до 5 р.: ігрові центри; садки; «хед старт» (початковий старт)- телевізійні навчальні програми.	I. 1 - 6 кл. - початкова школа; II. 7 - 9 кл. - неповна (молодша) середня школа. Диференціація навчання згідно з рівнем здібностей та бажанням учнів. III. 10 - 12 кл. - старша середня школа: навчання здійснюється за трьома основними профілями: академічним, загальним та виробничим (трудовим).	6+6; 8+4
Великобританія	від 3 до 5 р.: муніципальні (державні) та приватні денні ясла; ясельні школи та класи; ігрові групи. Загалом охоплено 100% дітей.	3 6 р. до 18 р. I. 3 6 р. - школа для малюків (<i>junior school</i>). Дітей розподіляють по групах за рівнем інтелектуальних здібностей та навчальних вмінь. II. 3 7 до 11 р. - початкова школа; III. 3 12 до 18 р. - середня школа. Є обов'язковою до 15 років. Типи середніх шкіл: граматична, об'єднана, сучасна, технологічна та елітні приватні « <i>public school</i> » - школи	2+4+5; 2+4+7; 2+6+5

		інтернатного типу з роздільною системою навчання. Безкоштовна загальна освіта.	
Німеччина	з 4 до 6 р.: дитячі садки (переважно приватні); нульові класи; шкільні дитячі садки. Загалом охоплено 75 % дітей.	З 6 р. до 18 р. (до 15 р. обов'язково). I. З 6 до 10 р. - початкова школа; II. Середня освіта: - перший ступінь середньої освіти (неповна середня освіта). Типи шкіл: основна школа (5 - 9 кл.); реальна школа (5 - 10 кл.); гімназія (5 - школа (5 - 10 кл.); профшколи нижчої ланки; - другий ступінь середньої освіти (повна середня освіта). 11 - 13 кл. гімназій різних типів; профшколи підвищеного типу; ПТУ (професійно-технічні училища), що готують до вступу до ВНЗ з певної спеціальності. Держава гарантує безкоштовне обов'язкове	4+9; 4+6; 4+5; 4+6
Франція	з 3 до 6 р.: «материнські школи» (дитячі садки); малюків» (підготовчі курси при початкових школах). Загалом охоплено 90 % дітей.	Навчання з 6 до 18 р. I. Початкова школа: - з 6 до 7 р. - підготовчий курс; - з 7 до 9 р. - елементарний курс; II. Середня школа (зворотня нумерація): 4-річний коледж; 2 - 3-річний ліцей. 6 - 3 кл. - неповна середня школа є обов'язковою. Типи середніх шкіл: класичний та сучасний ліцей (повноцінна середня освіта);	5+4+3; 5+4+4
Японія	з 5 р. дитячі садки	З 6 р. до 18 р. I. 6-річна початкова школа; II. 3-річна - молодша середня школа. Відбір обов'язкових предметів здійснюється не самими учнями, а місцевими керівниками освіти згідно з локальною необхідністю та нахилами школярів. III. 3-річна старша середня школа. Типи шкіл загальноосвітні (академічний і загальний профілі) та професійні із сільськогосподарським, риболовним,	6+3+3
	з 3 р. дитячі садки	З 5 - 6 р. до 18 р. I. З 5 - 6 до 11 - 13 р. - початкова школа (1	6+6; 6+5+2;

Канада

- 6 кл.);

П. 3 11 - 13 р. - середня школа:
академічного або професійно-технічного
напрямку.

У провінції Квебек після 11 кл. є 2 - 3- річні
проміжні коледжі.

6+5+3



Порівняльна характеристика систем фінансування освіти [22]

Згідно публікації Мельтюхової Н. М. та Михайленка Г. В. «Світовий досвід управління освітньою галуззю»

Система, заснована на матеріально-технічних ресурсах	Подушне фінансування
<i>Ефективність</i>	
Фінансування зарплат визначається кількістю персоналу на посадах та/чи розміром класів	Фінансування залежить від кількості учнів: витрати на одного учня залишаються постійними в міру зменшення кількості учнів
По мірі зменшення кількості учнів співвідношення учнів і учителів знижується: витрати на одного учня збільшуються	Стимул для органів місцевого самоврядування раціоналізувати шкільну мереж шляхом зменшення кількості класів та закриття деяких
Директори шкіл мають стимул максимально збільшувати кількість класів, щоб зберегти чи збільшити кількість вчителів	Директори шкіл обмежені шкільним бюджетом, який диктує, скільки персоналу директори можуть найняти
Органи місцевого самоврядування не купують товари і послуги, які найбільше потрібні школам	Організують класи відповідно до кількості вчителів, яким можна заплатити зі шкільного бюджету
У шкіл немає стимулу заощаджувати на комунальних послугах	Школи можуть витрачати менше на комунальні послуги і використовувати заощаджені кошти на інші статті витрат, напр., на навчальні матеріали,
Зарплати ґрунтуються на кваліфікації та стажі роботи: результати не впливають на оплату праці	Учителі можуть бути мотивовані доплатами за ефективне навчання та більшу старанність у роботі
<i>Об'єктивність на горизонтальному рівні</i>	
Школи, схожі за етапом навчання та кількістю учнів, витрачають різні суми в розрахунку на одного учня	Школи, схожі за етапом навчання та кількістю учнів, витрачають однакові суми в розрахунку на одного учня
Схожі органи місцевого самоврядування отримують різні суми в розрахунку на одного учня.	Схожі за своїми характеристиками органи місцевого самоврядування отримують однакові суми в розрахунку на одного учня
<i>Об'єктивність на вертикальному рівні</i>	
Може забезпечити об'єктивність на вертикальному рівні, якщо учні з особливими потребами розподіляються у менші класи або якщо є інші додаткові ресурси: напр., для учнів з інвалідністю, яким складно навчатися; учнів, які розмовляють мовою національної меншини; учнів, які мешкають у віддалених сільських місцевостях	Формули фінансування враховують об'єктивність на вертикальному рівні шляхом асигнування більшого обсягу коштів на одного учня для спеціальних категорій учнів. Додаткова увага до: особливих потреб, мов національних меншин; несприятливого соціального стану; місцезнаходження в ізольованому сільському районі
<i>Прозорість</i>	
Відсутність інформації про те, який обсяг фінансування на одного учня отримує кожен орган місцевого самоврядування та кожна школа, і чому	Фінансування на основі формули чітко показує, який обсяг фінансування отримує кожен орган місцевого самоврядування та кожна школа, і чому
<i>Підзвітність</i>	
Часто від місцевих чиновників або директорів шкіл не вимагається публічно обґрунтовувати те, як асигнуються і витрачаються кошти	Управління фінансами здійснює школа: директор школи несе відповідальність за те, як витрачається бюджет школи і які результати це дає. Шкільна рада відіграє дуже важливу роль у забезпеченні підзвітності директора школи

Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

Я, Змаєва Валерія Вікторівна

(ПІБ), повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Формування моделі управління системою освіти в ОТГ» не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах. Електронна версія моєї роботи ідентична з друкованою.

«12» серпня 2022 року



(підпис)

Згода

Я, Знаєва Валерія Вікторівна,

цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему:

“Формування моделі управління системою освіти бюджетної територіальної громади”

несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний депозитарій Державного торговельно-економічного університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

«12» серпня 2022 року

Підпис

(Знаєва В.В.)

Прізвище, ініціали