

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

МУДРА Олена Олегівна

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В
ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ**

Виконала студентка групи
ДСПУАзм-23
О.О.Мудра

Науковий керівник:
д.н.д.у., доц. О.З.Хома

Тернопіль -2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	6
1.1. Об’єктивна необхідність та завдання управління розвитком освіти в територіальній громаді	6
1.2. Проблеми розвитку освіти в контексті децентралізаційних процесів	18
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРЕБОВЛЯНСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	26
2.1. Оцінка організаційно-функціонального забезпечення управління розвитком освіти	26
2.2. Моніторинг результативності управління розвитком освіти в територіальній громаді	34
2.3. Оцінка ресурсного забезпечення розвитку освіти в територіальній громаді	41
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	50
3.1. Вироблення концептуальних засад управління розвитком освіти в умовах децентралізаційних процесів.....	50
3.2. Удосконалення процедур розроблення та реалізації стратегії розвитку освіти в територіальній громаді	60
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ	69
Список використаних джерел	72

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. 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.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Суттєвий внесок в дослідження проблем розвитку освіти та впровадження нових підходів до управління галуззю, зробили такі вчені як: В. Бесчастний, С. Голубев, І.Іванюк, К.Корсак, В. Крижко, В. Луговий, Н. Мельтюхова, Л.Паращенко, Н. Протасова, Л. Паращенко, І.Силадій, Є. Суліма, О.Хома, Н.Шульга та інш. 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.

Мета і завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад управління розвитком

системи освіти в територіальній громаді та вироблення практичних рекомендацій з метою підвищення його ефективності .

Досягнення мети забезпечувалося виконанням таких **завдань**:

- дослідити та висвітлити сутність освіти та обґрунтувати необхідність управління її розвитком;
- охарактеризувати та продіагностувати проблематику розвитку освітньої галузі в контексті децентралізаційних процесів;
- здійснити оцінку організаційно-функціонального забезпечення управління розвитком освіти;
- провести моніторинг результативності управління розвитком освіти в територіальній громаді;
- оцінити ресурсне забезпечення розвитку освіти в територіальній громаді;
- виробити концептуальні засади управління розвитком освіти в умовах децентралізаційних процесів;
- надати рекомендації щодо удосконалення процедур розроблення та реалізації стратегії розвитку освіти в територіальній громаді;

Об'єктом дослідження є механізми управління розвитком освіти в територіальній громаді.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та процедурні аспекти формування системи управління розвитком освітньої галузі в територіальній громаді.

Методи дослідження. У процесі досягнення поставленої мети та вирішення поставлених завдань використовувалася сучасна наукова методологічна база дослідження, що полягала у застосуванні як загальних, так і спеціальних методів, зокрема: аналізу і синтезу; узагальнення, порівняння, контент-аналізу, абстрагування, аналогії, термінологічного аналізу; системного, структурно-функціонального та факторного аналізу; техніко-економічних розрахунків; графічної інтерпретації.

Практична значущість проведених досліджень полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо вироблення концептуальних засад розвитку освітньої галузі в Теробовлянській територіальній громаді та розвитку форм взаємодії органу місцевого самоврядування з громадськістю в покращенні освітнього середовища надання освітніх послуг в громаді.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

1.1. Об'єктивна необхідність та завдання управління розвитком освіти в територіальній громаді

Освіта є одним з найважливіших соціальних інститутів, яка задовольняє потреби суспільства у відтворюванні і наданні необхідних знань, умінь, навичок, підготовки нового покоління молоді, як суб'єктів соціальних процесів, покликаних, передусім, вирішувати економічні, соціальні, гуманітарні та культурні проблеми розвитку суспільства. У сучасному динамічному і мінливому середовищі, освіта стає сферою передавання знань та соціального досвіду, інтегруючи у собі різні види навчальної та виховної діяльності та об'єднуючи їх у єдину систему. Така діяльність орієнтована на виконання соціального замовлення суспільства на підготовку високоосвічених фахівців.

Сучасність висуває підвищені вимоги до її змісту, якості, форм і методів надання, що обумовлює необхідність докорінного та системного її реформування та вироблення пріоритетних напрямів перспективного розвитку.

В рамках дослідження теми, варто зосередитися на понятійному апараті, передусім, на розумінні категорій «освіта», «освітня послуга», «управління освітою», «стратегія розвитку освіти», стосовно процесів, пов'язаних з децентралізацією та зосередженням відповідних управлінських повноважень в реалізації освітньої політики держави на рівні територіальних громад.

Освіта є об'єктом вивчення різних сфер сучасного наукового знання, а саме: філософських, педагогічних, соціології, юриспруденції тощо. Дослідниками цих сфер пропонується сукупність доктринальних трактувань поняття «освіта», які мають суттєві відмінності у змістовому наповненні. У

цілому можна визначити декілька основних підходів до розуміння сутності освіти та визначення її головних завдань і функцій, що найчастіше використовуються в сучасній науковій думці, міжнародному та чинному вітчизняному законодавстві. Енциклопедія освіти, дає узагальнене визначення освіти як цілеспрямованої пізнавальної діяльності «з отримання знань, умінь та навичок або щодо їх вдосконалення які у своїй сукупності визначають соціальне обличчя та індивідуальну своєрідність особистості» [11], і яка набуває такі знання і відповідні практичні компетенції. Тобто, дане визначення включає два змістових аспекти: отримання систематизованих знань і навичок і сукупність знань, отриманих у результаті навчання.

З позицій суспільної значимості, під освітою розуміють «галузь суспільної діяльності, освітню систему, яка забезпечує отримання комплексу знань, умінь та навичок за допомогою технологій навчання» [19]. З точки зору забезпечення якісного змісту освіти, вона є результатом «...державного, громадського та особистісного засвоєння всіх цінностей, значущих для держави, суспільства і кожної людини» [45]. Як засіб організації функціонування соціально системи, освіта є індикатором «...співвіднесеності та урегульованості діяльності тих, хто вибудовує таку інституційну взаємодію, із засобом її побудови» [16].

Зважаючи на технології здобуття освіти, освіту трактують як «...процес руху до заданої пізнавальної мети через суб'єктно-об'єктні дії науково-педагогічних працівників» [5]. В цьому розумінні, освітній процес характеризується певною ціле орієнтованістю, поетапністю, наступністю і, відповідно, зростанням досягнень.

Часто поняття «освіта» в наукових джерелах трактується як система установ і організацій, які здійснюють освітню діяльність, що спрямовується на задоволення освітніх потреб громадськості.

Відповідно до Закону України, освіта є «основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної

соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави» [33].

За висновками [19], освіта, як основа розвитку особистості, суспільства, нації та держави є стратегічним ресурсом, зорієнтованого на поліпшення добробуту людей, підтримку національних інтересів держави, зміцнення її авторитету на міжнародній арені.

Тобто, опираючись на викладене вище, можемо констатувати, що у широкому сенсі освіта є суспільним процесом (або ж діяльністю), зорієнтованим на розвиток та саморозвиток особистості, пов'язується з отриманням системних знань, набуттям компетентностей та оволодінням вміннями і навичками інтелектуальної і творчої діяльності, що будуть спрямовуватися на благо суспільства та власний розвиток.

Водночас, цей процес має загальнонаціональний характер, тобто здійснюється у суспільстві, за суспільними потребами, і за суспільно визначеними критеріями і встановленими стандартами. В яких би індивідуальних формах освіта не надавалася, процес її отримання, сутність, спрямованість, пріоритети, цінності та спосіб організації визначається суспільством [45].

Зміст освіти як суспільного феномену, на нашу думку, розкривається в таких аспектах (рис. 1.1).:

- 1) освіта як результат, як сума суспільно-значимих знань;
- 2) освіта як процес передачі знань та інформації, втілення навичок та умінь, тобто навчальний процес;
- 3) освіта як організаційно-економічна система, тобто як галузь соціально-економічної діяльності.

Зважаючи на суспільну значимість освіти для духовного і інтелектуального розвитку держави, її основною метою є забезпечення:

- а) усебічного розвитку людини, її таланту, інтелектуального та творчого потенціалу і здібностей;
- б) формування цінностей і компетентностей для успішної самореалізації;

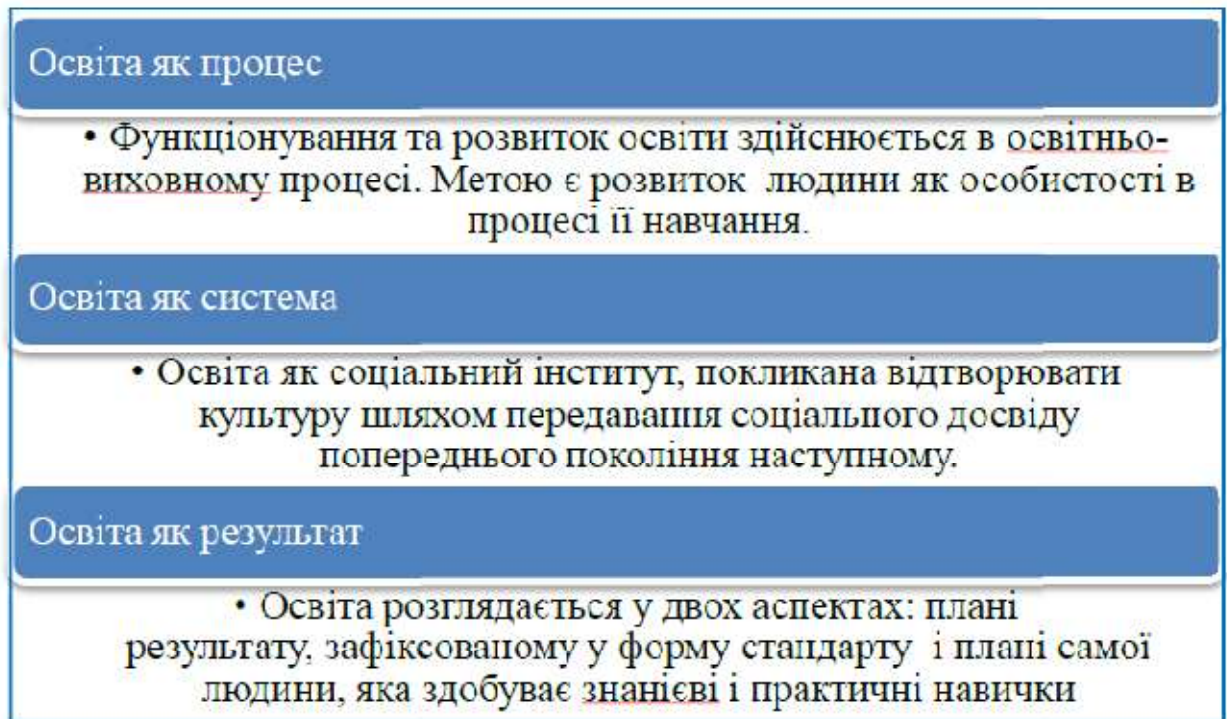


Рис. 1.1. Розуміння освіти як процесу, системи та результату [42]

в) збагачення інтелектуального, економічного, творчого та культурного статусу держави;

г) виховання свідомого і відповідального громадянина, який буде здатним свідомо обирати громадську позицію та спрямовувати свою діяльність на благо суспільства;

д) підвищення освітнього рівня громадянина, орієнтованого на забезпечення сталого розвитку країни, її європейського вибору.

За сучасними вимогами, освіта в Україні ґрунтується на дотриманні базових принципів, закладених в законодавчо-нормативній базі [33] :

доступності освітніх послуг для кожного громадянина за усіма їх формами і типами;

рівності умов доступу для повної реалізації здібностей громадянина та його усебічного розвитку;

гуманізму, пріоритетизації загальнолюдських моральних і духовних цінностей, демократизму;

органічного зв'язку з культурою і традиціями, надбаними світовою та національною історією

політичної незалежності освіти, громадських та релігійних організацій;

наукового та світського характеру надання освіти;

інтегрування навчання з осягненнями науки та виробництвом;

взаємозв'язку з освітами інших країн;

гнучкості освітнього процесу та прогностичності розвитку освіти;

єдності та наступності набуття освіти, її безперервності та урізноманітнення;

поєднання механізму державного управління освітою з управлінням на рівні територіальних громад та громадським самоврядуванням в освіті.

Як багатофункціональна галузь освіта характеризується функціональними завданнями, які закладаються в систему її управління. У цьому контексті можна виокремити функції освіти, представлені на рис. 1.2.

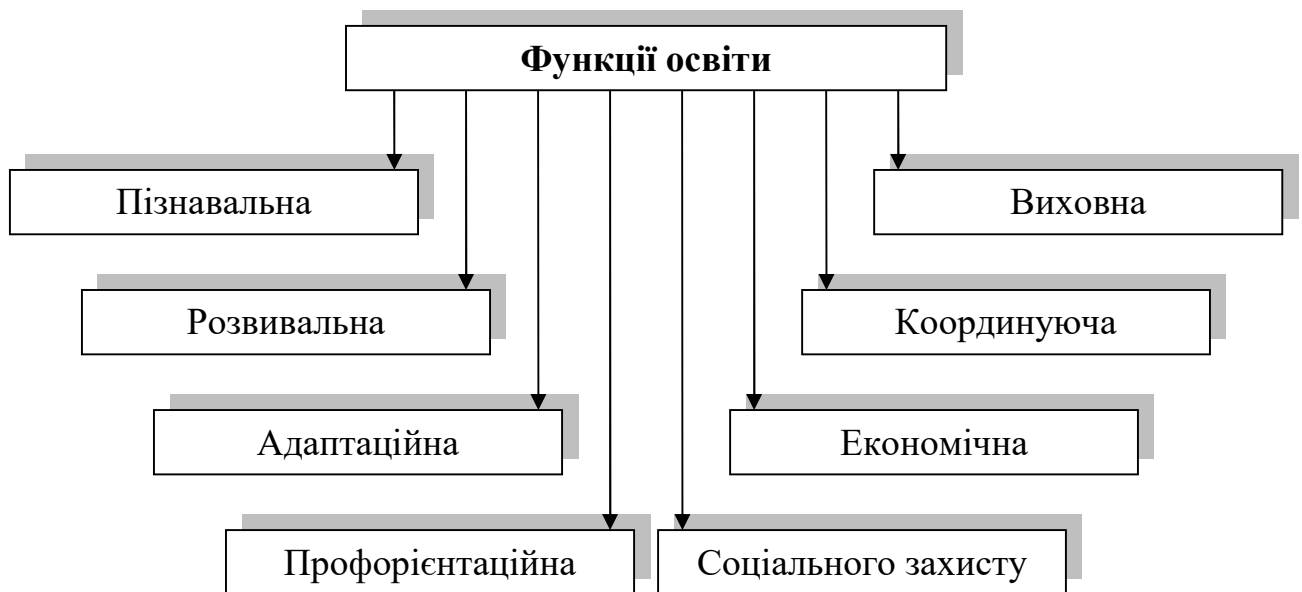


Рис.1.1. Функції освіти як галузі суспільної діяльності [33]

В освітньому процесі важливим є правильна організація надання освітніх послуг. Така послуга спрямовується на задоволення потреб людини в знаннях, набутті певних умінь та навичок, реалізацію особистісних здібностей. Практичний аспект освітньої послуги полягає в організованому

процесі надання необхідних індивідууму знань та вмінь, що вимагає суспільство.

На сьогодні в наукових колах сформовано декілька концептуальних підходів до визначення сутності категорії освітньої послуги, за якими така послуга визначається як: 1) діяльність, процес надання ; 2) як результат освітньої діяльності; 3) як єдність діяльності з надання послуги та її результату; 4) потреба на соціальні блага; 5) функція, безпосередньо або опосередковано пов'язана із задоволенням особистісних потреб в освіті [4].

Законодавство України освітня послуга трактується як «комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання» [45].

До основних характеристик освітньої послуги можна віднести [26; 45]:

1) вона надається суб'єктом освітньої діяльності, що має відповідну ліцензію на її здійснення;

2) полягає у проведенні комплексу дій, затверджених законодавством країни, освітньою програмою або відповідною угодою (договором);

3) метою є передавання сукупності знань, умінь і навичок та отримання певних результатів навчання здобувачем освіти.

4) передається впродовж певного часу або ж постійно і має певну вартісну визначеність (фінансову, інтелектуальну, духовну, культурну, суспільнозначиму тощо);

5) спрямовується на задоволення освітніх потреб суспільства (громадян, держави та роботодавців) та отримання результату навчання. Результатом навчання є «знання, уміння, навички, способи мислення, погляди, цінності, інші особисті якості, набуті у процесі навчання, виховання та розвитку, які можуть ідентифікувати, спланувати, оцінити і виміряти та які особа здатна продемонструвати після завершення освітньої програми або окремих освітніх компонентів» [45];

б) гарантує право споживачів та замовників освітньої послуги на захист власних інтересів і прав, зокрема: права на відповідний рівень організації надання освітньої потреби, відповідність змісту, належну якість та доступність освіти, поінформованість про послугу та вибір форм її отримання, вплив на процес надання освітньої послуги, інші права, гарантовані законодавством України;

7) оцінювання якості освітньої послуги через призму майбутнього працевлаштування та життя випускника [2];

8) суб'єкт надання освітньої послуги «має гарантовану державою академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію» [45], а результат його діяльності є предметом оцінювання як з боку споживача цих послуг так і органу влади відповідного рівня, а також є об'єктом державного нагляду (контролю).

Надання освітньої послуги реалізується у відповідному освітньому середовищі, під яким розуміється «сукупність об'єктивних зовнішніх умов, факторів, соціальних об'єктів, необхідних для успішного функціонування освіти» [26].. Таке середовище загалом формується органами державного управління і ґрунтується на певній нормативно-правовій базі. Окрім того, освітнє середовище формується кожним конкретним закладом освіти і є «упорядкованою сукупність умов та можливостей як для надання, так і здобування освіти її споживачем» [26].

Освітнє середовище формується з наступних компонентів :

методичне забезпечення навчального процесу;

інноваційні інтерактивні технології навчання

організація навчально-виховного процесу;

кадрове (педагогічне) забезпечення навчання;

програми навчання, цілі і зміст навчання;

фінансове та матеріально-технічне забезпечення навчання;

міжсуб'єктна взаємодія та педагогічні комунікації в освітньому процесі.

За методами і формами, що відповідають цілям навчання, освітні середовища, за висновками дослідників, поділяються на: догматичні, кар'єрні, творчі та безтурботні. Змістова характеристика наведених типів освітнього середовища представлена на рис. 1.3.

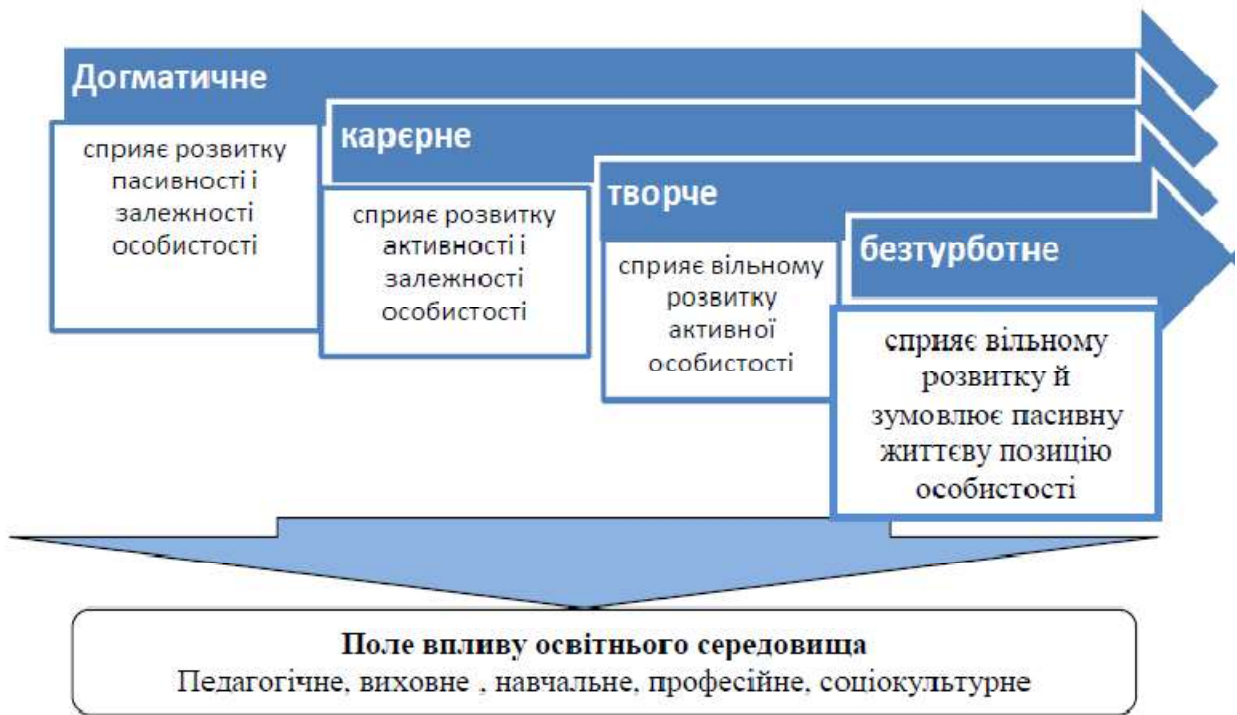


Рис. 1.3. Типи освітнього середовища та їх спрямування на розвиток особистості [26]

Загалом можна зробити висновок, що освітнє середовище є основою освітнього закладу і має бути: динамічним, функціональним, відкритим, комфортним, дружнім та привабливим для споживача освітньої послуги, інклюзивним, формувати навички здорового способу життя. Формування такого середовища залежить від місцезнаходження навчального закладу, внутрішніх і зовнішніх чинників, а також внеску кожного учасника навчального процесу в його розвиток і становлення як системи.

Розвиток освітньої галузі 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).

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.

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.

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.

Механізм державного управління освітою реалізується через відповідний інструментарій (засоби, важелі, методи та стимули), і спрямований на досягнення визначених стратегічних цілей і завдань розвитку освіти. Управлінський вплив на розвиток освітньої галузі забезпечується виконанням базових і спеціальних функцій, до яких відносяться функції: організації і координування, планування, програмування і стратегування, аналізу і контролювання, мотивації тощо.

В рамках реалізації контрольної функції органами управління системою освіти чинне законодавство упроваджує таку її форму як інституційний аудит. Відповідно до законодавчих положень інституційний аудит є комплексною зовнішньою перевіркою та оцінюванням «освітніх і управлінських процесів закладу освіти (крім закладів вищої освіти), які забезпечують його ефективну роботу та сталий розвиток» [45]. Проведення такого аудиту у закладах середньої освіти передбачається раз у 10 років територіальними органами. У разі встановленої невідповідності освітньої діяльності закладу освіти встановленим критеріям такий аудит з ініціативи засновника, вищого органу місцевої влади або наглядової ради закладу може проводитися позапланово. Варто зазначити, що основною метою інспекційного аудитування є «оцінювання якості освітньої діяльності та вироблення рекомендацій щодо а) підвищення якості освітньої діяльності закладу освіти та вдосконалення його внутрішньої системи забезпечення якості освіти; б) приведення освітнього та управлінського процесів у відповідність із вимогами законодавства та ліцензійними умовами» [25].

Завданням управління розвитком закладів освіти на локальному рівні є забезпечення їх фінансової автономії. Сучасна система фінансування діяльності закладів в територіальних громадах згідно із законодавчими нормами, включає: кошти державного бюджету (в т.ч. через надання освітньої субвенції); кошти місцевих бюджетів; інші кошти, не заборонені

законодавством. Розподіл освітньої субвенції між місцевими бюджетами здійснюється відповідно до установленого порядку за формулою, в основу якої закладається чисельність здобувачів освіти на території її надання з рахуванням низки факторів, пов'язаних із рівнем освіти, категорії території надання (сільська чи міська), особливостей навчання тощо (рис.1.4).



Рис. 1.4. Чинники, що враховуються при визначенні розміру освітньої субвенції [45]

Важливе місце в системі функціональних механізмів державного управління освітою займає стратегування освітньої діяльності, яке спрямовується на вироблення стратегічних орієнтирів її розвитку шляхом формування відповідних стратегій, в т.ч. в розрізі окремих її компонентів, складання стратегічних планів, визначення стратегічних імперативів та орієнтирів їх втілення. Тобто, в основу стратегій розвитку освітньої галузі закладаються управлінські впливи, спрямовані на послідовне досягнення поставлених стратегічних цілей на підставі розробленого плану дій, ресурсних можливостей та організації виконання завдань.

Як зазначають вітчизняні науковці, одним із важливих стратегічних завдань державної освітньої політики має бути забезпечення умов для ефективного використання й адекватного оцінювання можливостей

реформування. Так, за науковими підходами Шульги Н.Д. [42] базовими умовами, що закладаються в розроблення відповідних стратегій, є:

- державно-правові, які забезпечують «створення узгодженого з погляду права та позиції громадянського суспільства освітнього простору України»;
- соціально-психологічні, де домінують прагматичні установки та усвідомлення нових життєвих ціннісно-освітніх орієнтирів;
- діяльнісно-практичні, в яких акцентується увага на діях, процедурах і вчинках, спрямованих на досягнення стратегічних цілей державної освітньої політики, які забезпечують пріори суспільних цінностей [42].

На сьогодні в Україні доктринальною платформою розвитку освіти та формування державної освітньої політики вважається «Національна стратегія розвитку освіти на 2012-2021рр.» [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.

1.2. Проблеми розвитку освіти в контексті децентралізаційних процесів

Наукові дослідження, проведені вченими-фахівцями [1;6;19;48; 38], та аналіз нормативних документів в питаннях розвитку освіти в останні роки, дозволили сформулювати проблемне поле освітньої галузі в таких її основних аспектах: загальних тенденціях розвитку освітньої галузі України; системі державного управління освітою; формування державної освітньої політики; причин, що обумовлюють появу проблем на місцевому (територіальному) рівні.

Серед проблем, що мають системний характер і накопичувалися за весь період існування держави, а тепер гальмують розвиток освіти в Україні, науковці та експерти-фахівці називають такі:

- недосконалість та суперечливість освітнього законодавства;
- недосконала система управління та фінансування освітньої галузі;
- зниження якості освіти, брак ефективної системи контролю за якістю освітньої підготовки, моніторингу за якістю;
- падіння рівнів знань та вмінь, моральне старіння використовуваних методик та методів навчання;
- низький рівень оплати працівників освіти та зниження соціального статусу педагога;
- низька якість педагогічних кадрів та кризові явища у педагогічній освіті, невідповідність потребам і сучасним вимогам;
- відсутність належної матеріально-технічної бази, яка б відповідала критеріям якості надання освітніх послуг;
- нерівність до доступу до якісної освіти;
- непродуктивна підготовка педагогічних кадрів, старіння персоналу, недостатність залучення молодих спеціалістів у сферу освіти;
- присутність явищ корумпованості в процесі надання освіти;

низький рівень забезпеченості сучасними інформаційно-технологічними ресурсами та обладнанням;

ставлення до освіти як до витратної, а не інноваційної, частини бюджетів.

Проявами вище означених проблем є: зростання чисельності молодих людей, яка виїжджає за кордон здобувати освіту; посилення тенденцій до зниження показників розвитку освіти України у міжнародних дослідженнях конкурентоспроможності та інноваційної привабливості, що впливає на економічний розвиток держави.

В умовах децентралізації ці проблеми набувають більш гострішого характеру і проявляються у більш критичніших умовах. Зокрема, це стосується: доступу до якісної освіти дітей віддалених територій; низької проектної потужності шкіл та необлаштованості приміщень, їх невідповідності вимогам належної організації навчального процесу; проблеми працевлаштування вчителів, які в процесі формування опорних шкіл, вивільняються і залишаються незадіяними в навчальному процесі; висока витратність на підготовку одного учня в силу того, що класи є малокомплектними; нестача сучасних підручників та проблеми з інформаційним забезпеченням освітнього процесу та неможливістю локальних мереж Інтернет до окремих населених пунктів; низький рівень вмотивованості педагогів до професійного та кар'єрного зростання і розвитку; відсутність можливостей для запровадження альтернативних форм, передусім, індивідуального навчання; невисокий рівень охоплення учнів громади позашкільною освітою тощо.

В цих умовах, можливими загрозами проведення освітньої реформи в територіальних громадах, стають: супротив педагогічних працівників процесам оптимізації шкіл з малою наповнюваністю; байдужість батьків в питаннях отримання їхніми дітьми якісної освіти; обмеження доступу до повної середньої освіти у громадах через втрату навчального закладу I-III ступенів; поширення негативних стереотипів щодо значення освіти в житті;

ускладнення демографічної ситуації, що обумовить неефективність здійснюваних реформ; неможливість розвитку матеріально-технічної бази освітнього процесу через недостатність фінансових коштів.

Узагальнення проблематики проведення освітньої реформи на базі територіальних громад дозволило їх згрупувати за такими напрямками:

проблеми розвитку мережі освітніх закладів;

проблеми матеріально-технічного забезпечення навчального процесу та впровадження сучасних інноваційних навчальних технологій;

проблеми кадрового забезпечення освітнього процесу;

проблеми забезпечення якості навчання;

проблеми збереження здоров'я учасників навчально-виховного процесу;

проблеми підвезення школярів до місця розташування опорної школи.

Зважаючи на проблематику розвитку освіти, варто зазначити, що в процесі формулювання місцевої освітньої політики та вироблення цілей розвитку освіти на рівні громади важливо ґрунтуватися на аналітичній інформації про наслідки виявлених проблем для того, щоб прийняти правильні управлінські рішення в контексті забезпечення цілеспрямованого розвитку галузі та визначення пріоритетів інвестиційних вкладень.

Підтвердженням зазначених вище проблем є показники стану освітньої галузі в Україні та загальні тенденції її розвитку. Базовими індикаторами загальних тенденцій в розвитку освіти є: динаміка видатків на освіту у Зведеному бюджеті країни та загальні обсяги фінансування з виділенням обсягів освітньої субвенції; динаміки зміни загальної кількості закладів освіти в розрізі її рівнів і компонентів; динаміка зміни загальної кількості педагогічних кадрів у розрізі рівнів освіти; показники якості освіти тощо.

Здобуття освіти забезпечується освітніми закладами, які на ринку освітніх послуг формують їх широку пропозицію. Сучасна мережа таких закладів в Україні є достатньо розгалуженою, вона характеризується різними формами як власності, так і підпорядкування, а також статусу. Одним із

важливих завдань реформування освіти за показниками кількості освітніх закладів є створення ефективної їхньої мережі, зважаючи на територіальні особливості, демографічні процеси, стан якості освіти, конкурентних впливів інших держав тощо.

Важливе значення для належного забезпечення і організації навчального процесу є наявність професійного і в достатній кількості педагогічного персоналу. Впродовж останніх років в Україні спостерігається тенденція до зниження їх кількості в закладах загальної середньої і професійної освіти та збільшення в дошкільній, що впливає на зміну співвідношень у їх зайнятості.

Причинами виникнення проблем обмеженості фінансових асигнувань та негативних тенденцій у розвитку освіти є фактори як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру, що лежать у площинах:

непослідовності освітньої політики, відсутності чітких цілей та пріоритетів розвитку освіти, частій їхній зміні та необґрунтованості;

неузгодженості, а часто, суперечливості норм у законодавства у сфері освіти;

відсутності системності у проведенні освітніх реформ, їхній непослідовності та неузгодженості з потребами суспільства та безпосередньо споживачами освітніх послуг;

недостатності та обмеженості ресурсного, і передусім, фінансового забезпечення розвитку освіти та модернізації її змісту і форм;

слабкої взаємодії учасників освітнього процесу, низького рівня відповідальності освітніх установ за якість надання освітніх послуг, нераціонального розподілу функціональних обов'язків і прав за рівнями управління освітою;

складності процедур тендерних закупівель, що негативно впливає на матеріально-технічну оснащеність освітніх закладів.

Концептуальними засадами розвитку освіти визначено 5 основних напрямів її реформування, а саме:

1) зміни в структурі освіти, завданням яких є узгодження нової структури з потребами зацікавлених сторін та суспільства в цілому, а також її відповідності європейським стандартам, що забезпечить інтеграційні процеси України у світовий освітній простір;

2) оновлення змісту освіти, що спрямовується на забезпечення його відповідності потребам та викликам сучасного суспільства, створення умов для постійного оновлення, перетворення освіти на рушій економіки знань;

3) підвищення доступності та забезпечення рівності в отриманні якісної освіти, перетворення освіти на соціальний ліфт;

4) підвищення кадрового потенціалу освітньої галузі, забезпечення професійного розвитку та підвищення соціальної статусності педагога, в рамках чого передбачається реформування системи підготовки та перепідготовки педагогічних і управлінських кадрів;

5) модернізація системи управління освітою, удосконалення менеджменту освітніх закладів та реорганізація механізмів фінансування. Основними завданнями в даному контексті реформ є здійснення заходів з «децентралізації, дерегуляції, запровадження інституційної, академічної і фінансової автономії навчальних закладів, дотримання принципу відповідальності навчальних закладів за результати освітньої і виховної діяльності» [50], вироблення принципово нових підходів до контролю за якістю освітніх послуг, проведення постійного моніторингу їх рівня та задоволеності потреб споживачів.

Важливим аспектом у реформування освіти є фінансова складова, у рамках якої: а) створюється система прозорого розподілу публічних коштів шляхом оприлюднення даних про всі джерела надходження тв. напрями їх витрачання; б) удосконалюється формула розрахунку освітньої субвенції з метою створення рівного доступу до якісної освіти у різних населених пунктах; в) частково покриваються видатки на оплату праці педагогів за рахунок освітньої субвенції; г) створюються умови для розширення форм державно-громадського партнерства на засадах спів фінансування та спільного управління освітніми закладами; д) запровадити принцип

«гроші ходять за дитиною», передусім з метою підтримання дітей з особливими потребами; е) запровадження рівного доступу до бюджетного фінансування закладів освіти, незалежно від їхньої форми власності та місцезнаходження.

Загалом, результатом реформування відносин, які склалися в освітній сфері, а також модернізація системи управління освітою загалом мають бути спрямованими на те, щоб освіта:

- перетворилася на саморегулятивну систему, здатну адекватно реагувати на виклики та динамічні процеси суспільного розвитку;

- стала ефективним важелем економіки знань, була інноваційним середовищем, де отримуються ґрунтовні знання та набуваються навички та вміння застосовувати такі знання у практичній діяльності;

- продукувала підготовку свідомих та суспільно активних громадян, які будуть конкурентоспроможними на світових ринках праці, і здатними забезпечувати «прискорене економічне зростання та культурний розвиток країни»;

- стала реальною гарантією для її здобувачів забезпечити їм високі соціальні стандарти життя.

Процес розбудови сучасної системи надання освітніх послуг має забезпечити створення оптимальних умов для функціонування та розвитку всіх підсистем і рівнів освіти; реалізацію інноваційних освітніх моделей; розвиток форм і напрямів взаємодії закладів освіти різних типів і форм власності; урізноманітнення форм та методів надання освітніх послуг, які гарантують їх здобувачам підвищення стандартів і якості життя, а також забезпечують свободу вибору в професійній сфері.

Висновки до розділу 1

Проведені дослідження теоретичних та правових засад розвитку та управління сферою освіти дозволяє нам зробити такі висновки та узагальнення:

1) В сучасних умовах суспільного розвитку освітня сфера, як важливий елемент соціальної, виступає суттєвим чинником підвищення рівня та якості життя людей, що є визначальною ознакою розвитку країн із соціально орієнтованою економікою. Особливості функціонування освіти як однієї із найважливіших складових публічної сфери, зорієнтованої на забезпечення потреб громадян в освітніх послугах, діяльність якої забезпечується використанням публічних коштів та інших ресурсів, об'єктивно вимагають застосування спеціальних механізмів публічного управління та адміністрування нею;

2) Основними принципами розвитку освіти в Україні є: «доступність; гуманізм, демократизм, пріоритетність загальнолюдських духовних цінностей; науковий, світський характер освіти; інтеграція з наукою і виробництвом; взаємозв'язок з освітою інших країн; гнучкість і прогностичність системи освіти; єдність і наступність системи освіти; безперервність і різноманітність освіти; поєднання державного управління і громадського самоврядування в освіті»;

3) специфіка управління у сфері освіти проявляється такими характеристиками: воно спирається на державну владу яка шляхом законодавчої діяльності установлює правила поведінки в сфері освіти, в інституційному, ресурсному та функціональному забезпеченні розвитку та управління нею; поширюється на процеси організації освітньої діяльності в державі, в окремих регіонах чи територіальних утвореннях; характеризується системною якістю, так як охоплює управлінських вплив на розвиток усіх ланок освіти, закладів інфраструктури, мережі навчальних, освітніх закладів, їх кадровий потенціал, взаємозв'язки між ними тощо; здійснюється в межах

панування верховенства права;

4) комплексний механізм управління в сфері освіти складається з таких елементів: економічного; мотиваційного; організаційного; стратегічного; політичного; правового.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРЕБОВЛЯНСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Оцінка організаційно-функціонального забезпечення управління розвитком освіти

Об'єктом оцінювання діючої практики управління освітою є відділ освіти Тереховлянської міської ради (надалі – ТМР). Відділ освіти є структурним підрозділом ТМР, 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.

Відділ освіти ТМР, 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» [61], розпорядженнями та актами відповідних органів місцевого самоврядування, а також затвердженим 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 Тереховлянської ТГ. Гранична чисельність працюючих, видатки на утримання відділу, а також штатний розпис затверджується Головою міської ради з погодженням з фінансовим управлінням.

Загальна система організації управління відділом освіти Тереховлянської міської ради наведена на рис. 2.1.

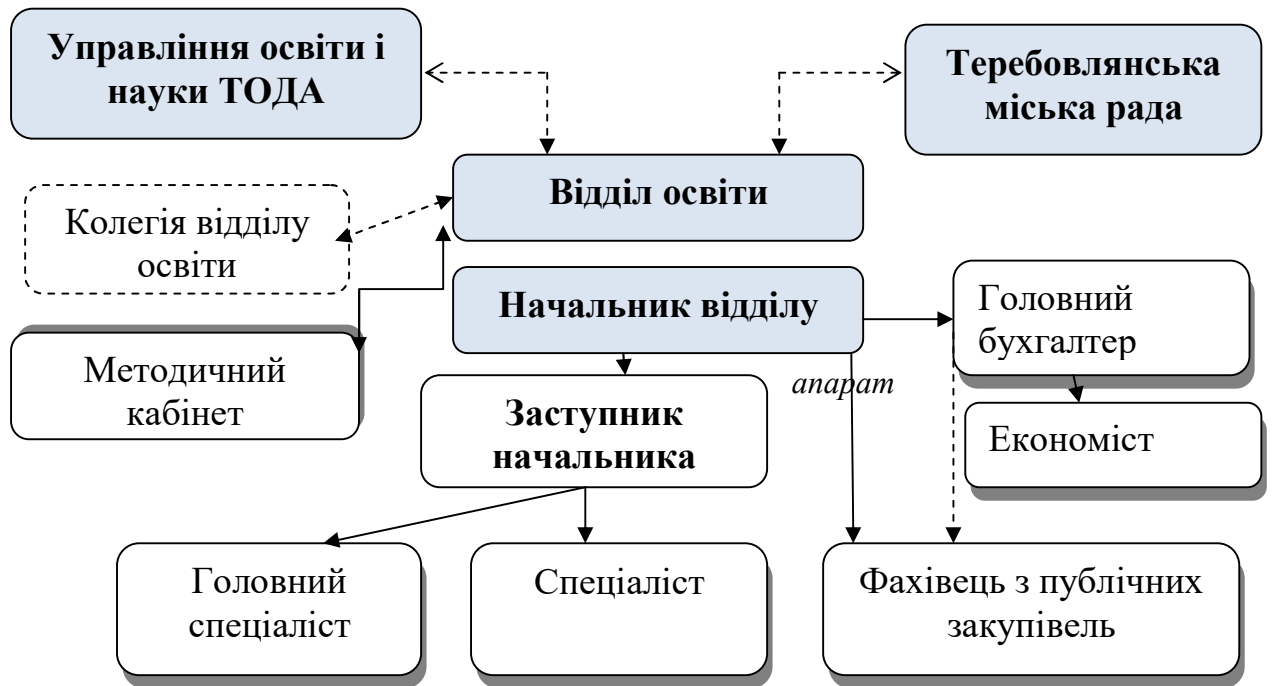


Рис. 2.1. Організаційна структура управління розвитком освіти в Тереховлянській територіальній громаді

Примітка. Складено автором

Організаційна та функціональна діяльність відділу освіти спрямована на забезпечення реалізації державної освітньої політики з урахуванням особливостей розвитку соціального та культурного середовища території Тереховлянської 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.

До основних організаційних завдань відділу освіти Тереховлянської міської ради, виписаних в його Положенні належать:

забезпечення реалізації державної освітньої політики з урахуванням особливостей розвитку соціального та культурного середовища на території Тереховлянської територіальної громади;

організування виконання державних, регіональних та міських програм розвитку освіти, вироблення відповідних пропозицій щодо удосконалення процесу надання освітніх послуг;

аналізування стану освіти та освітнього середовища в громаді, удосконалення мережі освітніх закладів освіти незалежно від типів закладів та форм власності та у відповідності до освітніх потреб жителів громади , здійснення прогнозування розвитку «шкільної, загальної середньої, дошкільної та позашкільної освіти»;

здійснення загального управління освітніми закладами, які розташовані на території громади і є комунальною власністю міської ради, організація їх відповідного фінансового забезпечення, та координування їхньої діяльності;

забезпечення розвитку та сприяння зміцненню матеріально-технічної бази закладів освіти територіальної громади;

створення належних умов для здобуття жителями громади всіх видів освіти залежно від їх потреб;

навчально-методичне і кадрове забезпечення освітніх закладів, організація підвищення кваліфікації педагогічних кадрів;

організація та надання допомоги випускникам шкіл територіальної громади у проведенні зовнішнього незалежного оцінювання(ЗНО); здійснення широкого інформування педагогічних працівників та громадськості щодо особливостей проведення ЗНО; розроблення заходів щодо належного матеріально-технічного забезпечення закладів освіти, на базі яких проводиться ЗНО тощо;

сприяння розвитку самоврядних підходів в управлінні у закладах освіти різних типів і форм надання освітніх послуг;

надання допомоги у вдосконаленні професійної кваліфікації педагогів, проходження ними перепідготовки та підвищення професійного рівня,

організування проведення атестації відповідно до встановлених вимог і положень чинного законодавства про освіту;

забезпечення соціального захисту та гарантування безпеки життєдіяльності, здоров'я і захисту прав усіх учасників навчального та виховного процесу у закладах освіти громади;

сприяння впровадження в освітній процес закладів освіти інноваційних і експериментальних освітніх технологій;

ведення обліку дітей до шкільного та шкільного віку на території громади;

визначення та обґрунтування потреби у закладах освіти на території громади за всіма їх типами та надання пропозицій міській раді щодо оптимізації (удосконалення) їх наявної мережі з урахуванням потреб жителів та за наявності відповідного ресурсного (фінансового, технічного, кадрового, матеріального) забезпечення;

забезпечення комфортних умов для навчання і здійснення професійних завдань усіх учасників освітнього процесу на засадах створення безпечного (без насильства і дискримінації) освітнього процесу;

здійснення міжнародного співробітництва відповідно до укладених угод про співпрацю .

Функціональні повноваження відділу освіти Тереховлянської міської ради зорієнтовані на реалізацію освітньої політики держави та місцевих пріоритетів її розвитку і реалізуються за такими напрямками робіт: вироблення цілей розвитку освітньої галузі; організаційне забезпечення освітньої діяльності; координування роботи; аналізування, контролювання та моніторинг освіти; планування та прогнозування розвитку освітньої галузі; мотивування та стимулювання діяльності.

Узагальнений перелік функціональних завдань за базовими напрямками виконуваних робіт у відділі освіти Тереховлянської міської ради проілюстрований

В рамках планувальних та прогностичних функцій відділ освіти зосереджує свою діяльність на таких заходах: прогнозування потреби та розвитку мережі закладів освіти з урахуванням потреб жителів населених пунктів громади; забезпечення надання адміністративних послуг відповідно до виявлених потреб споживачів в освітній сфері; розроблення проектів цільових програм розвитку освіти та внесення їх на затвердження міської ради; визначення потреби у фінансуванні розвитку сфери освіти та внесення відповідних пропозицій до проекту місцевого бюджету; затвердження стратегій розвитку закладів освіти, розміщених на території громади; сприяння діяльності в громаді дитячих організацій, творчих об'єднань та гуртків; прогнозування потреби територіальної громади у високваліфікованих педагогічних працівниках та спеціалістах тощо

Відділ освіти Тереховлянської міської ради очолює начальник, до функціональних завдань якого входять питання: загального керівництва відділом та персональної відповідальності за результати його роботи; представлення інтересів відділу освіти у взаємовідносинах з іншими структурними відділами та організаціями, органами влади та установами, організаціями та підприємствами; планування роботи відділу; розроблення кошторису та штатного розпису відділу; розпорядження фінансовими коштами, виділеними для здійснення функціональної діяльності відділу; удосконалення професійної діяльності та підвищення ефективності роботи спеціалістів відділу; здійснення добору кадрів; видання наказів та контролювання їх виконання; організування роботи щодо підвищення рівня професійних компетентностей службовців відділу; забезпечення дотримання встановлених «правил внутрішнього трудового розпорядку та виконавської дисципліни»; здійснення прийому громадян у питаннях його компетенції та повноважень.

В рамках розв'язання проблем розвитку освіти в громаді та побудовування ефективних механізмів управління цими процесами, у 2021

році була розроблена та затверджена рішенням Тереховлянської міської ради цільова комплексна Програма розвитку освіти Тереховлянської громади на 2022р. 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.

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.

Засобами досягнення результативності виконання завдань програми в контексті удосконалення механізмів управління розвитком освіти в Тереховлянській територіальній громаді стануть (рис. 2.3):

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.

Засоби забезпечення ефективного управління освітою Тереховлянської 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 проєктів у розвиток освіти на території громади та розвиток міжнародного співробітництва в освітній галузі

Рис. 2.3. Засоби забезпечення ефективності в управлінні освітою в Тереховлянській ТГ

Примітка. Наведено за [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.

Підсумовуючи аналітичні висновки щодо організаційного забезпечення системи управління освітою в Тереховлянській територіальній громаді, можемо констатувати, що вся діяльність працівників відділу освіти спрямована на вирішення комплексу важливих завдань, пов'язаних з:

- оптимізацією мережі освітніх закладів та підвищенням її спроможності надавати якісні освітні послуги ,
- зміцненням матеріальної бази закладів освіти,
- створенням умов для рівного доступу до якісної освіти,

- проведенням моніторингових досліджень якості освіти;
- удосконаленням змісту сучасної освіти;
- упровадженням інформаційно-комунікаційних технологій навчання,
- налагодженням ефективної співпраці органів влади, великого та середнього бізнесу щодо формування належної матеріально-технічної бази закладів освіти громади.

Саме завдяки спільній діяльності та спільним зусиллям розв'язувалися складні проблеми освітньої галузі, здійснювалося активне оновлення та розвиток системи освіти.

2.2. Моніторинг результативності управління розвитком освіти в територіальній громаді

Моніторинг та оцінювання стану розвитку освітньої галузі Тереховлянської ТГ здійснюється за низкою якісних та кількісних показників розвитку освітньої галузі в розрізі рівнів освіти, її базових компонентів, мережі закладів освіти та їх динаміки, системи управління, фінансування, кадрового та матеріально-технічного забезпечення, проблем, пов'язаних з децентралізаційними процесами. Результати моніторингу є підставою для прийняття рішень на нарадах як керівництва відділу освіти, так і на засіданнях в міського голови, а також сесії міської ради тощо.

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.

Перелік закладів загальної середньої освіти Теробовлянської міської ради Тернопільської області та тих, що знаходяться в комунальній власності громади наведений в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Мережа закладів загальної середньої освіти Теробовлянської територіальної громади[61;62]

Назва ЗЗСО	К-сть класів	К-сть дітей, осіб
Опорний заклад (далі ОЗ) Теробовлянська загальноосвітня школа I-III ступенів №1	37	736
ОЗ Лошнівська загальноосвітня школа I-III ступенів	20	211
Опорний навчальний заклад «Ласковецька загальноосвітня школа I-III ступенів»	31	353
Острівецька загальноосвітня школа I-III ступенів	11	104
Кобиліволоцька загальноосвітня школа I-III ступенів	11	136
Теробовлянська загальноосвітня школа I-III ступенів № 2	20	468
Теробовлянська спеціалізована школа-ліцей	12	292
Довгенська загальноосвітня школа I-II ступенів	8	85
Долинська загальноосвітня школа I-II ступенів	8	74
"Мшанецька загальноосвітня школа I-II ступенів"	9	94
Підгайчицька загальноосвітня школа I-II ступенів	8	73
Плебанівська загальноосвітня школа I-II ступенів	9	70

Як свідчать дані таблиці, в територіальній громаді з метою підвищення якості у наданні освітніх послуг створено три опорних школи в м.Теробовлі та селах Лошнів і Ласківці. В даних закладах навчається близько половини загальної кількості учнів.

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 Теробовлянської громади (табл. 2.2).

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

(осіб)

	№ рядка	Кількість дітей, усього	З них кількість дівчат	З гр.1-кількість дітей у сільській місцевості, усього	З них кількість дівчат	Із графі 1-кількість дітей з особливими освітніми потребами, усього	З них кількість дівчат	Із гр. 5-кількість дітей у сільській місцевості
A	Б	1	2	3	4	5	6	7
Кількість дітей, яким виповнилося 5 років	01	162	87	98	56			
з них навчаються в закладах загальної середньої освіти	02	38	29	20	16			
Кількість дітей віком від 6 до 18 років - усього (сума даних рядків 04, 09, 10)	03	3071	1539	1242	592	24	8	16
з них: навчаються в закладах освіти для здобуття повної загальної середньої освіти - усього (сума даних рядків 05-08)	04	3070	1539	1241	592	23	8	15
у тому числі: у закладах загальної середньої освіти усіх ступенів	05	2948	1474	1241	592	23	8	15
у закладах професійної (професійно-технічної) освіти	06							
у закладах вищої освіти	07	122	65					
в інших закладах освіти	08							
не навчаються для здобуття повної загальної середньої освіти	09	1		1		1		1
відомості відсутні	10							

Примітка. Наведено за звітними даними відділу освіти Теробовлянської ТГ.

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

Аналіз наповнюваності класів засвідчив, що у трьох закладах освіти I-II ступенів наповнюваність склала менше 10 учнів, у 3 закладах I-III ступеня - менше 20 і 1 заклад I-III ступенів працювала з наповнюваністю класів менше 10 учнів. Зазначені обставини призводять до значного підвищення вартості утримання закладів загальної середньої освіти та суттєвого зниження рівня знань учнів. Така ситуація ілюструє нагальну необхідність вирішувати питання оптимізації мережі закладів освіти, тому відділом освіти програмними заходами передбачається проведення в 2022р. моніторингу діяльності малокомплектних закладів освіти, в результаті якого буде прийнято рішення щодо подальшої оптимізації і актуалізації мережі малокомплектних шкіл.

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

- 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. Інформація про розвиток закладів дошкільної освіти наведена в табл.. 2.3.

Таблиця 2.3

**Мережа закладів дошкільної освіти Тереховлянської міської ради
станом на 01.09.2021 р.**

№ п/п	Назва установи	Характеристика приміщення	К-сть місць	К-сть груп	Груп раннього віку	Дошкільних груп	К-сть дітей
1	2	3	4	5	6	7	8
ЗДО							
	Вербовецький	Типове	20	1		1	10
	Гумніський	Типове	15	1		1	11
	Деренівський	Пристосоване	15	1		1	12
	Долинський	Типове	40	2	1	1	32
	Залав 'євський	Пристосоване	10	1		1	9
	Застіноцький	Типове	20	1		1	22
	Кровинківський	Типове	20	2		2	30
	Ласковецький	Типове	30	2		2	30
	Лошнівський	Типове	20	2		2	31
	Млинський	Пристосоване		1		1	21
	Мшанецький	Типове	24	2		2	25
	Могильницький	Типове	17	1		1	15
	Підгайчицький	Пристосоване	14	1		1	10

	Плебанівський	Типове	20	1		1	7
	Романівський	Типове	23	1		1	6
	Семенівський	Пристосоване	20	1		1	18
	Слобідський	Пристосоване	15	1		1	6
	Теребовлянський №1 «Сонечко»	Типове	62	6	2	4	140
	Теребовлянський №2 «Ромашка»	Типове	96	6	1	5	150
	Теребовлянський №3 «Теремок»	Типове	50	3	1	2	35
	Село		343	22	1	21	295
	Місто		208	15	4	11	325
	Всього		551	37	5	32	620
	Всього по громаді		551	37	5	32	620

Примітка. Наведено за [52]

- організація підвезення учнів та вчителів до місця навчання та роботи. За період реалізації заходів з виконання Державної цільової програми «Шкільний автобус» в громаді було розпочато роботу для покращання організації забезпечення підвозу дітей, учнів та педагогічних працівників сільської місцевості, які проживають за межею пішохідної доступності до закладів освіти і додому. Наразі за межею пішохідної доступності проживає і потребує підвезення 123 учнів (6.4%% від загальної кількості учнів) та 25 педагогічних працівники. З метою вирішення проблеми, було організовано п'ять маршрутів перевезення шкільними автобусами до закладів освіти, що дозволило повністю охопити всіх дітей. Для всіх шкільних автобусів розроблено та затверджено спеціальні маршрути перевезень дітей, учнів та педагогічних працівників до навчальних закладів і додому. З метою забезпечення підвезення всіх учнів між Теребовлянською міською радою та перевізниками укладені «Договори на перевезення пасажирів автомобільним транспортом загального користування, що не виходить за межі територіальної громади», відповідно до яких перевізники здійснюють безоплатне перевезення по маршруту учнів, які проживають у сільській місцевості, до школи та зі школи. У свою чергу, міська рада компенсує

витрати на підтримання автобусів у безпечному технічному стані, зокрема, обов'язкове страхування, перевірку технічного стану, передрейсові медичні огляди, реєстрування транспортного засобу тощо;

- забезпечення здоров'я учасників навчально-виховного процесу. У даному напрямі відділ спрямовує роботу на формування спортивної та оздоровлювальної інфраструктури, проведення заходів спортивно-масового характеру. Варто зазначити, що на сьогодні здійснювані заходи із забезпечення спортивною інфраструктурою закладів освіти в громаді є недостатніми. За аналітичними оцінками, спортивні зали наявними є лише у 60 % закладів освіти I-III ступенів освіти, та у 25 % у шкіл I-II ступеню, а дитячі дошкільні заклади та початкові школи забезпечені спортивними спорудами лише на 20%. Дитячі та спортивні майданчики є у 30% дошкільних закладів. Повноцінно оформлені та забезпечені спортивним обладнанням стадіони є лише у 9 % закладів освіти громади. Плановими заходами, які будуть здійснюватися у рамках прийнятої Програми розвитку освіти на 2022 рік, передбачається введення нового стадіону та придбання спортивного обладнання для шкіл за рахунок місцевого бюджету. Тобто, на сьогодні, виконання державних стандартів щодо фізичної підготовки дітей є проблематичним зважаючи на слабку матеріально-технічну базу спортивних споруд. Практично усі спортивні зали та спортивні майданчики потребують капітального ремонту. Особлива увага буде приділятися технічному стану будівель (на сьогодні вони зношені на 75%) та забезпеченості санітарними вузлами, оскільки у 10% закладів освіти вони відсутні;

- організаційно-методичний супровід діяльності педагогічних працівників. Ця робота покладена на методичний кабінет. Стратегія діяльності методичного кабінету полягала у створенні умов для забезпечення потреб усіх категорій педагогічних працівників у якісному підвищенні їх професійного рівня, а освітніх закладів – у можливостях удосконалення власної діяльності для задоволення потреб усіх споживачів освітніх послуг у якісній і доступній освіті і була спрямована на поглиблення, розширення і

оновлення професійних знань педагогів, їх умінь і навичок з метою оновлення змісту освіти, упровадження перспективних педагогічних технологій, інноваційних моделей організації навчально-виховного процесу, тощо.

У системі управління освітньою галуззю важливо налагодити тісну співпрацю з громадськістю в питаннях напрямів розвитку освіти територіальної громади та підвищення якості освітніх послуг. Така співпраця в територіальній громаді забезпечується через організацію роботи громадської ради при міській раді, проведення громадських консультацій і слухань з важливих для громади питань освітньої галузі, анкетування жителів громади щодо виявлення їх освітніх потреб та рівня задоволеності якістю отриманих освітніх послуг, залучення громадськості до реалізації спільних освітніх проектів та місцевих ініціатив. Найбільш поширеними формами консультування з жителями громади, що застосовуються в управлінській діяльності міської ради, є: громадське обговорення; громадські слухання, електронне консультування, інтернет-конференції; вивчення громадської думки, проведення круглих столів, зборів, зустрічей тощо. Процедура організації та проведення громадського обговорення в Тереховлянській територіальній громаді з питань розвитку освіти наведена на рис. 2. 4.

Важливим елементом в організації ефективної співпраці є дотримання в органі місцевого самоврядування принципів прозорості і відкритості, як критеріїв її якості і ефективності. В практичній роботі Тереховлянської міської ради та відділу освіти ці принципи реалізуються шляхом надання жителям громади публічного доступу до інформації про їх роботу та роботу закладів освіти, що знаходяться у комунальній власності територіальної громади, а також через їх залучення до процесів прийняття рішень у сфері освіти та формування сприятливого освітнього середовища. Основним механізмом забезпечення відкритості є постійний діалог та партнерство у питаннях розвитку освіти.



Рис. 2.4. Процедурні аспекти організації і проведення громадського обговорення в Терехівській територіальній громаді з питань розвитку освіти [18]

Оцінюючи стан освітньої галузі в територіальній громаді, можна зробити висновок, що вона є на сьогодні стабільною за кількісними і якісними показниками. Усі її ланки забезпечують потреби громадян в отриманні освітніх послуг належної якості. Діяльність відділу освіти зорієнтована на реалізацію завдань реформування освітньої галузі і створення сприятливого освітнього середовища.

2.3. Оцінка ресурсного забезпечення розвитку освіти в територіальній громаді

Ресурсне забезпечення діяльності освітньої галузі в територіальній громаді оцінюється ступенем забезпеченості та ефективністю використання

таких ключових ресурсів, як фінансування освітньої діяльності, стан та розвиток кадрового потенціалу, рівень матеріально-технічного забезпечення розвитку освіти.

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

Обсяг освітньої субвенції в 2020р. склав 52,8 млн. грн. (або 28,5% у загальному обсязі фінансування), з яких на заробітну плату з нарахуванням передбачається 44,6 млн. грн. (або 84,4% загальної суми субвенції), на закупівлю сучасного обладнання, мультимедійного контенту, дидактичних матеріалів – 4,5 млн. грн.

З загального обсягу видатків на розвиток освіти з місцевого бюджету (106,6млн.грн.) в 2020 на році фінансувалося::

- 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%).

Структура фінансових асигнувань в 2020 році, спрямованих на забезпечення функціонування освітньої галузі в Теребовлянській громаді , проілюстрована на рис. 2.5.

В 1-ому півріччі 2021 році функціонування освіти профінансовано в обсязі 73,9 млн. грн., що знаходиться в межах, які були затверджені в місцевому бюджеті. В поточному році розширено перелік інклюзивно-

ресурсних центрів, які фінансуються з місцевого бюджету і на які виділено більше 1,5 млн. грн., внесено в перелік видатків фінансування діяльності центру професійного розвитку медпрацівників (0,2 млн. грн.), виконання заходів із забезпечення якісної освіти в рамках «Нової української школи» (0,6 млн.грн.), а також надання освіти дітям з особливими освітніми потребами.

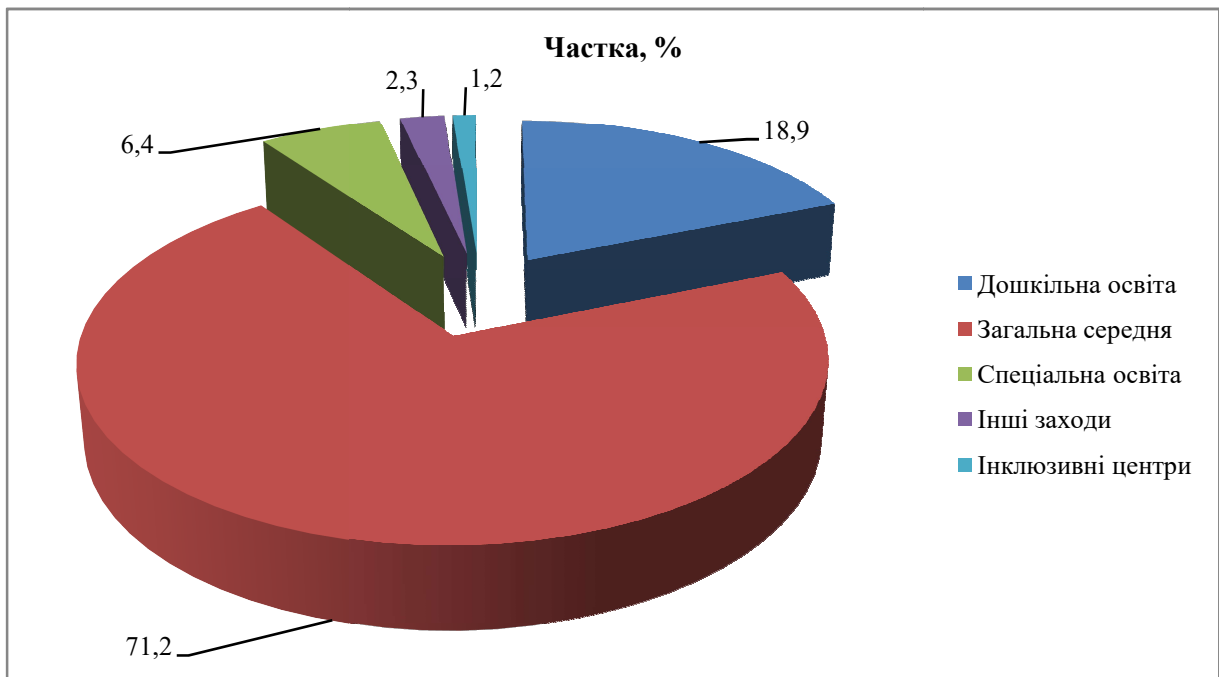


Рис. 2.5. Структура фінансування розвитку освіти з місцевого бюджету Тербовлянської територіальної громади в 2020р.

Виходячи із виділених фінансових ресурсів, вартість навчання одного учня в 2020р. в середньому склала 25,5 тис.грн. (75,4млн. грн. : 2948)., зросла на 18% по відношенню до минулого року. Відповідно вартість утримання 1 дитини в дошкільному закладі склала 32,2 тис.грн (20,1 млн.грн. : 620).

У 2020 на за рахунок коштів місцевого бюджету оновлювалася та посилювалася матеріально-технічна база навчального процесу, а також виконувалися роботи з: проведення капітальних ремонтів будівель шкіл і дитячих дошкільних закладів, їдальні, спортивного майданчику;

реконструкції освітньої інфраструктури та господарських мереж; будівництва котельні та стадіону; впровадження заходів з енергозбереження; виготовлення проєктно-кошторисної документації тощо. Важливість проведення такого комплексу робіт обумовлений тим, що в процесі формування об'єднаної територіальної громади до міської системи освіти були долучені сільські школи з порівняно гіршим матеріально-технічним станом та невідповідним вимогам санітарним станом будівель.

Таким чином, можна вважати, що в умовах обмеженості фінансування розвитку освіти, в територіальній громаді проводиться відповідна робота щодо модернізації, оновлення та покращання матеріальної та технічної оснащеності діяльності закладів освіти.

Вагомим чинником, який впливає на якість освіти, є кваліфікація педагогічних працівників та їх професіоналізм.

У 2020/2021 навчальному році в закладах загальної середньої освіти територіальної громади здійснювали професійну діяльність 328 педагогічних працівників. Склад педагогічних працівників Тереховлянської територіальної громади станом на 01.09.2021р. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Склад педагогічних працівників Тереховлянської територіальної громади станом на 01.09.2021р

	Всього, осіб	В т.ч. за освітньо-кваліфікаційним рівнем				Бакалаври та мол.спеціалісти
		Спеціаліст и вищої категорії	Спеціаліст и 1-ої категорії	Спеціаліст и 2-ої категорії	Спеціалісти	
Педагогічні працівники, осіб	328	144	84	23	20	24
у %		43,9	25,6	7,0	6,0	7,3
в т.ч. них, директори шкіл та їх заступники.,	32					
Із заг. чисельності						
учителі 1-4-х класів	84	39	25	8	3	9
учителі 5 -11-х класів	171	92	52	11	9	7
учителі музики, фізкультури, трудового навчання	40	13	7	4	8	8

Примітка. Наведено за [52]

Як свідчать дані таблиці, у загальній чисельності педагогічних працівників вищу категорію мають 43,9% педагогів, спеціалісти 1 категорії складають 25,6% працюючих. Водночас, 7,3 % педагогів не мають категорійного рівня. Частка адміністративно-управлінського апарату в загальній чисельності медпрацівників складає 9.8%.

В розрізі стажу роботи, чисельність педагогічного персоналу структурується за такими параметрами: до 3-х років – 4,5 % (15 : 238); від 3-х до 10 років – 10,4% (34;238); від 10-и до 20 років – 22,2% (73:238); 20 і б. років – 62,8% (206 : 238). Чисельність персоналу пенсійного віку складає 49 осіб, або 20,5%

За віковою ознакою розподіл педагогічних працівників, що здійснюють професійну діяльність в закладах середньої освіти Тереховлянської територіальної громади наведений на рис. 2.6.

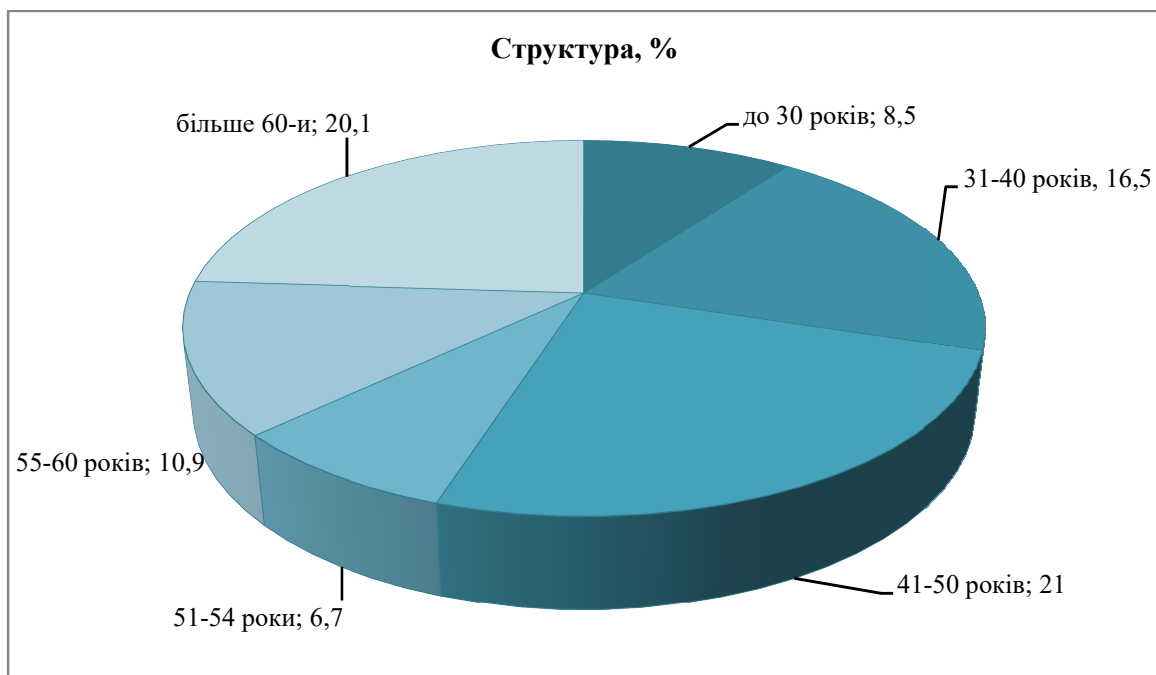


Рис. 2.6. Структурування педагогічного персоналу за віковою ознакою
Примітка. Розраховано о автором

Як свідчать розрахункові дані, в структурі розподілу педагогічних працівників за віковою ознакою найбільша частка належить працівникам віком від 41 до 50-и років. Частка молодих педагогів (до 30-и) років складає

лише 8,5%, а осіб старшого віку - 9,4%, що в майбутньому може позначитися на забезпеченості кваліфікованими кадрами освітнього процесу в територіальній громаді.

Проведений SWOT-аналіз кадрового забезпечення освітніх закладів Терехівської територіальної громади засвідчив певну проблематику, яка суттєво впливає на якість та рівень надання освітніх послуг та можливі загрози такого стану. Результати аналізу наведені в табл. 2.5.

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 проектах; 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.

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.

Незважаючи на широкий комплекс робіт, які проводяться відділом освіти та міською радою 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.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз практики управління розвитком освітньої галузі в Тернопільській територіальній громаді засвідчив наступне:

1) Функції безпосереднього управління розвитком освіти в територіальній громаді покладені на відділ освіти міської ради, який, відповідно до покладених на нього завдань, здійснює комплекс заходів щодо забезпечення функціонування та розвитку закладів освіти громади через структурно-функціональну модель комплексно-цільового управління освітньою галуззю.

Функціональні повноваження відділу освіти зорієнтовані на реалізацію освітньої політики держави і реалізуються за такими напрямками робіт: вироблення цілей розвитку освітньої галузі; організаційне забезпечення освітньої діяльності; координування роботи; аналізування, контролювання та моніторинг освіти; планування та прогнозування розвитку освітньої галузі; мотивування та стимулювання діяльності.

2. Моніторинг розвитку системи освіти в територіальній громаді здійснюється на постійній основі і є підставою для доповіді на нарадах у відділі освіти, а також нарадах з питань розвитку освіти керівництва громадою та засіданні сесії міської ради тощо. Відстеження стану розвитку

освітньої галузі в проводиться в розрізі рівнів освіти, її базових компонентів, системи управління, фінансування, кадрового та матеріально-технічного забезпечення, проблем, пов'язаних з децентралізаційними процесами. Як засвідчили дані моніторингу, управління системою освіти в громаді і 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 органів влади, великого та середнього бізнесу щодо формування належної матеріально-технічної бази закладів освіти громади.

3. 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.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

3.1. Вироблення концептуальних засад управління розвитком освіти в умовах децентралізаційних процесів

Децентралізаційні процеси, що провадяться, ставлять нові завдання в розвитку освіти та актуалізують питання реформування системи управління освітньої сфери як на загальнодержавному, так і місцевому рівнях.

Проведені нами дослідження показали, що проблему зміни моделі управління розвитком освіти необхідно розглядати як складову державної регіональної політики в контексті здійснюваної адміністративно-територіальної реформи та у відповідності до вироблених концептуальних засад реформування освітньої галузі [15]. Метою державної концепції є розроблення механізмів докорінної та системної реформи загальної середньої освіти, а також забезпечення повної доступності до якісної освіти усіх громадян.

Основними концептуальними пріоритетами реформування середньої освіти стають:

удосконалення змісту освіти та забезпечення її відповідності світовим стандартам;

зміна підходів до педагогіки загальної середньої освіти, в основу чого закладається партнерський підхід між учасниками освітнього процесу (учнем, вчителем і батьками), і що вимагає впровадження принципово нових підходів та методик і технологій навчання, передусім інформаційно-комунікативних технологій. Особливим аспектом у зміні педагогічних методик стає впровадження інклюзивного навчання дітей з особливими освітніми потребами, що потребує вироблення індивідуальних програм їхнього розвитку, які включатимуть заходи «корекційно-реабілітаційного і психолого-педагогічного супроводу» навчання таких дітей;

модернізації системи управління освітою через розширення автономних прав закладів освіти. Реалізація цього напрямку забезпечить такому закладу право розробляти та запроваджувати власні освітні програми відповідно до встановлених вимог державним стандартом загальної середньої освіти, «змінювати статус бюджетної установи на статус неприбуткової організації із збереженням податкових пільг і отриманням фінансової автономії»[15];

оптимізування структури освіти з урахуванням потреб громадян та дотриманням принципу доступності до якісних освітніх послуг;

реформування системи фінансування розвитку загальної середньої освіти з боку держави. У рамках реалізації даного напрямку передбачається: створити систему «прозорого розподілу публічних коштів; покривати видатки на забезпечення педагогічної складової частини навчального процесу за рахунок освітньої субвенції; удосконалити формулу розрахунку освітньої субвенції ...; створити необхідні умови для навчання і виховання дітей молодшого шкільного віку безпосередньо за місцем їх проживання, зокрема у сільській місцевості; розширити можливості державно-громадського партнерства на засадах співфінансування і спільного управління школами; ...забезпечити рівний доступ до бюджетного фінансування шкіл незалежно від форми власності і місцезнаходження» [15].

Децентралізація влади накладає нові обов'язки на органи місцевого самоврядування в питаннях розвитку освіти. Сьогодні громада несе повну відповідальність за організацію освітнього процесу та надання якісних освітніх послуг на власній території. Це зобов'язує органи місцевого самоврядування територіальних громад виробляти власні, найбільш прийнятні моделі управління освітою та забезпечувати їх реалізацію через відповідні стратегії (програми) розвитку на перспективу. Така позиція аргументується тим, що саме місцева влада, зважаючи на соціальну значимість сфери освіти і домінуюче її фінансування з місцевого бюджету,

має першочергове завдання на вироблення ефективної системи забезпечення якісними освітніми послугами жителів громади.

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 в Тереховлянській територіальній громаді.

Такими напрямами, на наш погляд, можуть бути (рис. 3.1):

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 Тереховлянської міської 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» [51]. 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» [45].



Рис. 3.1. Концептуальні напрями підвищення результативності системи управління освітою в Тербовлянській територіальній громаді

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.3.2).

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].

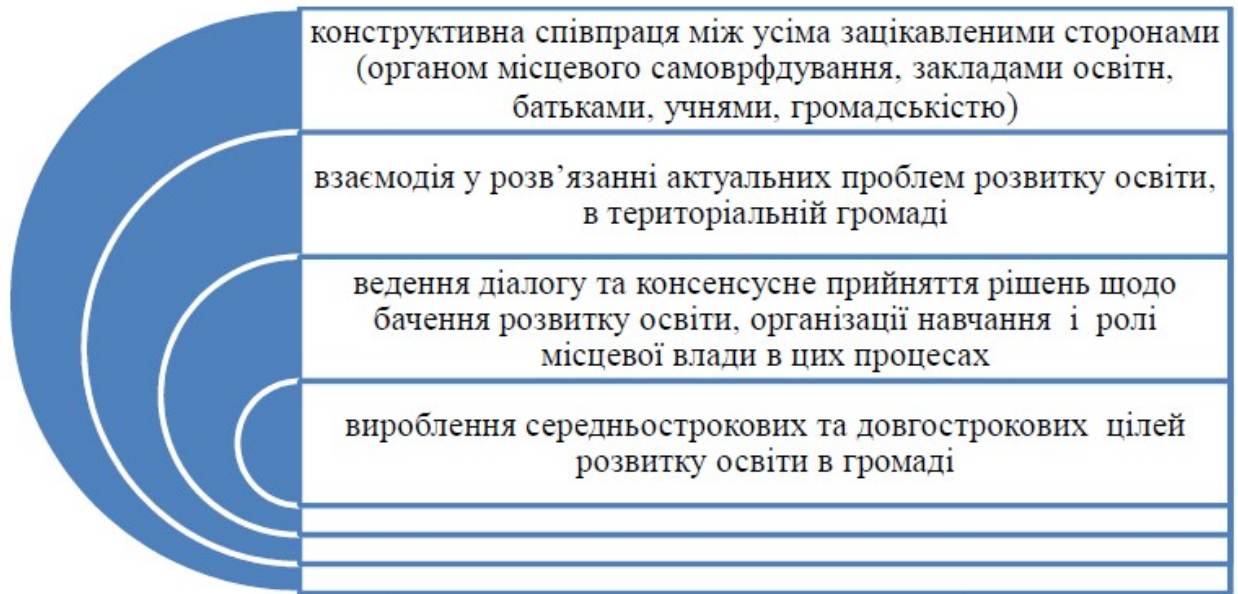


Рис. 3.2. Концепти державно-громадського партнерства в управлінні розвитком освіти в територіальній громаді

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 нпр.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» [7]. 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. Стримуючими проблемами запровадження державно-громадського управління в освіті загалом, та в Тереховлянській 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 в наступному «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 Тереховлянській територіальній громаді є вироблення прийняттого 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. 3.3



Рис. 3. 3. Процес організації роботи з вироблення сценарію оптимізації мережі закладів освіти в Тербовлянській територіальній громаді.

Примітка. Складено автором

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

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

Модернізація системи управління закладами освіти в Тереховлянській територіальній громаді передбачає залучення додаткових ресурсів для забезпечення ефективності реалізації функціональних повноважень міської 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. Суттєву допомогу у цих процесах може надати Громадська рада, яку доцільно створити при відділі освіти і до якої варто запросити представників педагогічних колективів і батьків дітей віддалених територій. Така рада стане своєрідною експертною платформою при виробленні альтернативних рішень з впровадження проектів в освітній діяльності, а також комунікаційним майданчиком інформування жителів про прийняті рішення у сфері освіти та найбільш перспективні форми її розвитку. Для підтримання процесів оптимізації освітньої мережі та вирішення важливих завдань діяльності закладів освіти варто підвищити роль і сприяти розвитку такого соціального інституту як орган самоорганізації населення. На важливості його впливу на загальні процеси надання освіти в територіальній громаді наголошується в Законі України «Про органи самоорганізації населення», де вказується, що вони покликані «...надавати допомогу навчальним закладам, закладам та організаціям культури, фізичної культури і спорту у проведенні культурно-освітньої, спортивно-оздоровчої та виховної роботи серед населення, розвитку художньої творчості, фізичної культури і спорту; сприяти збереженню культурної спадщини, традицій народної культури, охороні пам'яток історії та культури, впровадженню в побут нових обрядів»[45]. Особливе важливо підтримувати створення таких органів у віддалених

населених пунктах, де існують проблеми малокомплектних шкіл і де вони можуть стати партнерами в питаннях підтримки і реалізації досить чутливих для жителів оптимізаційних заходів. Звичайно, цьому мають передувати конструктивні перемовини з чіткими обґрунтуваннями та висновками за рішеннями, що пропонуються, має бути вивчена думка серед батьків і вчителів, проведені громадські слухання тощо.

В контексті викладеного, можна констатувати, що найбільш прийнятною моделлю управління освітою є така, що базується на засадах:

1) тісної співпраці органу місцевого самоврядування з закладами освіти в питаннях належної їх організації, інноватизації освітнього процесу, підвищення якості освітніх послуг;

2) розширенні форм залучення та зв'язків з жителями громади, їх об'єднаннями, громадськими організаціями, бізнесовими структурами, спонсорами з важливих для забезпечення розвитку освіти проблем ;

3) урахування самоврядності внутрішньошкільних органів колективного управління ;

4) постійного оновлення і зміцнення матеріально-технічної бази закладів освіти, їх належного фінансування та залучення грантових програм.

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 громади та 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.

Ще одним важливим напрямом в підвищенні ефективності системи управління освітою може стати впровадження концепції сервітизації системи управління освітою, засадами якої, на думку фахівців [6], мають стати: «1) реалізація принципів права на освіту та свободу в освіті з метою максимізації задоволеності клієнтів освітою, яку вони здобувають; 2) зменшення різниці між успішністю в навчанні учнів з різним соціально-економічним статусом і максимізація людського капіталу учнів та вчителів; 3) наявність в освіті, як державної управлінської послуги, таких організаційних модулів: нормативно-правового забезпечення послуги; вимоги до документального супроводження/звернення щодо надання послуги; процедура замовлення послуги; процеси надання/отримання послуги в освітньому закладі; форма та зміст результату, який надається споживачу послуги» [6].

Загалом, вищезначені концептуальні підходи до вдосконалення системи управління освітою та упровадження інноваційних технологій такого управління в територіальній громаді мають трансформуватися у чіткі планові заходи, які розробляються в рамках сформованої стратегії (або програми) розвитку освітньої галузі та обґрунтовуються наявними ресурсами і можливостями їх реалізації із залученням зацікавлених сторін і учасників освітнього процесу.

3.2. Удосконалення процедур розроблення та реалізації стратегії розвитку освіти в територіальній громаді

Як свідчить аналіз практики управління освітньою галуззю в Тереховлянській територіальній громаді, на сьогодні стратегію її розвитку як окремого документу не сформовано. Стратегічні орієнтири її розвитку вписані у «Стратегію розвитку Тереховлянської громади Тернопільської області на 2017-2025 роки» та «Програмі розвитку освіти Тереховлянської 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 сформувати 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 ефективного реалізації державної освітньої політики важливо ураховувати 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: 1) «Стратегія «золотої середини»; 2) Стратегія делегування; 3) Харизматична стратегія; 4) Стратегія прямого застосування влади. Їх зміст наведений на рис. 3.4.

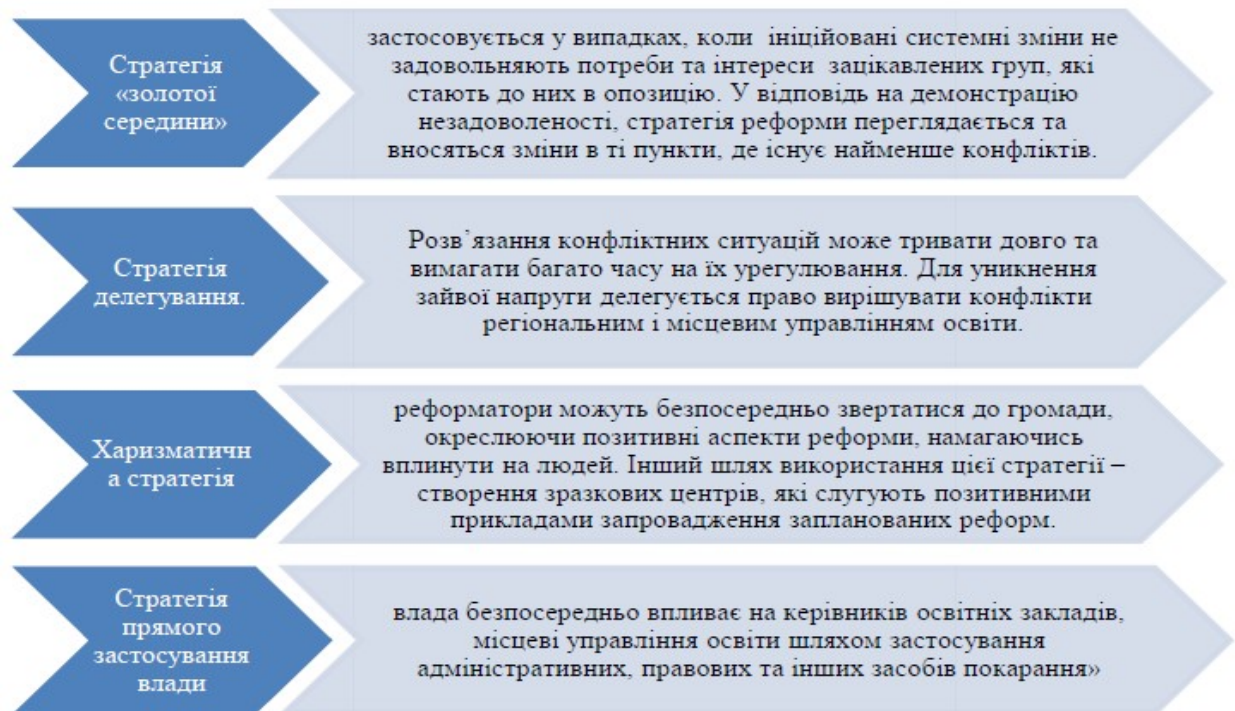


Рис.3.4. Зміст світових стратегій розвитку освіти [41]

Кожна з означених стратегій має певні недоліки. Зокрема, «стратегія «золотої середини» може трансформувати започатковані системні реформи у низку фрагментарних поправок. Стратегія делегування може спричинити 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 Тереховлянській 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. 3.5.

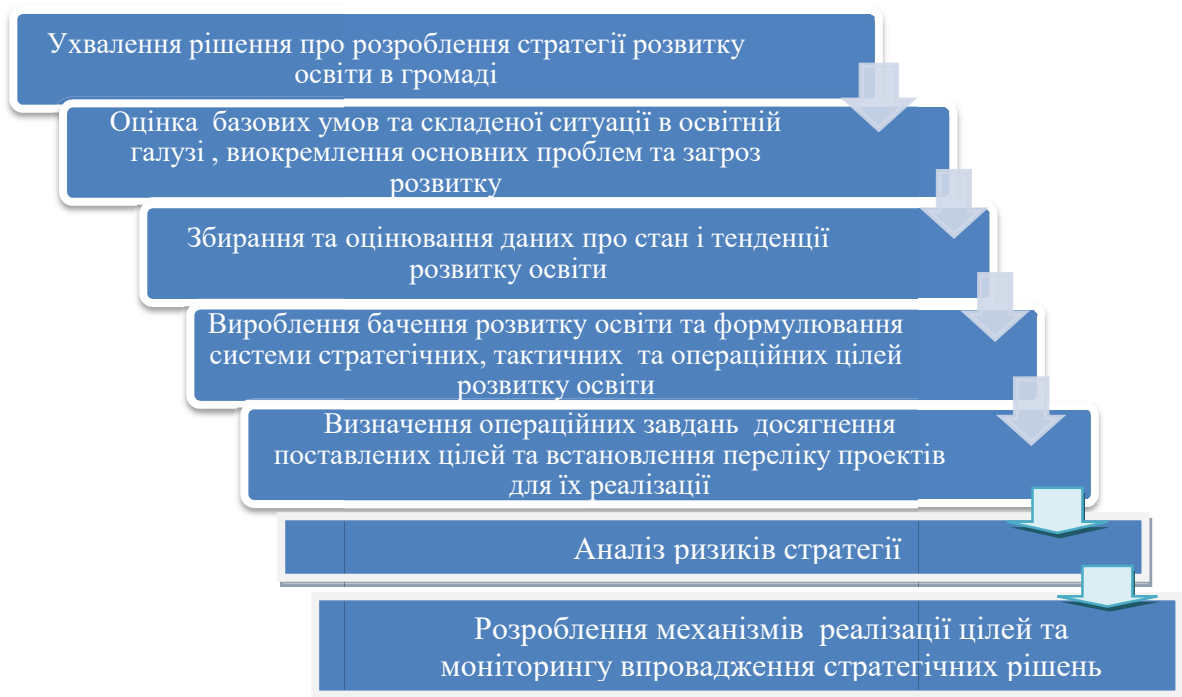


Рис. 3.5. Пропоновані етапи розроблення стратегії розвитку освіти в Тереховлянській територіальній громаді

Примітка. Складено автором

Щоб стратегічні цілі та завдання розвитку освіти були реалістичними та задовольняли потреби усіх учасників освітнього процесу, доцільним вважаємо залучення до процесу розроблення стратегії всіх зацікавлених сторін, що передбачає створення формування відповідної робочої групи (стратегічного комітету). До складу комітету, мають входити представники відділу освіти ТГ, директори опорних шкіл, вчителі, депутати, що опікуються освітніми проблемами. Важливим, також, є визначення ролі кожного із залучених учасників у процесі формування завдань стратегічного розвитку

освіти та збалансування їх інтересів. Створення стратегічного комітету та затвердження його функцій має бути підкріплене рішенням міської ради. Робота такого комітету організовується через проведення засідань, на яких аналізуються отримані в результаті опитування дані про проблематику освітньої галузі та можливі варіанти її розвитку, висловлюється загальна позиція тої зацікавленої сторони, яку представляє член комітету, визначають ключові напрями необхідних змін в освіті, можливості їх проведення тощо.

Важливе значення в оцінці проблематики розвитку освіти в територіальній громаді має детальний аналіз зовнішніх та внутрішніх умов функціонування та розвитку мережі освітніх закладів за їх типами, як одного із базових етапів процесу розроблення стратегічного плану оптимізації їх мереж. Він, по-суті, є вихідним етапом у стратегічному плануванні, так як формує вихідну базу для виявлення проблем та визначення стратегічних цілей і завдань, вибудовування стратегії процесів, дозволяє попередити виникнення і розвиток соціальних ризиків. Об'єктом аналізу мають стати, також, такі важливі забезпечувальні процеси розвитку освіти, як: експлуатаційний стан матеріально-технічної бази освітніх закладів, ступінь її сучасності та забезпеченості організації належного освітнього процесу; рівень кадрового забезпечення за кількісними та якісними параметрами; обсяги фінансування розвитку освіти за всіма джерелами надходжень та напрями видатків, в т.ч. у відносних величинах тощо. Важливо, також, проаналізувати динаміку кількості осіб, що користуються освітніми послугами; стан навчального процесу (за показниками, кількості дітей у класі, кількості дітей на одного вчителя, середній стаж роботи вчителя, площа навчальних приміщень в т.ч. на одного учня, відсоток учнів, що навчаються за індивідуальними планами; витрати на освітній заклад в т.ч. на одного учня, витрати на опалення тощо); стан функціонування закладів освіти, в т.ч. дошкільних, шкільних та позашкільних; наявну інфраструктуру освітніх шкіл, її можливості у збереженні здоров'я учасників навчально-виховного процесу тощо.

Необхідною процедурою для об'єктивізації зібраних даних щодо сильних сторін і можливостей розвитку освіти, а також виявлення слабких позицій і можливих загроз, є застосування методики SWOT-аналізу, який передбачає усесторонній аналіз ключових показників діяльності освітньої галузі ТГ. Доцільним, вважаємо побудову відповідних таблиць SWOT-аналізу та включення їх у аналітичну частину розроблюваної стратегії. Висновки за отриманими аналітичними даними дозволять прийняти об'єктивні управлінські рішення, виявити ключові внутрішні та зовнішні чинники, що можуть вплинути на процес упровадження змін в освітній галузі та стан виконання конкретного проекту або заходу.

Ключовою процедурою у розробленні освітньої стратегії в Тереховлянській ТГ має стати формулювання бачення розвитку освітньої галузі. Воно є своєрідним орієнтиром або рамковими умовами для вироблення цільових орієнтирів і завдань подальшого стратегічного управління процесами змін в освіті. Важливо, щоб сформоване бачення розвитку освіти було реалістичним, ґрунтувалося на отриманих аналітичних висновках і визначених проблемних питаннях, що хвилюють громадськість, та враховувало наявні можливості та ресурси для його реалізації. Такий підхід дозволить : правильно вибрати вектор майбутніх змін в освітній галузі громади, визначити пріоритетні сфери для інвестицій та здійснити обґрунтований вибір проектів, що забезпечать досягнення тактичних і стратегічних цілей. Як приклад пропонованого бачення розвитку освітньої галузі можна запропонувати варіант, наведений на рис.

На основі сформованого загального бачення системи освіти, розробляються ключові стратегічні ініціативи її перспективного розвитку, на основі яких формулюються стратегічні цілі та визначаються відповідні завдання щодо їх реалізації. На нашу думку, у виборі пріоритетності цілей і завдань розвитку освіти територіальної громади, відповідно до сформованого бачення, доцільно зосереджуватися передусім не на акцентуванні вирішення

освітніх проблем, а на зміні парадигми управління освітньою діяльністю. Певні концептуальні засади модернізації системи управління освітою в Тереховлянській ТГ нами були викладені в параграфі 3.1 даної роботи.

Особливе значення в процесі розроблення стратегії розвитку освіти займає процедура підготовки конкретних завдань та проектів щодо досягнення затверджених цілей розвитку освіти. Такі проекти є технічними завданнями реалізації цілей, і мають бути ухвалені рішенням міської ради, оскільки вони передбачають виділення певних фінансових ресурсів на їхнє втілення. В контексті забезпечення належного фінансування проекту, мають бути підготовлені відповідні пропозиції (або бюджет на виконання стратегії) щодо того, як і за рахунок яких джерел будуть фінансуватися розроблені заходи, хто буде донорами впровадження певних місцевих ініціатив, яким чином буде організоване співфінансування проектів, очікувані результати фінансування тощо. Варто розуміти те, що стратегія буде впроваджена за умови достатнього бюджетного фінансування або ж цільових грантів і фондів.

Механізм реалізації проектів (заходів) передбачає також, закріплення відповідальних за виконання прийнятих рішень, встановлення термінів виконання, систему управління та контролю за виконанням, критерії оцінювання результативності впроваджених заходів. Загальний план реалізації стратегічних пріоритетів розвитку освіти в територіальній громаді може бути представлений дорожньою картою впровадження стратегічних завдань або картою завдань. Доцільним є розроблення конкретного графіку реалізації завдань з розбивкою за роками та кварталами.

Реалізація стратегії, як і будь-якого управлінського рішення, супроводжується певними ризиками. Їх виявлення вже на початковій стадії дозволяє тримати під контролем ситуації, які будуть небажаними або ж нестимуть загрозу втіленню затверджених заходів. Потенційними ризиками реалістичності впровадження стратегічних цілей розвитку освіти в ТГ на сьогодні є:

обмеженість фінансових та матеріальних ресурсів для досягнення встановлених стратегічних цілей та реалізації завдань;

рівень довіри (недовіри) та підтримки стратегічних ініціатив у розвитку освіти на відповідній території;

неможливість проводити моніторинг впровадження стратегії, що впливає на ініціативність реалізовувати розроблені проекти в рамках виконання стратегічних завдань;

проблеми залучення інвестицій в розвиток освітньої інфраструктури.

Завершальним етапом у реалізації стратегії розвитку освіти має стати моніторинг впровадження основних її заходів.

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.

Висновки до розділу 3

Децентралізаційні процеси, що провадяться в рамках адміністративної реформи в державі, ставлять нові завдання в галузі освіти та актуалізують питання реформування управління в цій сфері як на загальнодержавному, так і місцевому рівнях.

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 Тербовлянській 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 Терехівської міської ради.

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

Проведені наукові дослідження проблем розроблення ефективних механізмів управління розвитком освіти в територіальній громаді, дозволили нам зробити такі висновки та узагальнення:

В сучасних умовах суспільного розвитку освітня сфера, як важливий елемент соціальної, виступає суттєвим чинником підвищення рівня та якості життя людей, що є визначальною ознакою розвитку країн із соціально орієнтованою економікою. Особливості функціонування освіти як однієї із найважливіших складових публічної сфери, зорієнтованої на забезпечення потреб громадян в освітніх послугах, діяльність якої забезпечується використанням публічних коштів та інших ресурсів, об'єктивно вимагають застосування спеціальних механізмів публічного управління та адміністрування нею.

Специфіка управління у сфері освіти проявляється такими характеристиками: воно спирається на державну владу; в інституційному, ресурсному та функціональному забезпеченні розвитку та управління нею; поширюється на процеси організації освітньої діяльності в державі, в окремих регіонах чи територіальних утвореннях; характеризується системною якістю, так як охоплює управлінських вплив на розвиток усіх ланок освіти, закладів інфраструктури, мережі навчальних, освітніх закладів, їх кадровий потенціал, взаємозв'язки між ними тощо; здійснюється в межах панування верховенства права.

Комплексний механізм управління в сфері освіти складається з таких елементів: економічного; мотиваційного; організаційного; стратегічного; політичного; правового.

Як засвідчили дані аналізу, управління системою освіти в Тербовлянській 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 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.

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 Тереховлянській 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 Терехівської міської ради.

Вищезначені концептуальні підходи до вдосконалення системи управління освітою та упровадження інноваційних технологій такого управління територіальній громаді мають трансформуватися у чіткі планові заходи, які розробляються в рамках сформованої стратегії розвитку освітньої галузі та обґрунтовуються наявними ресурсами і можливостями їх реалізації із залученням зацікавлених сторін і учасників освітнього процесу.

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.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИ ДЖЕРЕЛ

1. Бесчастний В. М. Державне управління освітою в умовах економічної та освітньої глобалізації. URL. http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2009/15.pdf
2. Гурак Р. Розбудова системи забезпечення якості освіти в умовах децентралізації. URL: <https://www.prostir.ua/?news=zabezpechennya-yakisnoji-osvity-v-hromadi-v-umovah-detsentralizatsiji>
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. Деревянко Б.В. Щодо визначення понять «надання освітніх послуг» та «надання послуг у сфері освіти. URL. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/53745/7/Derevianko_servise.pdf
5. Державне управління освітою : навч. посіб. для слухачів, асп., докторантів спец. "Державне управління освітою". С. В. Крисюк. К. : НАДУ, 2009. 220 с.
6. 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.
7. Бойченко К. В. Взаємодія школи та громади в управлінні школою: європейський досвід та українські перспективи. URL. [file:///C:/Users/User/Downloads/vpm_2011_8\(1\)_15.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/vpm_2011_8(1)_15.pdf)
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. 2013. 209с .
11. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України . Відп. ред. В. Г. Кремень. К. : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
12. Жуковська А.Ю. Соціальна та гуманітарна політика держави: навч. пос. Тернопіль. ТНЕУ. 2012. 250с.
13. Зразкове освітнє середовище: європейський досвід. URL. <http://nus.org.ua/articles/zrazkove-osvitnye-seredovishhe-yevropejskyj-dosvid/>
14. Конституція 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. 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. 2004. 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. Критерії формування спроможної освітньої мережі в ОТГ Методично-інформаційний посібник. URL: <https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/461/1.pdf>
19. Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті : навч. посіб. К. : Освіта України, 2005. 256 с.
20. Кучеренко С.Ю. Сучасний стан, тенденції та проблеми розвитку освіти в Україні. *Економічний вісник університету*. 2018. Випуск № 36. С. 5-14.
21. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Державне та регіональне управління: навч. пос. Тернопіль, 2014. 452с.
22. Мельтюхова Н. М., Михайленко Г. В. Світовий досвід управління освітньою галуззю. *Теорія та практика державного управління*. - 2011. - Вип. 3. С. 433-441.
23. Методичні рекомендації щодо підвищення спроможності освітньої мережі громад. 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. 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. Паращенко Л. І. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми : монографія. К. : Майстер книг, 2011. 536 с. 26.
28. Про загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу. Закон України. URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15>
29. Про затвердження Концепції розвитку інклюзивного навчання. Наказ МОН України від 01.10.2010 № 912. URL. <https://mon.gov.ua/ua/npa>
30. Про затвердження методичних рекомендацій щодо організації освітнього простору Нової української школи. Наказ МОН №283 від 23.03.2018. URL. <https://mon.gov.ua/>
31. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України : від 25 червня 2013 р., № 344/2013. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>.

32. Про органи самоорганізації населення. Закон України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>
33. Про освіту. Закон України. України від 05.09.2017 № 2145-VIII (зі змінами від 19.01.2019р). № 2657-УІІІ). URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
34. Про позашкільну освіту. Закон України від 22.06.2000 № 1841-ІІІ URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>
35. Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні. Закон України. <https://zakon3.rada.gov.ua>
36. Програма діяльності Кабінету Міністрів України (фрагмент щодо освітньої сфери). URL: <http://education-ua.org/ua/tsifri-i-fakti/1366-programa-diialnosti-kabinetu-ministriv-ukrajini-fragment-shchodo-osvitnoji-sferi>
37. Розвиток публічного управління в Україні : наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (28 травня 2021 р., м. Львів) / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2021. 228 с.
38. Сербіна О.В. Децентралізація освіти: створення опорних шкіл (регіональний аспект). URL. <http://www.centre-kiev.kiev.ua/files/konkurs/present2/Serbina%20O.V.pdf>
39. Стратегія розвитку освіти в громаді : практичний порадник. Войцех Мархлевські, Олег Процак.. К., 2018. 56 с.
40. Суліма, Є. Інноваційні виклики сучасності й динаміка модернізації національної освіти. Вища школа. 2013. № 7. С. 7-12.
41. Тангеруд Х. Розробка політики в плюралістичних і децентралізованих країнах. 1987р. URL. lib.iitta.gov.ua/1391/1/education_policy.pdf
42. 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)
43. Управлінський вісник керівника навчального закладу. URL:http://static.klasnaocinka.com.ua/uploads/editor/4598/388205/sitepage_58/files/upravlinskiy_visnik.pdf
44. Філіпова В. Д. Модернізація державної політики в галузі освіти України. *Наукові праці. Серія: Державне управління*. 2013. Т. 208. Вип. 196. С. 40–44
45. Філософія освіти: навчальний посібник / за загальною редакцією В. Андрущенко, І. Предборської. К. Вид-во НПУ ім. М.П.Драгоманова, 2009. 330 с.
46. Хомишин І.Ю. Сучасна модель управління освітою: адміністративно-правовий аспект. URL: http://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc30/part_1/28.pdf
47. Чикало І.Формування спроможної освітньої мережі об'єднаних територіальних громад регіону в умовах децентралізації. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/1155673.pdf>

48. Шульга Н. Д. Державна освітня політика як інструмент соціально-економічного розвитку України: теоретико-методологічний аналіз : монографія. К. НТУ. 2016. 355 с.

49. Chin R. General Strategies for Effecting Change in Human Systems / Bennis W. G., Benne K. D., and Chin R. (eds.) . *The Planning of Change*. 2nd ed. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1969. P. 346.

50. 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-upravlinnya-osvitoyu>

51. 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>

52. <http://www.terebovlia-osvita.te.sch.in.ua/> - офіційний сайт відділу освіти Теребовлянської міської ради

