МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КОЛЯСА Павло Іванович

Механізм управління організаційними змінами в організації публічної сфери. / The mechanism for managing organizational changes in the organization of the public sphere

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАзм-21
П. І. Коляса
_____

Науковий керівник:
д.е.н., професор, Р. Р. Августин
_____

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"24" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП..... 3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ..... 6
1.1. Сутність управління організаційними змінами 6
2.2. Методологічні засади управління організаційними змінами в організації публічного сектору..... 12
Висновки до розділу 1 19
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ 21
2.1. Організаційний механізм управління розвитком системи загальної середньої освіти в умовах децентралізації..... 21
2.2. Оцінка управління організаційними змінами в Буцнівській загальноосвітній школі І-ІІІ ступенів Великоберезовицької селищної ради Тернопільської області 36
2.3. Форми взаємодії закладу загальної середньої освіти з органами місцевого самоврядування, що зазнають організаційних змін 43
Висновки до розділу 2 56
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ 59
3.2. Науково-методичне забезпечення реалізації концепції «Нової української школи»..... 59
3.2. Впровадження відкритої системи діяльності управлінських структур для створення безпечного, комфортного, інклюзивного освітнього середовища 69
Висновки до розділу 3 77
ВИСНОВКИ..... 80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 85

ВСТУП

В процесі своєї діяльності організації публічного сектора стикаються з впливом багатьох факторів зовнішнього середовища, що вимагає здійснення заходів щодо забезпечення адекватного ступеня адаптації. Динаміка впливу цих факторів висока, що вимагає здійснення постійного моніторингу та прийняття відповідних управлінських рішень, які передбачають впровадження та впровадження організаційних змін. Внутрішнє середовище організації публічного простору виступає і в процесі його функціонування джерелом протиріч, що знижують ефективність його діяльності і вимагають вирішення. Ці зовнішні і внутрішні фактори зовнішнього середовища визначають контекст реалізації організаційних змін. Характер і участь внутрішніх підсистем і елементів організації публічного простору в організаційних змінах формують зміст їх реалізації. Послідовність реалізації управлінської функції та етапи здійснення організаційних змін в організаціях державного сектора - це процес, який потребує значної уваги. Крім аспектів, описаних при здійсненні організаційних змін, організація часто стикається з опором з боку співробітників, що вимагає врахування їх інтересів, контролю за поведінкою і реалізації відповідних методів стимулювання і взаємодії. Багатогранність феномена організаційних змін в організаціях публічного сектора вказує на необхідність вироблення універсального підходу, що дозволяє досягати поставлених цілей і враховувати всі ці аспекти.

У цих умовах вирішується питання ефективного управління змінами в публічній організації. Наявність взаємозв’язку між розвитком організації в цілому і реалізацією змін в окремих її структурних елементах представляє актуальність дослідження процесу управління змінами і моделей управління змінами в публічних організаціях. Ефективне управління змінами в публічній організації з урахуванням відомих наукових підходів і моделей забезпечить ряд результатів відповідно до запланованих змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем змін в органах державної влади здійснювалося, зокрема, вітчизняними науковцями:

проблеми інституційного забезпечення процесу реформування органів державної влади розглядаються в роботі О.М. Ястремська, Л.В. Набокі, Н.С. Артамонова, О.О. Олейнікова, Т.А. Цибульник, Н.Т. Гончарук; інноваційні підходи до управління в практиці державного управління вивчали Ю.П. Шаров, С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Т.В. Маматова І.А. Чикаренко; Характеристика розробки стратегії в публічних організаціях, розкрита В.Б. Джунюком, Н.Л. Гавкалов, Н.В. Грицяк; проблеми забезпечення мотивації посадових осіб місцевого самоврядування обговорюються в роботі О.М. Шовгелі, Н.А. Ліповська, В.Д. Боднар, В.А. Яценко, В.О. Сивоконя та інші.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо впровадження управління організаційними змінами в організацію публічного простору.

Для досягнення поставленої мети були встановлені наступні завдання:

визначити характер управління організаційними змінами;

провести дослідження методологічних основ управління організаційними змінами в публічній організації

провести оцінку організаційного механізму управління розвитком системи загальної середньої освіти в умовах децентралізації;

провести оцінку управління організаційними змінами в Буцнівській загальноосвітній школі І-ІІІ ступенів Великоберезовицької селищної ради Тернопільської області;

провести оцінку форм взаємодії загальної середньої школи та органів місцевого самоврядування в процесі організаційних змін;

удосконалити науково-методичне забезпечення реалізації концепції «Нової української школи»;

запропонувати шляхи впровадження відкритої системи діяльності управлінських структур для створення безпечного, комфортного та інклюзивного освітнього середовища.

Об’єктом дослідження є процес управління організаційними змінами в публічній організації.

Предметом дослідження є методологічні та методологічні засади

здійснення управлінського впливу при здійсненні організаційних змін в організації публічного простору.

Методи дослідження. В ході дослідження було використано кілька методів, а саме: загальнонауковий, зокрема: історико-педагогічний аналіз - став основою для розкриття освіти і розвитку ідеї місцевого самоврядування, сучасних форм взаємодії навчальних закладів з органами влади;синтез, узагальнення, систематизація - допомогли визначити зміст діяльності місцевого самоврядування у сфері освіти, встановлення ефективних напрямів взаємодії закладу загальної середньої освіти з органами місцевого самоврядування, а також вимог до їх організації; порівняно порівнянна: надана можливість порівняти думки вчених з проблеми взаємодії тем навчального процесу; аксіологічна: сприяла обґрунтуванню ролі загальної середньої освіти як інтелектуального та культурного центру громади; прогнозування – дає змогу окреслити прогностичні тенденції розвитку взаємодії закладу загальної середньої освіти з органами місцевого самоврядування; Термінологічний аналіз літератури: забезпечує поширення окремих термінів, понять відповідно до теми дослідження.

Практичне значення роботи полягає в тому, що сформульовані теоретичні підходи і практичні рекомендації щодо вдосконалення організації механізмів управління організаційними змінами в організації публічного простору стають основою для майбутніх досліджень і дискусій у сфері державного управління і можуть бути використані в практичній діяльності. комунального закладу в Буцнівській ЗОШ І-ІІІ ступенів Великоберезовицької селищної ради Тернопільської області.

Апробація. 2 тези доповідей опубліковано за результатами дослідження: [18; 19].

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність управління організаційними змінами

Розробка методології управління організаційними змінами вимагає уточнення цього поняття. Як відомо, виникнення наукової школи організаційних змін пов'язане з дослідженнями видатних зарубіжних вчених. Так, Л. Курдай і Б. Клейнер розглядає «управління змінами як процес узгодження компанії з її місцем на ринку і підвищення її ефективності по відношенню до конкурентів. Для цього необхідна синхронізація запропонованих авторами важелів управління, до яких відносяться стратегія, процеси, культура і система винагороди. Довговічність зміни вимагає стійкого вдосконалення цих компонентів. Крім того, управління змінами повинно включати виявлення дестабілізуючих сил, визначення найбільш ефективної стратегії змін, яка визначає вибір методів і способів її реалізації» [60]. Дане бачення управління змінами орієнтується на забезпечення конкурентоспроможності продукції і компанії в цілому. Д. Андерсон і Л. Андерсон підкреслюють «важливість людського аспекту в реалізації змін, які передбачають розробку принципів, методів і рекомендацій для забезпечення реалізації процесу змін за участю співробітників для кращого розуміння їх намірів» [48].

Один з найвідоміших оглядів теорій організаційних змін, представлений в роботах А. Арменакіса і А. Бедона [49], в якому «узагальнені теоретичні та практичні дослідження з 1990 по 1998 рік і запропоновані чотири підходи. Змістовно описують внутрішні параметри організації, які визначають загальний характер, місію, завдання, спрямованість». Ці моделі є комплексними, включають структури, межі, сферу змін, підходять для організаційної діагностики, планування організаційних змін та визначення їх впливу. Контекстуально розглянемо вплив внутрішніх або зовнішніх факторів, що викликають зміни. Підхід процесу, крім змісту і факторів зміни, підкреслює наявність ряду фаз прийняття і планування,

кожна з яких має окремі процеси зміни, які, в свою чергу, вимагають часу на реалізацію і зусиль по подоланню опору, не завжди призводять до задовільного результату і помилок, які можуть виникнути на кожному етапі, значно уповільнити розгортання. що зазвичай викликає труднощі прогресування. Поведінковий підхід орієнтується на афективну та емоційну реакцію співробітників компанії на зміни, що передбачає використання різних методів і різних наборів критеріїв, і вивчає роль комунікації в забезпеченні ефективності реалізації організаційних змін. Важливість такого підходу полягає в тому, що в разі відсутності уваги до персоналу відмова від змін у вигляді опору може привести до того, що всі зусилля з планування і реалізації змін зводяться до нуля. В рамках цього підходу велика увага приділяється формуванню систем заохочень і покарань.

Згодом перелік підходів був розширений. Про попередні системні, адаптивні та ситуаційні підходи поділяли ці дослідники [36; 10; 37]. У контексті «першого управління змінами воно розглядається як механізм побудови елементів, в якому кожен впливає на компанію і управляє змінами, що включає в себе аналіз взаємного впливу фірми і зовнішнього середовища. При такому підході зміна одного елемента передбачає вплив на інші складові бізнесу як системи. Адаптивний підхід включає в себе в залежності від назви розгляд управління змінами з точки зору адаптації до зовнішнього середовища, динаміка якої вимагає зміни структури, культури, ресурсів і т.д. Ситуаційний підхід підкреслює важливість розуміння умов функціонування фірми у відповідний період, в який вносяться зміни, що визначає вибір моделей і методів управління» [36; 10; 37]. .

Продовжуючи поведінковий підхід, дослідники пропонують когнітивний підхід, який уважніше розглядає внутрішні процеси в мозку людини. Сприйняття змін через кадри є результатом їх мислення, а значить, вони орієнтуються на побудову позитивного психічного настрою, досягнення цілей підкріплюється вивченням того, які обмеження визначають поведінку співробітників, які є самодостатніми. Продовженням поведінкового і когнітивного підходів є психодинаміка, яка виникла на основі досліджень Е. Кублера-Роса [59] з передачі психологічних внутрішніх станів пацієнтами при взаємодії з внутрішнім середовищем.

Інший підхід в продовженні попереднього - гуманістичний, при якому усвідомлення змін охоплюється зверненням до досвіду особистості, необхідності брати на себе відповідальність, існування варіантів і розуміння людини як цілісного суб'єкта в культурному і соціальному контексті. Такий підхід найчастіше розглядається по відношенню до наукових праць А. Маслоу, С. Роджерса, Д. Големана, П. Перлса.

Крім цих авторів розрізняють компетентнісний підхід як «важливість залучення професіоналів в управління для досягнення цілей, поставлених в контексті сфер змін» [37; 20; 30]. Короткий зміст підходів і моделей можна знайти в таблиці. 1.1.

На підставі аналізу існуючих підходів до визначення поняття «Управління організаційними змінами» представимо нашу концепцію управління організаційними змінами.

Спочатку представимо наше розуміння сутності поняття «Управління організаційними змінами». У роботі [36] були представлені результати морфологічного аналізу, на підставі якого на підставі результатів таблиці 1.1 можна стверджувати, що переважна більшість авторів розглядають досліджувану категорію як процес, що представляє собою послідовність фаз або функцій. З нашої точки зору доцільно виявити розуміння концепції і підхід реалізації. Розгляд з точки зору процесного підходу є розумним і доцільним, оскільки дозволяє виявити фази впровадження змін і функції управління, які повинні бути реалізовані на кожному етапі. Натомість під сутністю поняття слід розуміти специфічний вид діяльності з корпоративного управління, який повинен бути інтегрований у поточну систему управління, що підтверджується еволюцією, згідно з якою зміни притаманні компанії, що працює в постійно мінливому зовнішньому середовищі, де глобалізація, інтеграція, Соціальні та інституційні чинники останнім часом все більше впливають.

Таблиця 1.1

Аналіз підходу та моделей управління організаційними змінами

Підходи / Дослідники	Застосувальний	Контекстуальний	Процесний	Поведінковий	Системний	Адаптивний	Ситуаційний	Парадигмальний	Гуманістичний	Компетентнісний
Л. Курдаш і Б. Клайнер	+	+								
Д. Андерсон та Л. Андерсон				+						
М. Рейс		+								
О. Пассенхеєм	+		+							+
Д. Салво та Д. Холанд			+				+			
Х. Рамперсад, І. Мазур, В. Шапіро, К. Фрайпінгер, И. Фішер, Г. Тарасюк, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн, Л. Грейнер, П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Д. Наяпак, Г. Осовська, О. Осовський, В. Стадник, М. Йохна, Дж. Коттер, П. Друкер, Т. Ю. Лісович, Дж. Харрінгтон			+							
К. Левін		+	+							
С. Хайнінгс			+	+						
А. Джадсон			+							
Т. Галпін			+	+						
Н. Беляєва	+									
Т. Гриньков, Т. Гвініашвілі		+		+	+					
А. М. Шеремет						+				
Т. Баулина	+	+								
О. О. Кузнецов	+		+		+					
Д. В. Соколов, Л. М. Мартынов, А. Н. Морозов	+	+			+					
І. М. Чернявська					+		+			
О. О. Гайдей		+	+							
О. І. Тарафонова			+	+	+					
Л. Гренінер		+	+							
І. Адізес		+	+							
Дж. Д. Дак	+		+					+		
Ф. Кроґер	+			+				+		
Р. Айзенштад та М. Бір					+					
Дж. Балоган та В. Хоуп-Хейлі	+	+	+							
Р. Баллок та Д. Баттен			+							
Р. Бекхард та Р. Харіс	+			+						
А. Д. Надлер і М. Л. Ташман	+		+	+	+					
В. Бридж, К. Карнал			+							+
У. Матуран та Ф. Варел					+					
М. Бір та Н. Норія	+			+	+					
Ф. Ж. Гуляр та Дж. Н. Келлі	+					+				
А. Маслоу, С. Роджерс, Д. Големан, Фр. Перлс									+	
Е. Кублер-Рос, Дж. Адамс, Дж. Хайес, Б. Хопсон, В. Сатір								+		

Примітка: Згруповано автором за [36]

Висока динаміка вимагає застосування комплексних методів

прогнозування, як заснованих на кількісних, так і на якісних методах економіко-математичного моделювання. Вплив факторів є постійним, чого не уникнути, що вимагає реалізації контекстуального бачення змін. З цієї причини необхідно постійно стежити за зовнішнім і внутрішнім середовищем, яка є інструментом реалізації функції планування.

По-друге, під самим управлінням ми розуміємо ефект в рамках кіберпредставництва для забезпечення успішного переходу компанії в бажаний майбутній стан з певним переліком параметрів, що мають задані кількісні характеристики, в рамках яких підсистемою управління, що здійснює вплив на менеджмент, є менеджер, тобто об’єкт управління, У бажаному стані об’єкт змін виступає як об’єкт управління, тобто ресурсами, процесами, людьми, структурою, а й безпосереднім управлінням підсистемою в поєднанні з впливом управління, яке включає в себе цілі, стратегії, завдання, організаційну культуру і т.д. Згідно з необхідним законом різноманітності У. Р. Вешбі, підсистема управління повинна бути більш складною і досконалою, ніж об’єкт управління. Тому, коли мова йде про реалізацію організаційних змін, пов’язаних з об’єктами управління, в тому випадку, якщо підсистема управління досягає більш високого ступеня складності, її попередньо необхідно модифікувати для забезпечення ефективного ефекту, який також повинен бути змінений відповідно до задовольняються потребами.

По-третє, в рамках осмисленого підходу управління змінами вимагає визначення того, що і як зміниться. Такий підхід слід розглядати в тісній взаємодії з системою, але всупереч попередньому уявленню про сутність останнього, пропонуємо розглядати його як дослідження змін взаємозв’язку між підсистемами і елементами підприємства для досягнення нового стану. Наприклад, такий поширений тип організаційних змін, як зміни в організаційній структурі, насправді передбачає не тільки зміну складу підрозділів та/або посад, але в першу чергу вдосконалення, перегляд або усунення взаємовідносин між працівниками і відділами відповідно до нової ієрархії в компанії. Тому в разі зміни об’єкт завжди є типом взаємозв’язків в компанії одного з видів: "суб’єкт - об’єкт", "суб’єкт - об’єкт", "об’єкт - об’єкт".

По-четверте, адаптивний підхід, якого можна дотримуватися в багатьох моделях, є частковим проявом досягнення цілей змін. Крім того, це проміжна мета для інших цілей, таких як підвищення конкурентоспроможності продукції та компаній, розвиток та стійкість. Адаптація дозволяє компанії більш відповідати вимогам, які формують параметри зовнішнього середовища, в основному споживачів, постачальників і конкурентів. Процес кастомізації дозволяє поступово набувати розширену функціональність без втрати її автентичності, що є одним з найважливіших ризиків при внесенні змін. При втраті своїх специфічних характеристик навіть в разі гострої необхідності змін компанія ризикує повністю втратити цільовий ринок, так як конкурентні переваги, якими відрізняються компанії, формуються на основі наявних внутрішніх динамічних можливостей в порівнянні з іншими компаніями, що відображають їх унікальні характеристики.

Розуміння управління організаційними змінами як специфічного виду управлінської діяльності дозволяє виділити класичні функції управління в рамках процесного підходу, що поєднує планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання на етапах ініціювання, впровадження та інституціоналізації змін. Об’єкти змін, масштаб і визначення їх типу вказують на осмислене розуміння. Системний підхід вимагає аналізу існуючих зв’язків у внутрішньому середовищі публічних організацій, які необхідно модифікувати для досягнення поставлених цілей. Застосування ситуаційного підходу обумовлено необхідністю своєчасного реагування на виклики внутрішнього і зовнішнього середовища, яке зазвичай можна охарактеризувати як параметр «часу». При моніторингу впливу факторів і стану потенціалу публічної організації важливо чітко визначити терміни і періоди планування, реалізації та інституціоналізації змін. Інші підходи, такі як поведінковий, психодинамічний, гуманістичний і компетентний, відносяться до виключної ролі персоналу в реалізації змін, оскільки в разі подолання опору всі зусилля можуть бути зведені до мінімуму, а встановлені цілі не досягнуті. Це окрема сфера управління організаційними змінами, під якою розуміється визначення рівня та/або готовності працівників на індивідуальному, груповому та організаційному рівні,

в якій доцільно застосовувати різні методи для забезпечення сприйняття та розуміння змін, зменшення небажаної поведінки та посилення позитивного. Саме поєднання методів, порядок їх виконання і акценти відрізняють розглянуті підходи. Одні дослідники підкреслюють певну послідовність фаз і виконання функцій, інші автори вважають за необхідне уточнити об'єкт матеріальних і нематеріальних змін. Для забезпечення успішності управління організаційними змінами варто використовувати комбінацію цих методів в кілька етапів відповідно до функцій управління.

2.2. Методологічні засади управління організаційними змінами в організації публічного сектору

Ефективне функціонування публічної організації неможливо без стабільного і довгострокового розвитку, головну роль якого відіграє процес управління організаційними змінами. Досвід вітчизняних і зарубіжних організацій показує, наскільки важливо своєчасно і ефективно впроваджувати зміни не тільки під час економічного зростання, а й долати кризу. Основною метою змін у публічній організації є реформування органів державної влади на основі системи управління, завдяки якій відбуватимуться поступові перетворення, спрямовані на впровадження змін та забезпечення стабільного розвитку. У той же час питання управління організаційними змінами в публічній організації недостатньо вивчений в сучасних умовах, а існуючі методи впровадження змін не завжди актуальні. Динамічне середовище, велика кількість факторів впливу на публічну організацію та проблеми децентралізації, які вирішуються в Україні, змушують негайно реагувати на зміни ситуації. Адаптація до новостворених умов функціонування повинна бути швидкою та ефективною, що підвищує ефективність системи державного управління та забезпечує її подальший розвиток.

Розвиток і зміни є невід'ємними частинами будь-якої організації. Під час функціонування будь-якої організації, в тому числі і публічної, необхідний певний баланс між зміною і відносною стабілізацією. Одні зміни є відчутними

результатами рішень, прийнятих в організації, інші стосуються рішень, прийнятих кимось зовнішніми, треті просто очікуються. Зміни, планові вони чи ні, обов'язково пов'язані з певними наслідками для організації, тому необхідність успішного впровадження змін в організації очевидна.

Для управління змінами в публічній організації необхідно спростити процес і обгрунтувати його структуру. Структура процесу змін - це повторюваний, багатоетапний процес, який включає в себе три фази: підготовку до змін, ефективне управління змінами і регулювання і закріплення змін (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Етапи процесу змін у публічній організації

Примітка: складено автором за [22, с. 20-24]

Підготовка до змін є «відправною точкою змін, на цьому етапі необхідність змін повинна бути усвідомлена не тільки їх ініціаторами, а й учасниками майбутніх змін. На цьому етапі рекомендується провести діагностику стану здоров'я вашої організації. Для успішної реалізації змін необхідно проаналізувати причини майбутніх змін, позитивні і негативні сторони, чітко

сформулювати цілі зміни, а вже потім усвідомлювати ці зміни» [22, с. 20-24].

Ваше управління змінами має базуватися на технології управління змінами та реалізовуватися за допомогою загальних функцій управління, таких як планування, організація (забезпечення підтримки змін та подолання опору змінам) для формування системи мотивації змін та контролю.

Коригування та закріплення змін включає збір інформації про впроваджені зміни, виявлення проблем із впровадженням змін та застосування коригувальних дій.

Управлінська складова визначає, які підходи використовують менеджери при впровадженні змін в організації. На рівні окремої організації, в тому числі і публічної, може застосовуватися кілька підходів, серед яких: 1) з процедурної точки зору управління змінами розглядається як процес реалізації відомих управлінських функцій (планування, організація взаємодії, мотивація, контроль), кожен з яких сам по собі є процесом; 2) система визначає механізм побудови взаємовідносин організації з навколишнім середовищем через вплив середовища на організацію і навпаки; 3) ситуація виділяє такі елементи: розуміння керівництвом необхідності зміни в тій чи іншій управлінській ситуації, здатність керівництва передбачати наслідки змін; виявити управління найважливішими факторами в даній ситуації і вибрати оптимальний метод, що забезпечує найбільш ефективне досягнення поставлених цілей в даних умовах; 4) поведінка ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін, а успішність змін визначається ставленням працівників до цілей зміни та засобів її реалізації; 5) контекстуальний передбачає аналіз зовнішнього і внутрішнього контексту організації, який визначає можливості і напрямки змін; 6) конкуренція передбачає включення працівників з професійними навичками та професійними навичками, необхідними для досягнення певних цілей та завдань змін; 7) адаптивний включає в себе процес адаптації організації до змін і динаміки зовнішнього середовища.

В цілому менеджмент в публічних організаціях має свої особливості, так як велика увага повинна приділятися досягненню результатів і особистої відповідальності керівників; необхідність відійти від традиційної бюрократії і

зосередитися на створенні більш гнучких організацій; чітке визначення організаційних цілей, визначення показників якості та ефективності діяльності; Орієнтація на використання моделей управління змінами в діяльності державних органів, публічних організацій. У цьому контексті доцільно виділити конкретні підходи до управління змінами в публічній організації, крім перерахованих вище підходів:

– «комплексний підхід, враховуючи водночас нагальні потреби публічної організації та збалансовану діяльність державних та автономних органів, враховує специфіку функціонування органів державної влади. Тому для забезпечення сталого розвитку територіальної громади важливим є оптимальний баланс між управлінням та самоврядуванням, що робить місцеву соціально-економічну систему більш стабільною.

– ІТ-підхід, заснований на принципі повної комп'ютеризації, який буде застосовуватися в контексті відкритості та прозорості діяльності публічної організації;

– програмно-об'єктивний підхід, який передбачає застосування програмно-цільового методу формування місцевих бюджетів;

– соціопсихологічний підхід, який передбачає формування умов для впровадження змін через використання поведінкових механізмів» [7, с. 8-16].

Успіх впровадження змін в організації залежить від вибору моделі управління процесом змін. Розглянемо основні моделі управління змінами в організації і опишемо можливість використання однієї з них для публічних організацій (табл. 1.2) [39, с. 43-47].

Всі моделі управління змінами засновані на різній кількості фаз, але в основному поєднуються з основними характеристиками реалізації змін, пов'язаними з людським фактором і страхом перед змінами.

Таблиця 1.2

Моделі управління змінами в організації

Модель управління змінами	Суть моделі
Триступеневий підхід К. Левина	Базується на трьох етапах: 1) розмороження – передбачає виведення організації зі стану спокою та змушування зробити крок назустріч змінам; 2) упровадження – вживання заходів, запровадження змін та залучення працівників; 3) заморожування – встановлення нового порядку, нагородження за бажаний результат, переведення змін на постійну основу.
Шість етапів управління змінами Л. Грейнера	Перший крок – усвідомлення керівництвом необхідності змін, другий – аналіз проблем за допомогою зовнішніх консультантів, третій – діагностика наявних проблем, четвертий – знаходження способу виправлення наявної ситуації, п'ятий – випробування запланованих змін, шостий – застосування мотиваційних стимулів для працівників.
Модель перетворень Дж. Коттера	Передбачає такі етапи: переконання в необхідності змін, формування команди змін, вияснення перспективи та розроблення стратегії, поширення оновленого бачення, стимулювання працівників за участь у змінах, інформування про позитивні результати змін, закріплення та поширення змін, закріплення в організаційні й культурі.
Формула змін Бекхарда і Харріса	Формула змін базується на чотирьох компонентах, і для того щоб зміни відбулися, необхідно невдоволення наявною ситуацією, створення яскравих образів майбутнього та визначення першого кроку. Чим яскравіше проявляється кожен компонент формули, тим він більш здатний посилити мотивацію прориву.
Модель змін А. Джадсона	Включає п'ять етапів, спрямованих на зменшення опору змінам: аналіз поточної ситуації та планування змін, розповсюдження інформації про зміни, отримання та визнання нової поведінки, зміна статус-кво, закріплення нового стану.
Модельциклу змін Е. Кемерона	Передбачає сім етапів: усвідомлення необхідності змін, формування команди змін, формування уявлення про бажаний стан, мотивація та залучення; визначення ролей і повноважень співробітників, заохочення персоналу, закріплення змін.
Діагностичнамодель Д. Надлера і М. Ташмена	Для будь-якої системи характерні три компоненти: вхідні елементи із зовнішнього оточення, їх трансформація й перетворення та вихідні елементи, які перебувають у різному стані збалансованості. У межах цієї моделі зміни виникають, коли конфігурація компонентів у поточному стані виявляється неефективною й організація має бути трансформована
Фази запланованих змін Баллока і Беттена	Включає чотири фази змін: підтвердження необхідності у змінах, а також отримання відповідних ресурсів; планування передбачає розроблення детального план змін, прописуючи порядок дій усім структурним підрозділам і посадовим особам організації; дія – реалізація змін згідно з планом; інтеграція – узгодження змін з іншими сферами діяльності організації.

Примітка: складено автором за [39, с. 43-47]

Ефективне управління змінами в публічних організаціях можливо тільки на основі комплексного підходу, який може бути реалізований на основі

інтеграції попередніх підходів до управління змінами з використанням їх основних ознак. Однією з моделей, які можуть бути адаптовані в публічній організації, є модель процесу управління змінами Л. Грейнера. «На першому етапі «тиску і мотивації» керівництво повинно визнати необхідність змін і необхідність їх реалізації. У випадку з публічною організацією (наприклад, територіальною громадою) такий тиск може бути зумовлений зовнішніми факторами (зміна нормативно-правової бази, децентралізація управління, необхідність закріплення форм та інструментів діяльності самоврядування в державі (закон про місцеві референдуми) та місцевих законів (норми про публічні ініціативи), а також внутрішніх факторів (зниження рівня зайнятості населення та його платоспроможності, залежність розвитку громади від доходів місцевих домогосподарств, соціальна напруженість у колективах, невизначеність у завтрашньому дні, недовіра до влади)» [39, с. 53-63].

На другому етапі «посередництва і переорієнтації допомоги» може знадобитися діагностика проблем, але керівництво публічної організації не може зробити обґрунтований аналіз існуючої ситуації, тому необхідні проміжні послуги зовнішнього консультанта (економіста-аналітика, методичного консультанта, координатора), який може об’єктивно оцінити ситуацію. З метою ґрунтовного аналізу проблем публічної організації керівництво може залучати стратегічну групу, до складу якої входять працівники органу місцевого самоврядування, інших муніципальних установ та установ, відповідальних, наприклад, за надання або організацію надання послуг, представники установ соціального захисту, а також особи, які представляють інтереси громади: представники найбільш активних публічних організацій, підприємці або представники бізнес-організацій, представники місцевих асоціацій, деякі заступники або начальники, місцеві лідери.

На третій фазі «діагностики та інформованості» керівництво публічної організації збирає відповідну інформацію і визначає причини проблем, які необхідно змінити. Діагностика повинна показати наявний потенціал: можливості для розвитку і співпраці, а також зовнішні чинники, які впливають і впливають на місцеве самоврядування і становлять для нього загрозу. Це

повинно допомогти розробити сценарії, за якими може розвиватися соціально-економічне становище публічної організації. На четвертому етапі знаходиться нове рішення для впровадження змін і шляхів їх реалізації. Після того як проблемна ситуація була виявлена, керівництво публічної організації повинно шукати спосіб виправити ситуацію. У більшості випадків керівництво організації повинно отримати згоду відповідальних за його реалізацію.

На п’ятому етапі «Експерименту та виявлення» публічна організація тестує заплановані зміни для зменшення ризикових наслідків та виявлення прихованих ускладнень. Такі тести можливі шляхом побудови різних сценаріїв розвитку, які дозволяють підготуватися до майбутнього, до різних можливих ситуацій і змін, які охоплюють все або більшу частину спільноти. Керівництво може визначити необхідність перегляду дозволів, проведення додаткового навчання співробітників, створення комітету для нагляду за виконанням програми та запобігання опору інноваціям. На шостому етапі «підкріплення і консенсусу» керівництво повинно мотивувати людей погодитися і прийняти запропоновані зміни для організації. Цього можна досягти за рахунок використання системи пов’язаних внутрішніх і зовнішніх мотиваторів і заохочень за результати роботи, бездоганну і тривалу службу; зразкове виконання функцій; інновації на виробництві; особистий внесок у підготовку і проведення різних заходів; успішно виконувати завдання особливої важливості і складності; Заслуги для соціально-економічного і культурного розвитку територіальної освіти, для вдосконалення і розвитку діяльності органів місцевого самоврядування.

Процес управління змінами в публічній організації має «базуватися на забезпеченні участі публічності на всіх етапах цього процесу, зокрема на етапі планування та впровадження змін. Вміла участь також свідчить про зрілість системи управління в органах місцевого самоврядування. Посилення навичок участі публічності в управлінні змінами в органах місцевого самоврядування впливає як на керівників, так і на працівників. До таких компетенцій належать не лише знання та практичні навички, а й, перш за все, належна поведінка (ставлення) представників місцевого самоврядування всіх рівнів щодо участі представників публічності у підготовці та подальшій реалізації стратегії та

планів змін. Місцеві органи самоврядування повинні відчувати відповідальність за формування позицій у сфері змін» [3, с. 76-80].

Зміни повинні відбуватися у свідомості влади і народу, адже тільки тоді можна буде за умов згоди і спільної відповідальності вибирати пріоритети, приймати відповідні рішення, впроваджувати зміни і досягати позитивних результатів. ефективне управління змінами має забезпечити низку результатів, співмірних із передбаченими змінами: покращення якості життя місцевої громади та краще задоволення потреб мешканців; розвиток партнерських відносин всередині суб'єктів господарювання та установ, органів місцевого самоврядування; підвищення статусу господарюючих суб'єктів і іноді внесення істотних змін в соціально-економічну сферу (створення нових підрозділів); краще використання місцевих ресурсів і потенціалу; покращити комунікацію між адміністративними органами, що надають адміністративні послуги малому та середньому бізнесу; підвищення якості роботи органів державної влади.

Аналіз структури процесу змін і вивчення основних моделей управління змінами в організації, а також можливостей їх застосування для публічних організацій, привели до висновку, що консолідована система управління змінами забезпечить ефективність системи державного управління і її подальший розвиток. Ефективність процесу управління змінами в публічній організації значною мірою залежить від участі публічності на всіх етапах цього процесу. Чітко розроблена і випробувана в публічній організації система управління змінами здатна не тільки поліпшити якість життя людей, а й якість органів влади в цілому.

Висновки до розділу 1

Розуміння управління організаційними змінами як специфічного виду управлінської діяльності дозволяє виділити класичні функції управління в рамках процесного підходу, що поєднує планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання на етапах ініціювання, впровадження та інституціоналізації змін. Об'єкти змін, масштаб і визначення їх типу вказують на

осмислене розуміння. Системний підхід вимагає аналізу існуючих зв'язків у внутрішньому середовищі публічних організацій, які необхідно модифікувати для досягнення поставлених цілей. Застосування ситуаційного підходу обумовлено необхідністю своєчасного реагування на виклики внутрішнього і зовнішнього середовища, яке зазвичай можна охарактеризувати як параметр «часу». При моніторингу впливу факторів і стану потенціалу публічної організації важливо чітко визначити терміни і періоди планування, реалізації та інституціоналізації змін. Інші підходи, такі як поведінковий, психодинамічний, гуманістичний і компетентний, відносяться до виключної ролі персоналу в реалізації змін, оскільки в разі подолання опору всі зусилля можуть бути зведені до мінімуму, а встановлені цілі не досягнуті. Це окрема сфера управління організаційними змінами, під якою розуміється визначення рівня та/або готовності працівників на індивідуальному, груповому та організаційному рівні, в якій доцільно застосовувати різні методи для забезпечення сприйняття та розуміння змін, зменшення небажаної поведінки та посилення позитивного. Саме поєднання методів, порядок їх виконання і акценти відрізняють розглянуті підходи. Одні дослідники підкреслюють певну послідовність фаз і виконання функцій, інші автори вважають за необхідне уточнити об'єкт матеріальних і нематеріальних змін. Для забезпечення успішності управління організаційними змінами варто використовувати комбінацію цих методів в кілька етапів відповідно до функцій управління.

Аналіз структури процесу змін і огляд основних моделей управління змінами в організації, а також можливостей застосування для публічних організацій привели до висновку, що консолідована система управління змінами забезпечить ефективність системи державного управління і її подальший розвиток. Ефективність процесу управління змінами в публічній організації значною мірою залежить від участі публічності на всіх етапах цього процесу. Чітко розроблена і випробувана в публічній організації система управління змінами здатна не тільки поліпшити якість життя людей, а й якість органів влади в цілому.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційний механізм управління розвитком системи загальної середньої освіти в умовах децентралізації

Відповідно до існуючої мережі, адміністративно-територіального устрою, розмежування повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування адміністративна система загальної середньої освіти в Україні має чітко визначену структуру, яка містить взаємозв'язки між окремими органами державної влади, повноваженнями, обов'язками та відповідальністю у межах, встановлених законом.

Державна політика у сфері загальної середньої освіти реалізується на трьох рівнях: загальнодержавному, регіональному та місцевому. Адміністративна вертикаль виконавчої влади у сфері загальної середньої освіти складається з таких структур: Міністерство освіти і науки України – структурні підрозділи з формування обласних державних адміністрацій – структурні підрозділи з формування районних державних адміністрацій, об'єднані територіальні громади.

На національному рівні формуються основи державної освітньої політики, створюється відповідна нормативно-правова база, встановлюються економічні, соціальні та правові гарантії реалізації законів, затверджуються загальнодержавні програми розвитку освіти, обсяг коштів для промисловості тощо. Відповідно до чинного законодавства державну політику у сфері загальної середньої освіти в Україні реалізують: Верховна Рада України, яка створює і розвиває нормативно-правову базу системи ЗСО та визначає основні параметри її діяльності; Президент України, який видає обов'язкові для виконання укази про розвиток ЗСО; Кабінет Міністрів України, який затверджує державні стандарти освіти, видає нормативні та індивідуальні рішення щодо функціонування системи ЗСО та реалізації освітньої політики.

До компетенції Міністерства освіти і науки України, що реалізує державну політику у сфері ЗСО відповідно до Закону України «Про освіту» та нормативно-правових актів про Міністерство освіти і науки, належить: «регулювання відносин у системі ЗСО; Розроблення та представлення стандартів матеріального забезпечення Кабінетом Міністрів України, технічними та фінансовими установами ЗСО відповідно до державного стандарту ОСК; визначити перспективи розвитку системи ЗСО; контроль діяльності органів управління ЗСО; нормативного, техніко-програмного, науково-методичного та інформаційного забезпечення системи ЗСО тощо» [28].

Наразі в процесі децентралізації на МОН покладено завдання визначення розміру дотації на освіту з Державного бюджету для місцевих бюджетів, а також відповідальність за різні фінансові програми.

Відповідно до Закону України «Про освіту» (2017 р.) за «забезпечення якості освіти та акредитацію закладів освіти покладено Державну службу якості освіти, яка має 23 територіальні органи, що дало можливість забезпечити розподіл навичок та обов'язків між службою та місцевими державними адміністраціями на обласному та районному рівнях. оцінити якість освітньої діяльності закладів ЗСО. Місцеві та регіональні органи влади несуть відповідальність за підтримання якості освітньої та навчальної діяльності на відповідній території відповідної області, надання рекомендацій щодо організації внутрішньої системи забезпечення якості освіти та проведення інституційного аудиту, який є єдиним запланованим оглядом навчальних закладів для перевірки дотримання вимог стандартів освіти» [32].

Значно розширено компетенцію місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування на рівні ЗСО в умовах децентралізації, що передбачає їх відповідальність за реалізацію державної політики на рівні ЗСО у відповідній сфері; обов'язкове застосування державного стандарту ЗСО всіма установами системи ЗСО; створіть рівні умови для повноцінної роботи ЗСО.

Відповідно до пункту 2 статті 56 Закону України «Про повну загальну середню освіту» «Місцеві державні адміністрації: здійснюють нагляд за роботою та рішеннями органів місцевого самоврядування, їх виконавчих органів у зв'язку

із реалізацією державної політики та додержанням законодавства у сфері освіти, а також виконання прав і обов'язків засновників навчальних закладів; надавати рекомендації органам місцевого самоврядування, їх виконавчим органам та посадовим особам щодо усунення порушень законодавства про освіту та виконання ними прав і обов'язків засновників закладів освіти; звертатися до суду для подання скарг на обов'язки органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, усунення порушень та виконання вимог законодавства у сфері загальної середньої освіти» [33].

Закон передбачає можливість для місцевих органів влади це зробити; "ініціювати позапланові заходи з моніторингу (контролю) держави; здійснюють певні повноваження органів місцевого самоврядування та окремі функції засновників закладів освіти у відповідній сфері, якщо це погоджено рішенням міської ради"[33].

Так, місцеві органи влади приймають важливі адміністративні та організаційні та господарські рішення, що регулюють питання, пов'язані з оптимізацією мережі закладів ЗСО та гарантуванням їх територіальної доступності, створенням ключових шкіл, освітніх округів, гарантуванням державного управління та державних навчальних закладів тощо.

Завдання обласних управлінь освіти і науки визначені «Типовим положенням про Міністерство освіти обласних державних адміністрацій, м. Києва та Севастополя» та відповідними нормативно-правовими актами, розглянутими нами в розділі 2.1. У рамках нового адміністративно-територіального устрою, який набуде чинності з 1 січня 2021 року, для розвитку ЗСО актуальними будуть зміни у визначенні компетенції та відповідальності регіональних органів влади. Це, зокрема, стосується розподілу компетенцій між регіональним та місцевим рівнем управління ЗСО.

Місцевий рівень державного управління освітою представлений департаментами освіти, які відповідають за реалізацію державної освітньої політики на території відповідальної адміністративної одиниці та координують роботу інших державних структур у реалізації державних, регіональних та місцевих програм розвитку освіти на практиці. Вони безпосередньо керують

установами ЗСО, методичними службами та, за наявності, практичними центрами психологічної та соціальної роботи, лабораторіями інформаційних технологій, логопедичними пунктами тощо.

На рівні місцевого самоврядування реалізація освітньої політики забезпечується відповідними відомствами (адміністрацією), зокрема, законодавство наділяє органи місцевого самоврядування правом визначати організацію органу управління. Таким чином, муніципальна рада може: створити власний орган управління освітою; створення окремого органу шляхом делегування адміністративних повноважень на рівні інституцій ЗСО; сформувати спільний орган для різних органів місцевого самоврядування; Делегувати повноваження на основі співробітництва. Одночасно з місцевими органами управління освітою (обласними та районними), автономними органами у сфері виховної роботи у відповідних адміністративно-територіальних одиницях - з'їздом працівників освіти Автономної Республіки Крим, районними, міськими, районними, обласними конференціями педагогічних працівників

В даний час районно-розпорядчі органи або регіональні адміністративні органи ЗСО здійснюють організаційно-методичне забезпечення різних форм навчання: складають «освітню карту» міста або району; визначати з урахуванням існуючої та прогнозованої демографічної ситуації, розташування центральних шкіл та межі освітніх округів; перерозподіл між навчальними закладами з урахуванням профілів підготовки, шкільних автобусів, класних кімнат, комп'ютерної техніки, педагогічних тарифів тощо; Аналіз кадрових потреб школи, планування та організація підготовки вчителів.

Згідно з управлінською практикою, питання оптимізації, підвищення якості освітніх послуг та впровадження ефективного управління в даний час є найбільш актуальними для розробки спільної освітньої політики на регіональному та місцевому рівнях.

Закон про освіту (2017 р.) передбачає «можливість прийняття спільних рішень органами місцевого самоврядування різних адміністративно-територіальних одиниць щодо організації середньої освіти та забезпечення перевезення учнів туди і в протилежному напрямку» [32].

Тому дана норма визначає можливість формування освітніх округів і визначає, що освітній округ надає не тільки послуги в сфері освіти, а й супутні види послуг, в сферах культури, фізичної культури і спорту. Це дозволяє поєднувати надання даних послуг та оптимізувати витрати, уникнути дублювання функцій різними установами, надає можливість оптимізувати адміністративні витрати на освіту за рахунок формування центральної школи та її філій, дозволяючи централізувати адміністративно-облікове обслуговування навчальних закладів.

Існуюча практика розвитку ЗСО дає можливість об’єднати шкільні та дошкільні навчальні заклади в освітні комплекси, що в багатьох випадках надає можливість отримувати дошкільну та початкову освіту в невеликих населених пунктах. Крім того, варто відзначити, що держава гарантує академічну, організаційну, фінансову та особисту автономію навчальних закладів.

Виходячи з вищевикладеного, організаційні засади управління розвитком системи загальної середньої освіти в умовах децентралізації можна розглядати як систему розмежування повноважень та відповідальності між органами влади різних рівнів за розвиток та функціонування освітніх округів, мережу ключових шкіл, інтегративні ресурсні центри; перетворення місцевих відділів (відділів) освіти на сервісні центри; залучення органів самоврядування та громад до вирішення актуальних проблем у функціонуванні загальноосвітніх навчальних закладів; Сприяти розвитку електронного урядування в освітньому менеджменті.

Організаційна модель адміністрування загальної середньої освіти має горизонтальні та вертикальні зв’язки, визначені правовими нормами, ієрархічною конструкцією, децентралізованою організаційною структурою щодо формування, функціонування та контролю органів управління.

Однією з найважливіших проблем, що виникають у процесі децентралізації, є визначення, розподіл та безпосереднє виконання функцій в управлінні ЗСО на різних рівнях, а саме: висвітлення управлінським впливом конкретних об’єктів управління, діагностика регіональних освітніх проблем, усунення протиріч та дублювання в ієрархії управління, Використання ресурсів, необхідних для виконання певних функцій. вважає, що органи управління

загальною середньою освітою мають різні функції.

Аналіз функцій та розподілу повноважень свідчить, що процес прийняття рішень, планування та управління ЗСО на регіональному рівні в Україні зосереджується переважно на фінансових, правових та логістичних питаннях, а також на зборі статистичної інформації. Однак відзначимо, що частина статистики та інформації не враховується при прийнятті управлінських рішень, що позначається на невідповідності поставленим завданням і відсутності очікуваних результатів.

Серед основних організаційних питань, які мають бути вирішені на регіональному рівні, слід виділити питання рівного доступу до якісної освіти. Як правильно зазначає Петрова І.Л., «головною проблемою нинішньої шкільної системи, як показує статистика, є значна нерівність між містом і містом, а також між малими, середніми і великими містами. Чим вища угода, тим кращими будуть результати ЗНО випускників і тим дешевше буде забезпечення освіти за кошти державного бюджету. На макрорівні найважливішим питанням є демографічна криза, яка призвела до значного зменшення кількості учнів без пропорційного скорочення кількості шкіл і вчителів. Це створює значне навантаження на бюджет, оскільки менші школи дорожче утримувати (на одного учня). Не менш важливим є те, що скорочення шкіл та класів не призводить до кращих результатів навчання, як показує дослідження Тома Купе та його співавторів. Можливо також, що, навпаки, розмір менших шкіл впливає на якість освіти учнів». [30]

Для подолання цих проблем важливим заходом є формування освітніх округів, що дозволить створити належні умови для здобуття повної загальної середньої освіти, профільної освіти, забезпечити всебічний розвиток школярів, раціональне та ефективне використання наявних ресурсів і матеріально-технічної бази.

Звісно, для оптимального функціонування освітнього округу необхідні значні управлінські заходи, які тепер мають бути заплановані для територіальних органів управління ЗСО. У цьому процесі варто раціонально спланувати формат Освітнього округу – мережі ключових шкіл, яка відповідно до ідеології Нової

української школи становить основу якісної профільної освіти.

На наш погляд, формування освітніх округів та мережі базових закладів освіти в умовах децентралізації влади має такі переваги: ефективне використання наявних ресурсів, забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх людей, у тому числі з особливими освітніми потребами, наявність належних умов для навчання та освіти.

За статистикою, «активне створення ключових шкіл в Україні розпочалося у 2016/2017 навчальному році, тому у вересні 2016 року налічувалося 137 закладів базової освіти. Станом на 24.07.2020 року (за останніми даними МОН) налічувалося 950 центральних закладів та 1 435 філій, де навчалося 425 409 учнів» [28].

За останньою інформацією регіональних органів управління освітою, станом на 1 грудня 2020 року в Україні налічується 1029 центральних закладів загальної середньої освіти та 1535 філій. Найбільша кількість ключових шкіл у регіонах наведена в таблиці 2.1 (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Найбільша кількість опорних шкіл у регіонах

Область	Кількість опорних шкіл
Кіровоградська	80
Полтавська	74
Житомирська	71
Львівська	66
Вінницька	64
Київська	57
Сумська	54
Харківська	54
Дніпропетровська	50
Одеська	49
Чернігівська	45
Волинська	37
Закарпатська	36
Тернопільська	35
Запорізька	33
Хмельницька	33

Примітка. Згруповано за [28]

Лідерами за кількістю ключових інституцій є «Кіровоград (80), Полтава (74), Житомир (71) та Львів (66). Найменша кількість загальноосвітніх шкіл

спостерігається в Івано-Франківській (14), Чернівецькій (15) та Луганській (17) областях» [28].

Оскільки мережа центральних шкіл формується відповідно до специфіки регіону (демографічна ситуація, забезпеченість кваліфікованими педагогічними кадрами, матеріально-технічною базою тощо), то в деяких регіонах спостерігається суттєва різниця між кількістю центральних шкіл і кількістю філій. Такі показники пояснюються тим, що, згідно з нормативними документами МОН, навчальний заклад вважається центральним закладом, який не тільки має філію, а й таким, до якого відвозять учнів із сільських населених пунктів, де були закриті школи [28]. Тому шкільний транспорт стає все більш важливим організаційним питанням.

Інші питання діяльності закладів ЗСО, які мають вирішуватися органами управління освітою, – це, головним чином, оптимізація шкільної мережі. Як пропонується в посібнику «Управління освітньою системою територіальних громад: досвід чотирьох країн Вишеградської групи для України», існує кілька основних або типових варіантів оптимізації, які можна розділити на три групи (а на практиці можна використовувати два або навіть всі три варіанти одночасно при розробці плану оптимізації системи освіти) [28].

Перш за все, необхідно підкреслити адміністративну оптимізацію, яка є найпростішим методом, який практично не призводить до закриття окремих навчальних закладів, а спрямований на підвищення ефективності роботи та якості освітніх послуг в кожному з них (без зниження рейтингу). Адміністративна оптимізація не призводить до істотних змін, вона починається з формування освітнього округу з однією (кількома) основними / ключовими школами, навчання на базі інших галузей або - централізація управління мережею навчальних закладів. При адміністративній оптимізації велика мережа шкіл з невеликою кількістю персоналу не дозволить якісно оптимізувати систему в цілому, можливими заходами можуть стати: реорганізація шкільних округів. Встановити чіткий пріоритет для забезпечення освіти учнів в школах, за якими закріплена дана область (діти, які не з даного шкільного округу, будуть допущені до навчання в школі тільки в тому випадку, якщо це не призведе до відкриття

нових / паралельних класів, не призведе до необхідності організації або розширення підвезення дітей, в іншому випадку батьки здійснюють перевезення дітей самостійно).

Для адміністративної оптимізації при формуванні освітнього округу зі школою і центральними філіями скорочується адміністративний персонал (директори, бухгалтерія і т.д.), скорочуються додаткові витрати на утримання неосвітнього персоналу (один працівник обслуговує кілька шкіл, забезпечує повне навантаження, передачу частини функцій керуючим компаніям, тощо). [28].

Інший варіант - оптимізація мережі за рахунок зниження шкільних оцінок або зменшення кількості недоукомплектованих класів. Цей спосіб більш складний, так як оцінка частини навчальних закладів знижується з I-III на I-II або навіть I. З досвіду малих сільських ТГ це часто призводить до навчання в межах освітнього округу I-III класу (опорної) школи, до якої приймаються старшокласники з території всієї територіальної громади.

Цей варіант складніше реалізувати, оскільки, з одного боку, в силу його реалізації необхідно забезпечити підвезення учнів із загальноосвітньої школи до фундаментальної (а тому необхідно не тільки покрити витрати, а й забезпечити сам транспортний процес), а з іншого - це може привести до скорочення педагогічних кадрів в деяких школах або переведення їх в початкову школу. При цьому даний метод створює умови для надання якісних освітніх послуг учням середньої школи на базі фундаментальної школи (повні класи з високим рівнем конкуренції серед старших класів на базі фундаментальної школи (повні заняття з високим ступенем конкуренції між учнями і їх соціалізації), оснащений усіма необхідними приладами, комп'ютерною технікою та навчальним, в якому здійснюється викладачами з високим рівнем підготовки.

Крім того, такий варіант дозволяє досягти досить значного економічного ефекту за рахунок забезпечення діяльності навчальних закладів і концентрації витрат на модернізацію існуючого обладнання або придбання нового обладнання в певних школах. Найчастіше такий варіант поєднується з формуванням на базі шкіл освітніх комплексів, в яких рівень освітніх послуг знижується до I або I-II.

Перевага формування навчально-виховного комплексу полягає в тому, що загроза звільнення педагогів дійсно нівелюється, адже вони можуть працювати безпосередньо за місцем проживання від школи до дошкільної освіти. Крім того, не існує проблеми невикористання частини шкільної території через скорочення класів, оскільки ці приміщення передаються для використання в дошкільній освіті. [38].

Третій варіант - оптимізація мережі шляхом закриття частини шкільних об'єктів. Це найскладніший метод, який слід застосовувати лише в тому випадку, якщо діюча мережа навчальних закладів не настільки відповідає існуючим потребам (в основному через дуже низьку зайнятість у школі, неможливість отримання приміщень через недостатню кількість дітей у цьому місці), що неможливо гарантувати безперервну роботу частини шкіл в окремих населених пунктах територіальної громади. запевнити.

Найчастіше така ситуація спостерігається в сільських ТГ, які були пов'язані з досить великою кількістю малих сільських рад і великою кількістю населених пунктів. Часто кожна з рад, що входять до територіальної громади, має свої школи, кожна з яких є неповною, а їх загальна кількість у територіальній громаді настільки велика, що продовжувати функціонування їм неможливо через недостатню кількість дітей та необхідність значних фінансових витрат на утримання цієї мережі. Зрозуміло, що цей варіант оптимізації викликає серйозний соціальний спротив і його реалізація ускладнюється необхідністю забезпечення підвезення дітей до шкіл (а у випадку великих сільських ТГ ці витрати також значні), витратами на звільнення / переведення педагогічних працівників і працівників шкіл, які закриті. Виникає проблема з подальшим використанням шкільних класів, їх збереженням або переорієнтацією тощо.

Але часто цей вимушений крок необхідний, адже у «випадку з окремими ТГ місцевого бюджету просто не вистачає на фінансування знелюдненої шкільної мережі, і навіть якщо їх достатньо, це унеможливлює будь-яку іншу сферу розвитку громади (підвищення якості життя, економічний розвиток тощо), що в підсумку призводить до виходу жителів села та ще більшого ускладнення ситуації в системі навчальний» [39].

Тому оптимізація може здійснюватися за одним з перерахованих вище варіантів або їх комбінації для забезпечення надання якісних освітніх послуг. Для вирішення цих завдань доцільно, щоб керівні органи ЗСО: визначили можливості оптимізації, розробили плани підвезення учнів і викладачів, визначили, якими витратами будуть спрямовуватися зекономлені на оптимізації кошти, проконсультувалися з населенням.

Як зазначає О. Онац, «оптимізація шкільної мережі – закриття або злиття малих сільських шкіл – є виправданим заходом. Дійсно, такі заходи також можуть призвести до деякого поліпшення освітніх результатів сільських учнів за умови забезпечення шкільних автобусів (для підтримки доступу до шкіл) і збереження найбільш компетентних вчителів і матеріально-технічної бази (для підвищення якості освіти)» [25].

На його думку, важливо, щоб економія бюджету вкладалася в зарплати вчителів та інвестиції в школи [25].

На прикладі менеджменту ЗСО в Тернопільській області можна спостерігати найважливіші тенденції розвитку та рішення в системі ЗСО. Так, у 2020/2021 навчальному році в області функціонує 533 загальноосвітні навчальні заклади, де навчається 117,6 тисяч учнів, учнів. Функціонує 28 початкових шкіл і 65 філій. Функціонує 135 закладів ЗСО, де поглибленим вивченням предметів охоплено 15 940 учнів. Спеціалізоване навчання надається 12 523 учнам у 306 закладах ЗСО. У рамках реалізації концепції «Нової української школи» в усіх школах області буде реалізовано проект «Новий освітній простір», сформовано матеріально-технічну базу перших класів з якісними навчальними матеріалами та сучасними меблями для дітей, які навчатимуться за Новим Державним стандартом [28].

У 2020 році з державного бюджету на розвиток сфери освіти Тернопільської області за різними напрямами виділено дотації на суму 216,4 млн грн. грн. Зокрема, в рамках реалізації концепції Нової української школи (НІС) на закупівлю методичних матеріалів для 12,8 тисяч учнів перших класів - 34,1 тис. грн. Оновлення матеріально-технічної бази загальноосвітніх навчальних закладів на загальну суму 69,4 млн руб. грн., зокрема придбання обладнання для

54 харчових одиниць, 14 шкільних автобусів, обладнання для 63 класів та 4 STEM-лабораторій для 22 шкіл. В рамках програми робота ведеться в 4 загальноосвітніх школах [28].

Важливо, що у 2020 році в частині співфінансування (70% – за рахунок коштів державних бюджетів, 30% – місцевих бюджетів) було виділено 10 шкільних автобусів. Крім того, було придбано 1 шкільний автобус на умовах співфінансування (50% - решта гранту на освіту, 50% - кошти місцевих домогосподарств). Ще 7 одиниць будуть закуплені пізніше цього року [28].

З метою вдосконалення організаційного механізму управління загальною середньою освітою пропонуємо забезпечити: передбачити потреби населення в загальній середній освіті, спланувати адекватну мережу закладів освіти; Створіть умови для рівного доступу до них. Має відбутися реальна трансформація місцевих відділів (відділів) освіти в сервісні центри в рамках реалізації концепції статусу служби, коли місцеві органи управління освітою зберігають консультативні, аналітичні та фінансово-економічні функції, які включають облік дітей, збір статистичної інформації, утримання приміщень, харчування тощо. А інші функції управління передаються на оперативний рівень, тобто на рівень навчального закладу (функції відбору і призначення персоналу, затвердження таблиць кадрів, виставлення рахунків і т.д.). Завдання оцінювання якості освіти виконує Державна служба якості; Функції методичного забезпечення - центри підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

Перетворення підрозділів управління ЗСО на сервісні центри дозволяє більш ефективно розвивати різні форми конструктивного партнерства з відповідними органами виконавчої влади різних рівнів (органами адміністративної освіти сусідніх територіальних громад, обласними та районними державними адміністраціями тощо). У цьому випадку ефективність діяльності органу управління ЗСО залежить від того, наскільки він виконує прямі функції у забезпеченні якості освітніх послуг.

З метою реалізації непрямих завдань функціонування установ ЗСО (у тому числі економічних, фінансових та бухгалтерських завдань) рекомендується створювати окремі сервісні підрозділи. Ці служби також можуть обслуговувати

культурні, спортивні, оздоровчі та інші муніципальні установи в певних сферах.

Важливою сферою діяльності керівних органів ЗСО на сьогодні є запровадження електронного урядування, яке здійснюється за різними напрямами. Це означає, що публічна інформація у сфері освіти і науки тепер доступна на єдиному державному веб-порталі відкритих даних. Міністерство освіти і науки ЄДЕБО є державним реєстром електронної освіти, основною метою якого є забезпечення органів державної влади, органів місцевого самоврядування, фізичних та юридичних осіб інформацією у сфері освіти про заклади освіти, документами про освіту, результатами незалежного зовнішнього оцінювання та іншою інформацією у сфері освіти.

Створено реєстр навчальних закладів, який допомагає різним закладам чи установам використовувати єдино правильні дані/реквізити закладів освіти. Даний реєстр являє собою єдину, єдину базу даних, яка може автоматично взаємодіяти з різними установами. У ньому міститься інформація про загальноосвітні навчальні заклади, органи управління освітою та інші відкриті дані.

Інформація про загальну середню освіту також публікується на порталі Open Data http://opendata.iea.gov.ua, де оприлюднена інформація відповідає переліку показників національної освіти щодо ефективності та якості загальної середньої освіти.

21 січня 2020 року уряд запустив Національну онлайн-платформу з цифрової грамотності, яка пропонує можливість безкоштовно пройти три онлайн-курси: базовий курс з цифрової грамотності, цифрову грамотність для вчителів та онлайн-курс з безпеки дітей для батьків.

Цифровізація освітнього процесу стала особливо актуальною в умовах пандемії коронавірусу та переходу шкіл на дистанційне або змішане навчання. Перехід на карантин виявив чималу кількість організаційних проблем, які стосувалися не лише форми навчання, а насамперед питань захисту, медичного забезпечення, фінансування тощо. Як зазначається у дослідженні Аналітичного центру CEDOS «Коронавірус та освіта: аналіз проблем та наслідків пандемії »: «Під час першої фази карантину, тобто до кінця 2019/2020 навчального року, за

кошти місцевих бюджетів було придбано всі засоби індивідуального захисту та інші кошти, необхідні для боротьби з пандемією. У МОН не надали інформації про те, скільки на це знадобиться грошей, але в Асоціації міст України підрахували, що маски тільки для вчителів коштуватимуть близько 10 мільйонів гривень на день. Дитячі маски повинні купувати батьки". [16]

Крім того, більш організовано вирішувалося питання фінансування засобів індивідуального захисту та дезінфекції за рахунок коштів місцевих бюджетів, у тому числі залишків освітньої дотації.

16 жовтня 2020 року Міністерство освіти і науки видало рекомендації закладам ЗСО щодо організації освітнього процесу під час дистанційного навчання в Положенні про дистанційний продаж для здобуття повної загальної середньої освіти [15]. Ці рекомендації покликані допомогти вирішити проблеми, виявлені, наприклад, в онлайн-опитуванні, проведеному Державною службою якості освіти. Онлайн-опитування виявило такі проблеми з організацією навчання під час карантину:

- «технічна допомога учасникам освітнього процесу: низька швидкість зв'язку в інтернеті або її відсутність; відсутність освітніх ресурсів, здатних повною мірою забезпечити формування знань учнів з навчальних предметів; відсутність мобільних пристроїв, комп'ютерів та інших сучасних пристроїв у багатьох вчителів та учнів (особливо в сільській місцевості); обмежений доступ окремих учнів до комп'ютерної техніки (в сім'ї може бути двоє-троє школярів і батьки, які працюють віддалено);

- психолого-педагогічне та методичне забезпечення дистанційного навчання учнів: відсутність досвіду такого навчання, як у викладачів, так і у учнів; окремі викладачі недостатньо володіють ІКТ; ненормований робочий день педагогів (постійне спілкування з батьками, нагляд за роботою учнів, підготовка до навчання і виконання завдань з докладними інструкціями забирають багато часу); деякі педагоги відчувають труднощі з адаптацією до нових умов навчання; неякісне або повна відсутність методичного забезпечення організації дистанційного навчання методичних послуг; недостатній контроль за рівнем засвоєння знань учнями; неможливість контролювати дотримання академічної

доброчесності під час виконання завдань; У дітей молодшого шкільного віку ще не розвинена здатність самостійно вчитися, обробляти навчальні матеріали; Небажання деяких учнів навчатися самостійно на онлайн-платформах; відсутність батьківського контролю за дистанційним навчанням своїх дітей;

- санітарно-гігієнічні умови організації дистанційного навчання: не дотримуються ергономічні вимоги до подачі дитячого матеріалу (різні ознаки, посилання на неперевірені відео, часто з рекламою, занадто багато навчального матеріалу); велике навантаження на органи зору, як для вчителів, так і для учнів (перевантаження роботою комп'ютера, загальне навантаження на дитину не враховується)» [15].

Ці питання призводять до того, що додаткова діяльність закладів ЗСО в умовах пандемії коронавірусу потребує вирішення органами управління освітою на регіональному рівні таких проблем:

- приймати рішення щодо переходу на той чи інший режим роботи ЗСО, які необхідно приймати виходячи зі статусу захворюваності, забезпечуючи при цьому ЗСО необхідними ресурсами для особистого захисту та дезінфекції;

- підтримка інформаційно-комунікаційних закладів ЗСО базується на можливостях каналів, які мають забезпечуватися шляхом постійного доступу до веб-ресурсів та сервісів для здійснення освітнього процесу в синхронному та асинхронному режимі;

- надання цифрових ресурсів закладам середньої школи має бути пріоритетним для невеликих міст і сіл, які використовують багатоканальне фінансування, оскільки це може допомогти зменшити цифрову нерівність між учнями в сільській та міській місцевості.

- створення додаткового навчального контенту з наданням веб-ресурсів з навчальних дисциплін (програм), необхідних для дистанційного навчання в регіоні;

- навчання освітніх операторів ЗСО з питань організації та володіння технологіями дистанційного навчання.

Тому вирішення проблем організаційного забезпечення закладів ЗСО на регіональному рівні наразі є активним процесом управління, який набуває

нового формату, поєднуючи функції реалізації державної політики у сфері ЗСО регіону та розвитку регіональної системи освіти з урахуванням територіальних особливостей, національно-культурні, соціально-економічні, екологічні, демографічні та інші.

2.2. Оцінка управління організаційними змінами в Буцнівській загальноосвітній школі І-ІІІ ступенів Великоберезовицької селищної ради Тернопільської області

Буцнівська ЗОШ І-ІІІ ступенів Великоберезовицької селищної ради Тернопільської області є правонаступницею Буцнівської ЗОШ І-ІІІ ступенів Тернопільської районної ради Тернопільської області. Засновником навчального закладу є Великоберезовицька селищна рада. Уповноваженим органом засновника з питань освіти є відділ освіти Великоберезовицької сільської ради [27].

Школа функціонує відповідно до річного плану роботи школи, плану внутрішнього контролю школи та навчальних планів вчителів і планів педагогічної роботи класних керівників. Така система планування, розроблена в школі і заснована на взаємодії всіх підрозділів, відділів і учасників навчально-виховного процесу, забезпечує координацію його діяльності, єдність вимог, контроль і взаємний контроль в робочому процесі, сприяє досягненню ефективності та вдосконалення навчально-виховного процесу і забезпечує планомірний розвиток школи.

Основними напрямками роботи школи у 2020-2021 навчальному році стали:

- «удосконалення науково-методичного забезпечення навчального процесу;
- створити умови для варіативності навчання та вжити заходів щодо впровадження інноваційних педагогічних технологій у навчально-виховний процес, продовжуючи роботу Нової української школи;
- робота над впровадженням нових навчальних програм з урахуванням нових освітніх стандартів;

- участь освітньої публічності та батьків в управлінні діяльністю закладу освіти;
- покращити дистанційне навчання та роботу закладу освіти в умовах карантину COVID-19;
- розвиток компетентностей учнів» [27].

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 11.03.2020р. № 211 «Про запобігання поширенню на території України коронавірусу COVID-19» та листом МОН № 1/9-90 від 22.02.21 «Про запобігання поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19 коронавірусом SARS-CoV-2 та запровадження нових протиепідемічних обмежувальних заходів» освітній процес призупинявся тричі: з 09.2020, з 11.01.2021 по 22.01.2021 та з 5.04.2021 по 07.05.2021. Керівництвом школи розроблені заходи щодо проведення уроків з використанням дистанційних технологій. Всі класні керівники, вчителі-доміністери працювали на новозеландському порталі. UA: реалізація електронних журналів, публікація відеоконференцій, презентаційного матеріалу, посилань на тести для учнів за адаптованим календарем та тематичними планами. «Під час уроку вчителі користувалися онлайн-платформами, безкоштовними веб-сервісами, мобільними додатками, онлайн-уроками на YouTube-каналі, продовжували проводити відеоуроки, відеоконференції та консультації через платформу ZOOM. Крім того, вчителі-предметники використовували сучасні платформи дистанційного навчання для якісної організації освітнього процесу: освітній портал «Всесвіта», «До викладання» тощо. Всі види незалежних, лабораторних і контрольних робіт проводилися синхронно і асинхронно. Результати виконаної роботи були відправлені викладачам по електронній пошті або в один з месенджерів (Viber, Telegram і т.д.)» [27].

Кожен день навчання в 1-3 класах починається з ранкової зустрічі, на якій учні діляться своїми враженнями, настроєм, щоденними новинами. Це дуже важливий елемент, спрямований на розвиток співпраці, емоційного інтелекту та командної роботи. Привітання, цікава подача матеріалу, групова робота, ігри та завдання еволюційного характеру, диференційований підхід для кожного учня

допомагають згуртувати колектив дітей, сприяють розвитку комунікативних навичок, логічного мислення молодших школярів, їх творчої уяви, самостійності.

Велика увага приділяється дослідницькій діяльності, в якій діти самостійно шукають відповіді на питання і розуміють вивчене. Під час навчальної діяльності в 1-3 класах вчителі активно використовують LEGO. Учні, які виконують веселі завдання, тренують пам'ять, розвивають моторику, творчо мислять. Учням подобається вести «роздрукований щоденник», створювати ноутбуки, дотримуватися правил класу.

Інтеграція тем, яка широко використовується в освітньому процесі викладачів, передбачає набуття дисциплінарних навичок, особливо придбання граматичних і обчислювальних навичок учнів. На інтерактивних уроках педагоги приймають форми групової роботи за основними формами роботи, в яких учні мають можливість спілкуватися. Широко використовуються методи навчання, засновані на співпраці (ігри, проекти – соціальні, дослідницькі, експерименти тощо). Студенти брали участь у спільних заходах, які сприяють їх соціалізації та успішному засвоєнню соціального досвіду. Під час таких спільних досліджень здійснюється обмін точками зору, знаннями, учні мають можливість висловити своє емоційне ставлення, відбувається рефлексія і словесна оцінка отриманих результатів.

У педагогічній діяльності вчителі часто використовують такі методи, як інформація з навчального матеріалу, тобто використання незвичайних фактів, цікавої інформації, наочних прикладів і комплексного впливу на учня: природний матеріал, музику, казки. Тому що те, що відчуває себе відкритим і незалежним, має найсильніший і переконливий ефект.

Всі вчителі тримають двері учнівського аркуша, в якому міститься перелік робіт, діагностичні та письмові завдання, а також результати творчої та творчої діяльності кожного учня в класі. Педагоги проводять формувальне оцінювання учнів на основі спостереження за їх діяльністю, оцінки батьками особистісного розвитку учнів, зворотного зв'язку щодо сприйняття учнями навчального матеріалу. Запишіть спостереження ваших учнів у книгу спостережень.

Вчителі з перших днів навчального року вирівнюють свою роботу так, щоб батьки стали їх партнерами, помічниками під час навчальної та виховної діяльності.

Щоб залишатися в тісному контакті з батьками, вчителі активно використовують розсилки через свої блоги і групи в Viber.

Адміністрація і вчителі початкової школи вважають, що впровадження Нової української школи є надзвичайно важливим етапом і, водночас, переломним моментом у вихованні нинішніх учнів. Нарешті, якщо подивитися на третій рік впровадження реформи, то можна побачити, що класні колективи живуть «своїм» життям, «своїми» настроями і бажаннями. Класні керівники вважають, що учні успішно пройшли адаптаційний період в школі, стали більш самостійними і впевненими в собі, краще спілкуються один з одним, у них не знижується мотивація до навчання, вони приходять в школу з позитивним настроєм і великим бажанням пізнавати нове.

Керуючись найважливішими документами з питань організації виховної роботи, в тому числі методичної роботи з педагогічними рамками: законами України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту», Указом Президента України від 25.06.2013 №344/2013 «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року», постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 № 385 «Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року», концепція нової української школи, затверджена рішенням Ради Міністерства освіти і науки України від 27.10.2016 р., концепція національно-патріотичного виховання дітей та підлітків, затверджена наказом МОН від 16.06.2015 р. № 641; Державними правилами загальної початкової освіти та загальної початкової і середньої освіти, розпорядженням від 01.09.2020 № «Про організацію методичної роботи у 2020-2021 навчальному році» На факультеті проведена методична робота з педагогічними працівниками, спрямована на реалізацію науково-методичної проблеми «Розвиток професійної компетентності, інноваційно-методичної культури педагогічних працівників в умовах Нової української школи» зазнали нападу» [27].

Основними завданнями методичної роботи було забезпечення наступності підвищення науково-методичного рівня та професійної майстерності викладачів, залучення їх до різних форм методичної, постійної та епізодичної роботи. Робота над проблемою активізувала форми методичної підготовки кожного педагога, посилила увагу до педагогічної та еволюційної функції навчання, пошуку його ефективних форм і методів. З метою проведення конкретної роботи і забезпечення колективного управління методичною роботою в школі здійснюються індивідуальні, фронтальні та колективні форми роботи.

З метою проведення конкретної роботи та забезпечення колективного керівництва методичною роботою затверджено склад методичної ради Школи, визначено та затверджено структуру та форми методичної роботи, складено план роботи з методичної теми, розглянуто, обговорено та затверджено плани роботи шкільних методичних об'єднань на 2020-2021 навчальний рік.

Протягом навчального року на засіданнях Методичної ради обговорювалися питання організаційного, дидактичного, педагогічного та методичного керівництва: аналіз роботи шкільного колективу протягом попереднього навчального року; про підготовку учнів до участі в школах, районних Олімпійських іграх, змаганнях та затвердження завдань для першого туру Тематичної олімпіади; робота з обдарованими дітьми; основні етапи та чинники соціалізації особистості учня, формування професійної компетентності педагогів в умовах Нової української школи, робота школи в умовах дистанційного навчання, оновлення системи психологічного забезпечення навчально-виховного процесу відповідно до завдань розвитку школи та проблемного питання.

Педагогічна рада відіграє важливу роль в організації шкільної методичної роботи, на засіданнях якої обговорюються питання ефективності викладання предметів, виховної роботи, впровадження перспективного педагогічного досвіду з обдарованими учнями, вимоги до професійних і особистісних якостей вихователів в умовах Нової української школи, тощо.

У 2020-2021 навчальному році педагогічний колектив продовжив роботу над методичною темою «Розвиток професійної компетентності, інноваційно-

методичної культури педагогічних працівників в умовах Нової української школи», реалізуючи низку заходів: створення інформаційного банку щодо впровадження проблеми в освітній процес, організація взаємних годин відвідування та виховних заходів, організація ефективної самоосвітньої роботи педагогів з конкретної проблеми, контроль успішності учнів для вивчення впливу нових напрямків роботи на ефективність навчання, педагогічні поради «Роль сучасних педагогічних технологій у забезпеченні якісної підготовки учнів до ЗНО, самостійний», психолого-проблемно-педагогічний семінар «Теорія і практика розвитку професійних компетентностей», уроки для батьків «Як допомогти дитині розкритися», тематичні тижні «Підвищення інтересу учнів до поглиблення знань з предмета», діагностика рівня їх педагогічної компетентності, які показали, що всі педагоги мають оптимальний і прийнятний рівень компетентності [27].

У 2020-2021 навчальному році працювали 4 методичні об’єднання: вчителі гуманітарно-природничих циклів і математики, початкові школи, класні керівники.

Діяльність методичних об’єднань планувалася на основі річного плану школи та науково-методичних проблем на рівні школи. На запланованих засіданнях методичних об’єднань обговорювалися організаційні питання (рекомендації Міністерства освіти і науки України щодо викладання та вивчення навчальних предметів у 2020-2021 навчальному році, зміни у навчальних програмах, підготовці та проведенні Олімпійських ігор, тематичних тижнів, контрольних секцій, характеристика предметів, що викладаються дистанційним навчанням, тощо).

Основними напрямками контрольно-аналітичної діяльності в академічній загальноосвітній школі Буцнівська ЗОШ І-ІІІ 2020-2021 року стали:

- отримати інформацію для педагогічного аналізу;
- методична та практична підтримка педагогів;
- створити оптимальні умови для навчання і розвитку дітей;
- удосконалення навчально-виховного процесу, реалізація науково-методичної проблеми школи.

У поточному навчальному році, відповідно до плану довгострокового внутрішньошкільного контролю, здійснювався річний план роботи школи:

- «контроль за якістю навчальних предметів викладання, виховання та розвитку здібностей учнів у навчальному процесі.

- контроль за веденням документації класних справ, особових справ, календарно-тематичних планів, учнівських зошитів з математики, української та англійської мов, зарубіжної літератури, зошитів учнів початкових класів» [27].

Контроль якості предметів, що викладаються в школі, здійснювався наступним чином:

-участь у навчанні вчителів шкіл згідно з річним планом роботи - вивчено систему роботи атестованих вчителів у поточному навчальному році.

- моніторинг стану викладання предметів: української мови та літератури, математики, музичного мистецтва, історії України, всесвітньої історії, права, громадянської осі.

Обговорювалося питання наступності у навчанні учнів 5 класу, адаптації дітей 1 класу.

Проведено систематичні перевірки:

-«Організувати корекційне навчання на початку навчального року.

- Результати та проблеми в реалізації концепції «Нова українська школа» в 1-3 класах.

- Дотримання вимог щодо ведення порядку денного занять у 1-11 класах.

- Нагляд за роботою території школи» [27].

Адміністрація школи постійно контролює успішність учнів шляхом спостереження за дослідженнями за такими напрямами: вивчення якості успішності учнів за результатами семестру та річного оцінювання; вивчення результатів навчання кожного класу окремо і в порівнянні з іншими класами навчального закладу; визначити рівень успішності учнів у класі з усіх предметів незмінної частини навчального плану та ступінь засвоєння предметів змінної частини; Обробка підсумкових результатів тестування.

Результати перевірок відображаються в довідках і завданнях для школи. Основним завданням внутрішнього контролю школи було отримання інформації

про зміст і якість освітніх послуг та надання методичної підтримки вчителям.

Загальний аналіз викладання шкільних предметів показує, що у вчителів є мотивована потреба в удосконаленні навчально-виховного процесу, застосуванні новітніх педагогічних технологій і підвищенні результативності.

Аналіз отриманих результатів виявив наступне:

- навчальний процес має тенденцію до розвитку;

-діяльність керівництва навчального закладу спрямована на вдосконалення навчально-виховного процесу та підвищення його ефективності;

- навчальний заклад запровадив колективне обговорення отриманих результатів, колективний творчий пошук шляхів вирішення конкретних проблем. На підставі аналізу результатів коригуються наступні дії для досягнення мети;

- навчальний заклад підтримує свій позитивний імідж;

- створюються умови для врахування і розвитку педагогічних, пізнавальних і професійних інтересів і потреб вихованців;

- значно покращена матеріальна база;

- методична робота сприяє модернізації змісту навчально-виховного процесу, втіленню інноваційних педагогічних технологій;

- створено сприятливий психолого-освітній клімат.

Однак без відповіді залишилися деякі питання, вирішення яких повинно було продовжитися і в наступному навчальному році:

- підвищення ефективності роботи з обдарованими дітьми;

- активне використання інформаційно-комунікаційних технологій.

2.3. Форми взаємодії закладу загальної середньої освіти з органами місцевого самоврядування, що зазнають організаційних змін

Взаємодія місцевих автономних органів і ЗЗСО здійснюється шляхом реалізації різних моделей їх взаємодії, використання різних форм спільної роботи, що реалізуються на українському та регіональному рівні. Вони спрямовані на формування пізнавальних інтересів, включають участь творчого

та дослідницького потенціалу учнів, вчителів, батьків та представників влади для спільного вирішення поставлених завдань, успішного подолання суспільно корисних і практичних викликів територіальної громади на основі створення соціальних зв'язків та партнерства, забезпечують сприятливе спільне поле інформації, яке може бути використане для вирішення актуальних проблем місцева громада. Це перший раз, коли у нас були дебати. Участь учнів та молоді у реалізації місцевої молодіжної політики тощо.

Аналіз досліджень [23] та досвід ЗЗСО та органів місцевого самоврядування показали, що в Україні застосовуються такі моделі співпраці між ЗЗСО, органами місцевого самоврядування та місцевими громадами:

1. Модель «Публічна рада».
2. Модель «Народна освіта».
3. Модель ресурсного центру.
4. Модель «Публічний форум».
5. Модель «Освітній центр».
6. Модель «Публічно-активна школа.

Тому в Україні за ініціативи та підтримки Всеукраїнського фонду «Крок за кроком» реалізується програма «Школа як центр розвитку громади», яка спрямована на розвиток моделі суспільно активних шкіл. Передумовами її реалізації є ідея про те, що централізоване державне управління системою освіти є однією з перешкод на шляху розвитку системи освіти та її реформування, оскільки певною мірою це закритий характер освіти, її слабка здатність до самоорганізації, переважання авторитарних стилів керівництва і відносин в ЗЗСО, домінування освітньої бюрократії, яка при відсутності ефективних продуктивних стимулів, підготовки кадрів і обмеженості ресурсів на освітні потреби зосереджує свою діяльність на власних інтересах і формальних показниках. Однак інтереси учнів, їх батьків, членів територіальної громади мало враховуються [35]. При цьому педагогічні колективи, впроваджуючи вищезгадану модель, перетворюють звичайний навчальний заклад в публічно-активну школу, яка становить соціальну компетентність особистості, надає глибокі знання і практичну допомогу в його адаптації до життя і діяльності в

сучасних умовах [38].

Основою публічно-активної школи є «положення про те, що ЗОШ не може існувати окремо від потреб громади, і саме він може ініціювати розвиток місцевої громади. Така ЗЗСО має на меті не тільки надання освітніх послуг, а й розвиток громади, залучення всіх мешканців до вирішення соціальних, освітніх та інших проблем, які існують як в ЗЗСО, так і в громаді в цілому" [38].

Завданнями активної народної школи є: "підвищення публічної участі шляхом розвитку ЗЗСО як ресурсного центру підтримки громадянської освіти та реалізації публічних ініціатив; створити умови для розвитку публічної активності на місцевому рівні; розвиток партнерських відносин між ЗОШ та публічністю; розробити механізм залучення представників публічності та ЗОШ до вирішення нагальних соціальних проблем; Створення стабільної системи мережевої взаємодії ЗЗСО з територіальною громадою" [38].

Модель активної державної школи застосовується на основі концепції публічно-орієнтованої освіти у розвитку місцевої громади, філософії освіти, яка допомагає створити можливості для ЗОШ, окремих громадян, приватних та публічних організацій стати партнерами для задоволення потреб громади у вирішенні місцевих проблем, в тому числі і освіту. З огляду на це, «публічно активна школа - це навчальний заклад, де велика увага приділяється створенню партнерських відносин між ЗОШ та всіма існуючими об’єктами та ресурсами в громаді, і який залишається відкритим після закінчення навчального дня для забезпечення здоров’я, академічних, розважальних, соціальних та навчальних програм для професійної діяльності учасників . . . освітній процес» [10]; це «нова демократична модель управління розвитком закладу освіти, що характеризується демократичністю, відкритістю, поєднанням засобів державного керівництва з участю публічності та впливом територіальної громади на освітній процес» [7].

Демократизація навчального закладу передбачає громадянське виховання не тільки учнів, а й інших учасників освітнього процесу, їх взаєморозуміння і партнерство в спільній діяльності. В результаті відбувається системне, всебічне і різнобічне навчання громадян не тільки в ЗЗСО, а й за його межами.

Публічно-орієнтоване навчання в такому закладі освіти характеризується

певними характеристиками, а саме: «1) здатністю забезпечити безперервне навчання населення; 2) участь громадян у вирішенні проблем громади; 3) Використовувати ресурси громади для реалізації різних шкільних програм; 4) активна участь учнів у роботі в територіальній громаді; 5) виховання через суспільно корисну діяльність; 6) соціальна активізація ЗЗСО; 7) залучати батьків та членів громади до процесу навчання дітей та життя ЗЗСО; 8) демократизація системи відносин в ЗЗСО (побудова роботи за демократичними принципами); 9) взаємодія ЗЗСО із зовнішнім середовищем (виробниче та бізнес-середовище, інші навчальні заклади); 10) оптимальне використання ресурсів та можливостей ЗЗСО на потреби громади; 11) співпраця між усіма установами та організаціями, що базуються на громадах; 12) участь волонтерів тощо» [16].

Важливо відзначити, що мережа активних народних шкіл існує в усіх регіонах України, постійно розширюється і успішно функціонує. З метою забезпечення ефективності роботи державних шкіл, органів місцевого самоврядування та державних структур надають підтримку в управлінні системою освіти, а саме: «навчальні семінари та тренінги з актуальних питань організації школи як державної школи, наради, наради, семінари, консультації, науково-практичні конференції для обміну успішним досвідом публічно-активної школи, а також організовуються спеціальні курси підготовки директорів шкіл; досвід народних шкіл широко висвітлюється в засобах масової інформації, представлений на ярмарках і виставках педагогічної техніки, в інтернеті і т.д.» [16].

Таким чином, модель активної народної школи дає навчальному закладу та місцевій громаді можливість брати участь у процесі громадянської освіти населення, сприяє розвитку громадянського суспільства на основі конкретних кейсів на благо населення. Моделлю публічно-активної школи є «приклад ЗОШ, який формує в учнів знання та навички для життя в суспільстві, громадянську свідомість, любов до батьківщини, активну громадянську позицію молоді та практичні навички для реалізації в старості» [38].

Крім різних моделей співпраці між ЗЗСО, органами місцевого самоврядування та місцевими громадами, в Україні реалізуються програми і

проекти (наприклад, у сфері молодіжної політики), спрямовані на організацію плідної співпраці між закладами освіти, органами місцевого самоврядування та публічністю, працевлаштування, правового та соціального захисту, організацію дозвілля учасників освітнього процесу, а також вирішення проблем територіальної громади.

Тому програма «Партнерство між школами та громадами» спрямована на розширення соціального партнерства між ЗОШ та навколишньою громадою та об'єднання ресурсів для спільного вирішення проблем. Програма передбачає розробку та впровадження механізмів спільної діяльності та започаткування різних форм взаємодії з органами місцевого самоврядування, бізнесом, неприбутковими організаціями та публічністю [38]. Крім того, такі програми реалізуються в декількох ЗЗСО України, таких як: «Шкільний автобус» (перевезення учнів до ЗЗСО), «Шкільне подвір'я» (освітлення та благоустрій території навчальних закладів), «Робоче місце дитини першого класу» (постачання антимасштабних парт для учнів першого класу), «Безпечна школа» (впровадження системи пожежної сигналізації, тривожна кнопка, створення спільного підприємства з безпеки «Безпека дитини»), «ІКТ у школі» (орієнтовний перелік мультимедійних навчальних матеріалів), «Сучасне освітнє середовище» (впровадження навчально-методичних матеріалів, лабораторна база природничого циклу та математичних предметів) тощо [38].

Завдяки партнерству польської публічної організації «Крута школа» та Всеукраїнської асоціації вчителів історії та суспільних наук «Нова ера» та за підтримки Фонду «Освіта для демократії» та Міністерства освіти і науки України реалізується програма «Крута школа». Вона спрямована на те, щоб допомогти вчителям і ЗЗСО вчити дітей ефективніше і краще, щоб всі без винятку учні розуміли сучасний світ, надавали рівні освітні можливості для всіх, підвищували якість освіти, змінювали шкільну культуру (з особливою увагою до доброти і особистісного розвитку, спільна робота учасників освітнього процесу та «соціалізація» ЗЗСО, наприклад, їх участь у суспільному житті тощо). Робиться це за допомогою тренінгів і майстер-класів для вчителів і вихователів, адміністрації ЗЗСО, в рамках яких здійснюється обмін педагогічними

результатами і особливими досягненнями досвідчених педагогів-професіоналів, знаннями про їх проектах, здійснюваних спільно з іншими учасниками освітнього процесу [38].

Крім того, в Україні з 2005 року реалізується програма Європейської Комісії eTwinning, яка реалізується з метою розвитку співпраці між європейськими навчальними закладами та покращення відносин між країнами ЄС та їхніми сусідами. Учасники освітнього процесу (учні та вчителі), які вступають до мережі eTtwinning, мають можливість здійснювати спільні проекти з різними європейськими школами (переважно з використанням інформаційно-комунікаційних технологій). Зараз в цій програмі беруть участь 44 країни, понад 200 000 навчальних закладів реалізують 107 353 проекти. Дана програма значно розширює освітні можливості педагогів і дітей, підвищує їх мотивацію до вивчення іноземних мов і навчання, в цілому сприяє розвитку творчих здібностей і підвищує кваліфікацію учасників освітнього процесу (використання інформаційно-комунікаційних технологій, командна робота, створення спільних проектів), залучає педагогів до обміну корисною інформацією, ефективні методи навчання і т.д. [18].

В Україні також здійснюється проект «Громадяни», метою якого є ознайомлення школярів з методами і технологіями суспільно-політичної діяльності та надання їм навичок участі в суспільному житті шляхом набуття практичного досвіду співпраці з місцевою громадою (ЗЗСО, вулиця, мікрорайон, населений пункт) та органами влади. Процес успішної реалізації проекту передбачає об’єднання спільних зусиль учнів, вчителів, адміністрації шкіл, органів місцевого самоврядування, публічності для вирішення важливих для громади проблем. В основі проекту лежить методологія соціального проектування, яка орієнтується на набуття досвіду демократичної поведінки та громадянської дії у вирішенні суспільно важливих проблем, інтеграцію набутих знань у практичну діяльність проекту та безпосереднє їх застосування. Під час реалізації проекту мозкового штурму учни виявляють важливі проблеми галузі та життя громади, обговорюють їх актуальність та вибирають конкретну проблему для подальшого дослідження та вирішення (збір інформації про різні

рішення, розробка програми дій, її часткова реалізація в реальному житті, обговорення результатів) [7].

Інший проект, «Молодіжна рада», спрямований на заохочення школярів до активної участі в житті місцевої громади через організацію та діяльність органів місцевого молодіжного самоврядування [7]. Даний проект може бути інтегрованим середовищем для співпраці між різними навчальними закладами, розташованими в одному населеному пункті, районі або мікрорайоні. Напрямами взаємодії навчального закладу з органами місцевого самоврядування в даному проекті є: навчання учнів процесу діяльності місцевого самоврядування для оволодіння процесом прийняття рішень; ознайомлення з поточною діяльністю органів місцевого самоврядування та останніми рішеннями Ради з різних питань з метою виявлення досвіду, який може бути включений до проекту Молодіжної ради; зустрічі з членами комітетів, що їх замінюють, відповідальними за розгляд останніх рішень органів місцевого самоврядування; Розгляд проблем, які будуть обговорюватися на наступному засіданні, та підготовка проектів рішень з окремих питань; участь у засіданні міської ради з внесками та пропозиціями; аналіз ефективності залучення Молодіжної ради до вирішення проблем територіальної громади та до інформування про них територіальної громади та навчального закладу [7].

До напрямків роботи «Молодіжної ради» належать: «у публічному секторі: підвищення активності та досвіду молоді міста, розвиток молодіжного лідерства; у соціальній сфері – залучення молоді до вирішення соціальних проблем міста, запобігання поширенню негативних явищ у молодіжному середовищі, брати участь у реалізації різних програм соціального розвитку міста; в економічній сфері – розвивати молоде підприємництво, сприяти професійному зростанню молодих підприємців, вибудовувати їх взаємовигідні відносини і співпрацю з органами місцевого самоврядування» [7].

Крім того, в ЗЗСО України за підтримки Фонду Кличка реалізується кілька проектів, а саме:

Проект "Школа з нульовими відходами". Згідно з умовами проекту, учни знімають відеоролик, що розкриває проблему поділу відходів, беруть участь у

тренінгу, в якому вчаться взаємодіяти, вести переговори та домовлятися в рамках місцевих громад, опановувати способи вирішення складних ситуацій та методи комунікації, а також практичний семінар з управління проектами (створення плану реалізації власного проекту, прогнозування ризиків, комунікація зі ЗМІ та суспільством). Студенти матимуть можливість зустрітися з публічними активістами та екологами, які діляться своїм досвідом управління проектами та подолання перешкод на шляху їх реалізації. Крім того, даний проект передбачає спільне навчання учнів, батьків і працівників школи, в рамках якого їх навчають правильному поділу відходів, а також організацію виставки «Побутові відходи очима школярів» і безпосередню участь дітей в прибиранні і збереженні навколишнього середовища. Згодом команда школи Zero Waste організовує публічний проект «День нульових відходів», в якому беруть участь активісти з декількох ЗЗСО міста. В цілому даний проект передбачає обговорення різних тем, пов'язаних з охороною навколишнього середовища, повагою до зовнішнього світу, роздільним збором побутових відходів і охороною природи в цілому, вивченням досвіду екоактивістів, а також проведенням селекторної наради зі школярами з Києва, ініціатори еколого-освітнього проекту «Компола»;

10-денний освітній проект «Школа успіху» для соціально активної молоді. Мета – «навчити учасників створювати власні проекти, сприяти формуванню у них знань про деталі ведення бізнесу, практичних навичок і навичок для реалізації. Це досягається завдяки візитам учнів до офісів провідних українських компаній, зустрічам з відомими підприємцями, підготовці різних фахівців бізнес-сфери (мотиваційних спікерів, івент-менеджерів, активістів, молодіжних працівників тощо)» [3];

Проект «Сюжет успіху» для вчителів спорту. Вона спрямована на навчання ефективним методам викладання фізичної культури, формування мотивації учнів до фізичних вправ, ведення активного способу життя як в ЗЗСО, так і за його межами, що здійснюється шляхом ознайомлення учасників проекту з новими методиками викладання фізичної культури, розширення їх знань про правильне харчування, здоровий спосіб життя, сучасні види спорту, тонкощі мотивації школярів різного віку до участі в спорті, а також обмін досвідом з

колегами і формування навичок і умінь спілкуватися з публічністю і реалізовувати свої проекти;

Проект «Королівства майбутнього» для молоді. Вона спрямована на те, щоб навчити їх критично мислити, формувати власні цілі на майбутнє і визначати власний життєвий шлях, що і робиться через обговорення цікавих тем учасниками проекту, читання біографій сучасних лідерів і класичних філософських текстів, проведення бесід і дискусій. Дивіться відео, аналізуйте інформаційні матеріали, організуйте зустрічі зі спікерами, які розповідають про свої поразки і досягнення, відкривають для себе правила і цінності, яких ви дотримуєтеся в житті, вчать розробляти і реалізовувати власні проекти, активно взаємодіяти з суспільством і т.д. [38].

У деяких містах України здійснюється молодіжний проект «Депутатський квест» (учасники отримують інформацію про міжнародні та українські закони та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність місцевих рад та депутатів, особливості виборчого процесу, формування груп та фракцій депутатів, роботу депутатів в округах, Постійні комітети та пленарні засідання рад усвідомлюють відмінності у повноваженнях органів державної влади. органів місцевого самоврядування, директоратів децентралізації влади тощо).

Іншими проектами, що реалізуються в різних ЗОШ України спільно з органами місцевого самоврядування, є: «Інтелект України», «Популяризація освіти» (у співпраці з Lego Foundation), «Відкритий світ», «Обдарована дитина», «Нові знання», «Квіти в школі» (співпраця з місцевими жителями); «Живи, книжковий» (підтримка місцевих бібліотек); «Збережи ліс», «Чистий ліс», «Жолудь» (співпраця з лісовим господарством); "Кіндеркіндер" (підтримка дітей-інвалідів та дітей-сиріт); проект зі збереження історичної пам’яті (школярі допомагають місцевій громаді доглядати за могилами); «Моє історичне коріння» (діти вивчають історію своєї батьківщини, збирають артефакти для етнографічного приміщення або музею); «За здоровий спосіб життя» (співпраця зі спортивними школами та відомими спортсменами); «Моє село» (співпраця з органами місцевого самоврядування над покращенням благоустрою села); «Підприємці – школи» (співпраця з місцевими приватними підприємцями),

«Шкільний ландшафт» (включає озеленення території школи, створення природного середовища, що має естетичну цінність для профілактики легеневих та бронхіально-астматичних захворювань у дітей), «Медичний огляд» (основне завдання – привернути увагу до збільшення проблем зі здоров'ям учнів, видача паспортів здоров'я), «Наші друзі - лікарські рослини» (передбачає вивчення різних видів лікарських рослин дітьми. рослини, що ростуть на певній території; ознайомлення з основними правилами його збору і використання людиною), «комфорт» (спрямовані на створення комфортних умов для перебування учнів і викладачів в ЗЗСО, облаштування «вітальні кімнатних рослин», кімнати психологічного розвантаження, «кімнати здоров'я», фітобару «Калинка» [38]; «Молодіжні ініціативи» (з метою ініціювання суспільно корисних кейсів школярів з місцевої громади та активної участі в дослідженнях, мисленні та вирішенні різних місцевих проблем); «Молодь представляє громаду» (орієнтується на ефективне соціальне партнерство та інтеграцію ЗОШ в місцеву громаду) [38].

Умовами успішної реалізації проекту є: формування команди однодумців для вирішення спільних завдань; знаходження переконливих аргументів про важливість проблем; знання, зацікавленість і участь якомога більшої кількості учасників в реалізації проекту; окреслення можливих шляхів досягнення мети; прозорість проекту; звітування на кожному етапі і святкування навіть найменших успіхів, важливі успіхи та успіхи учасників на кожному етапі; відкритість до різних форм співпраці; Рівні права для всіх учасників проекту [38].

Тому в Україні реалізуються різноманітні програми та проекти спільної діяльності ЗЗСО та органів місцевого самоврядування, які охоплюють усіх учасників освітнього процесу та зосереджуються на формуванні їх активної життєвої позиції, патріотизму, громадянської культури та впевненості в собі, вирішенні складних проблем місцевого життя та залученні публічності до цього процесу. Реалізація спільних проектів органів місцевого самоврядування та ЗЗСО дозволяє учасникам освітнього процесу формувати компетентності та навички активної діяльності в громаді, брати участь у реальній та публічно-орієнтованій соціальній роботі та реалізовувати свій потенціал у суспільстві.

Головним завданням будь-якої програми чи проекту, спрямованого на громадянську освіту учнів, є сприяння вихованню громадянського суспільства в Україні через розвиток громадянського суспільства в територіальній громаді, консолідація зусиль усіх суб'єктів соціально-просвітницької роботи у сфері громадянської освіти.

Крім того, в декількох ЗЗСО в Україні взаємодія з органами місцевого самоврядування здійснюється наступними способами:

– створення та забезпечення роботи батьківських рад при міському голові;

– організація та супровід уроків (валеологічних, батьківських тощо);

– організація молодіжних виборів, учнівських рад і шкільних парламентів, учнівських об'єднань і профспілок, представництво в шкільних самоврядних органах (шкільних комітетах, радах). Участь учнів у виборчому процесі в рамках ЗЗСО спрямована на створення демократичних структур молодіжного самоврядування, а також дозволяє учнам ознайомитися з основними положеннями українського виборчого законодавства, ознайомити їх з порядком проведення виборів, сформувати самостійне ставлення до виборів та обізнаність. сприяють важливості особистої участі в них, вчать розрізняти виборчі системи і ступінь демократичності виборів [26];

– створення консультативно-дорадчих органів для молоді при представницькій та виконавчій владі [26]. Молодіжні виконавчі комітети (виконкоми) працюють над ознайомленням підростаючого покоління з діяльністю органів місцевого самоврядування, вивчають актуальні проблеми молоді в її соціальному вихованні, підвищують її суспільно-політичну активність, підвищують обізнаність з різних важливих питань місцевого значення, навчають майбутніх працівників органів місцевого самоврядування та створюють умови для розвитку у молоді навичок і досвіду роботи в місцевих адміністраціях. «Члени молодіжних виконавчих комітетів знайомляться з роботою органів місцевого самоврядування, нормативно-правовою базою, яка визначає їх діяльність, напрямами роботи відділів виконавчого комітету, проходять стажування у відділах, відділах, комітетах виконавчого комітету міської ради» [26];

– забезпечити роботу Європейського молодіжного парламенту (який успішно діє в Україні з 2000 року) – політично нейтральної молодіжної організації, спрямованої на поширення серед молоді українців (віком 16-23 роки) ідеї інтеграції України в європейське суспільство, підтвердження європейських цінностей, інтересу молоді до історії розвитку ЄС, посилення самовизначення та самоствердження через діалог та відкриті форуми, забезпечення участі молоді у вирішенні процесу місцевого усиновлення. Секції Європейського молодіжного парламенту працюють у всіх великих містах України [57];

– «діяльність молодіжних організацій в ЗЗСО;

– організація та популяризація музеїв, де діти здійснюють науково-дослідну та дослідницьку діяльність, присвячену, зокрема, пам'яткам історії та архітектури.

– волонтерство, зокрема: підтримка учасників освітнього процесу в будинках для людей похилого віку, прибирання на дитячих майданчиках або на прилеглій території, збір коштів на підтримку соціальних проектів, особливо на благо дітей, які проживають в країнах, що розвиваються або постраждали від стихійних лих;

– загальноукраїнські акції, зокрема: «За чисте довкілля», «громадяни» тощо, які сприяють вирішенню актуальних соціальних та екологічних проблем міста, підвищенню обізнаності населення про існуючі проблеми в суспільстві» [25].

– семінари для учасників освітнього процесу;

– «лекції як форма позакласної роботи учнів і викладачів. Вони сприяють підвищенню громадянської свідомості, правової культури молоді, запобіганню протиправній поведінці молоді тощо. Під час конференцій будуть проведені інформаційні сесії за участю представників місцевої влади, правоохоронних органів, публічних організацій та засобів масової інформації, різноманітні тренінги з питань діяльності учнівських проектів, розробки та презентації молодіжних проектів» [25];

– прес-конференції з метою донесення деякої інформації місцевого значення до максимально широкої аудиторії;

– екскурсії (екологія, краєзнавство, профорієнтація) та експедиції, особливо для вивчення країни-виробника;

– конкурси (творчі або на різні освітні теми), зокрема: обласні конкурси міні-проектів розвитку територіальних громад «Разом заради майбутнього» («Давайте працювати разом заради кращого майбутнього», «Ми мріємо, ми працюємо, ми облаштуємо школу», «У новій українській школі – з новою ігровою кімнатою», «Їдальня майбутнього», «Дитячий майданчик нашого дитинства», «Ми зберігаємо традиції українського народу», «Здорові діти - щастя нації» і т.д.); конкурс для дітей та молоді «Ми – місцеве самоврядування!»; літературні конкурси («Податки очима дітей», «Війна в історії моєї родини»); фотоконкурси; конкурси малюнків та плакатів («Ми – однокласники», «Добросусідство», «Моя родина», «Космічні простори», «Козак – вільна людина», «Слава визволителям», «Я проти всякого насильства», «Моя родина найкраща»), конкурс «Будьмо хоробрими» (до Дня захисника України та українського козацтва), конкурси на кращий настрій (до дня гумору), конкурси-виставки писанок, подряпин і вишивок на Великдень і різних самостійних творчих виробів для дітей;

– змагання, особливо інтелектуальні змагання з тем природничо-математичного циклу (турніри, Інтернет-олімпіади, конкурси-захист наукових робіт учнів-членів Академії наук України), туризму та краєзнавства, спорту (наприклад, у 2019 році під егідою Національного олімпійського комітету України вперше проведено змагання «Майстер + Учень = Олімпійський дует»);

– симпозіуми, вечірки та фестивалі, які об’єднують учасників з усієї України;

– кні відкритих дверей та ярмарки, які проводяться з метою дізнатися, як працює ЗОШ та як він відповідає пізнавальним потребам учнів;

– ігри, зокрема: патріотично-спортивні ігри «Козацькі дороги», військово-патріотична гра «Сокіл», ігри для розігрування певних життєвих ситуацій (розпалювання багать, надання допомоги, поведінка в публічних місцях), виконання ролей певних ситуацій щодо тієї чи іншої соціальної проблеми з подальшим аналізом процесу і наслідків взаємодії, на основі яких можна зробити

висновки про стан і різні аспекти важливого предмета; Проводити шкільні вибори (переможені) за зразком реальних виборів та ігор, що імітують роботу міських рад чи парламентів.

Тому на українському рівні в ЗЗСО реалізуються різні спільні програми та проекти з органами місцевого самоврядування, а також заходи різної спрямованості (навколишнє середовище, громадянство, спорт та дозвілля), зокрема: семінари, конференції, ігри, свята та фестивалі, конкурси, ярмарки тощо.

Кожна з перелічених форм взаємодії між органами місцевого самоврядування та ЗЗСО є специфічною суспільно корисною діяльністю, що здійснюється та здійснюється спільно учнями, вчителями, соціальними педагогами, адміністрацією ЗЗСО, батьками та працівниками органів місцевого самоврядування. Такий підхід дає можливість організувати функціональну взаємодію між ЗЗСО та органами місцевого самоврядування, ефективну співпрацю, спрямовану на вирішення реальних проблем та задоволення потреб місцевої громади, особливо у сфері освіти.

Тому взаємодія ЗЗСО і місцевих автономних органів здійснюється шляхом впровадження спільних програм і проектів, забезпечення роботи молодіжних організацій, активної участі дітей і педагогів в діяльності місцевих органів влади і здійснення різних спільних заходів, спрямованих на створення широких можливостей для самореалізації особистості, формування їх громадянської позиції. Моральна культура і творчість.

Висновки до розділу 2

Було відзначено, що в рамках визнання та підписання низки міжнародних документів Україна взяла на себе зобов’язання створити правову та політичну базу, яка сприятиме підзвітності та прозорості в управлінні освітою, партнерству на всіх рівнях та в усіх секторах, а також відстоюванню права на участь усіх зацікавлених сторін.

Для ефективного управління загальною середньою освітою пропонується

удосконалити регулювання діяльності адміністративних органів освіти з метою уникнення дублювання функцій та уточнення функцій і повноважень органів управління ЗСО в умовах нового адміністративно-територіального устрою України.

Проаналізовано фінансово-економічні умови Буцнівської загальноосвітньої школи з І - ІІІ ступенів в умовах децентралізації та шляхи економічного стимулювання її діяльності на основі принципу « гроші ходять за учнем», визначено необхідність збільшення розміру освітньої субвенції, питома вага доходів місцевих домогосподарств для задоволення потреб навчального закладу. Пропонується удосконалити нормативний метод фінансування закладів ЗСО на основі розрахунку вартості наданої освітньої послуги з урахуванням типу закладів ЗСО, поступового збільшення цільової кількості учнів у класі, визначення у формулі розрахунку цільової чисельності шкіл та раціональної чисельності педагогічних працівників.

Встановлено, що посилено ефективний та дієвий контроль за цільовим призначенням використання державних коштів, місцевих бюджетів та інших джерел відповідно до принципу «гроші ходять за учном», що створює сприятливе середовище для залучення недержавних коштів та створення фондів розвитку освіти.

З урахуванням організаційного механізму управління розвитком загальної системи середньої освіти в умовах децентралізації продемонстровано, що діяльність загальної системи середньої освіти відноситься до надання освітніх послуг великій кількості населення і повинна відповідати Державним настановам і стандартам у сфері освіти. Слід зазначити, що до організаційних заходів загальної системи управління середньою освітою належать: врахування потреб населення у загальній середній освіті, планування та створення адекватної мережі закладів освіти; створити умови для рівного доступу до них; захист прав учасників освітнього процесу; Забезпечити якість освіти.

Продемонстровано, що організаційні засади управління розвитком загальної системи середньої освіти в умовах децентралізації можна розглядати як систему розмежування повноважень та відповідальності між органами влади

різних рівнів щодо розвитку та функціонування освітніх округів, мережі ключових шкіл, інклюзивно-ресурсних центрів; перетворення місцевих відділів (відділів) освіти на сервісні центри; залучення органів самоврядування і громад до вирішення актуальних проблем, що впливають на функціонування загальноосвітніх навчальних закладів; Сприяти розвитку електронного урядування в освітньому менеджменті.

Проаналізовано організаційну діяльність ЗСО в умовах карантину та запропоновано практичні рекомендації щодо управління ЗСО в нових умовах.

Слід зазначити, що вирішення проблем організаційного забезпечення інституцій ЗСО наразі є активним процесом управління з прийняттям нового формату, який поєднує функції реалізації державної політики у сфері ЗСО та розвитку системи освіти з урахуванням територіальних особливостей, національно-культурні, соціально-економічні, екологічні, демографічні та інші.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.2. Науково-методичне забезпечення реалізації концепції «Нової української школи»

Науково-методичне забезпечення реалізації концепції «Нової української школи» спрямоване на досягнення таких цілей, як: децентралізація та ефективне управління загальною середньою освітою; створити сучасне освітнє середовище; Підвищуйте мотивацію вчителів, надаючи академічну свободу та сприяючи професійному зростанню.

Як зазначає Л. Калініна, «освітні реформи, як правило, можливі завдяки їх науковому обґрунтуванню, діагностиці освітнього рівня, розробці пропозицій і сценаріїв освітніх змін. Такі дослідження проводяться в різних напрямках: аналітичні (діагнози системи освіти в контексті аналогічних досліджень з інших країн); прогнозування (передбачувані напрямки соціального, економічного, культурного і демографічного розвитку країни); модельні (перспективні шляхи перебудови освіти для задоволення потреб суспільства в конкретних історичних умовах); Інформаційно-методичний аналіз проектів і досвіду освітньої реформи в розвинених країнах світу, звіти національних і міжнародних комісій з питань освіти, прогнози розвитку шкіл)» [16].

Тому науково-методичне забезпечення реалізації концепції «Нової української школи» має здійснюватися на регіональному (місцевому) рівні з урахуванням результатів наукових досліджень та аналітично-прогностичної роботи керівних органів ЗСО.

30 вересня 2020 року Кабінет Міністрів України затвердив державний стандарт середньої освіти, що створює умови для продовження реформи «Нова українська школа» у 5-9 класах з 2022 року. Державний стандарт визначає «мету і принципи освітнього процесу в молодших класах середньої освіти, надає огляд змісту освіти, роз’яснює вимоги до обов’язкових результатів навчання та

методичні рекомендації щодо їх оцінювання. Прийняття та впровадження стандарту актуалізує питання забезпечення належного науково-методичного забезпечення цього процесу, що передбачає: диверсифікацію організаційно-методичних форм шкільної освіти, підвищення якості освіти та підготовки кадрів; участь закладів загальної середньої освіти у міжнародних програмах оцінювання навчальних досягнень PISA, удосконалення методичного обслуговування, впровадження нових форм навчання та мотивації педагогів і директорів навчальних закладів» [31].

З метою урізноманітнення організаційно-методичних форм середньої освіти сучасна українська школа має вирішити низку актуальних проблем. У 2020 році йдеться про ситуацію з пандемією коронавірусу, яка призвела до переходу інституцій ЗСО на дистанційне або змішане навчання, наголосивши на необхідності створення нового освітнього контенту, впровадження нових освітніх технологій та адекватної підтримки освітнього процесу в організаційно-методичній формі.

Карантинні заходи показали, що учасники освітнього процесу не були повністю готові до переходу з навчальних закладів на дистанційну форму навчання. Організація освіти, пов’язана з пандемією COVID-19, у 2020 році виявила, що близько 1% дітей в Україні втратили доступ до школи загалом, тому необхідні невідкладні заходи для забезпечення безперервності освітнього процесу та доступності та якості освітніх послуг, які з’явилися у зв’язку з епідемією.

Основною проблемою організації дистанційного навчання в закладах освіти у зв’язку з карантином стало технічне забезпечення освітнього процесу, а саме: доступність інформаційно-комунікаційних технологій для всіх учасників освітнього процесу з урахуванням умов, в яких вони проживають; створення єдиної освітньої інформаційної платформи, переважно для шкільної освіти; створювати знеособлені індивідуальні реєстри даних здобувачів освіти та вчителів на національному рівні; забезпечити інтероперабельність освітніх інформаційних систем як передумову розвитку достовірної освітньої статистики.

Ці проблеми потребують вирішення як на національному, так і на

регіональному (місцевому) рівні. Як, зокрема, зазначається у інформаційному бюлетені «Освіта в Україні: виклики та перспективи», нерівний доступ навчальних закладів, викладачів та учнів до «інформаційно-комунікаційних технологій пов'язаний з відсутністю в окремих сферах високошвидкісного інтернету; недостатнє фінансування закладів освіти в частині комп'ютерного забезпечення навчального процесу та використання мультимедійного контенту в освіті; соціально-економічні обмеження, введені сім'ями для того, щоб дозволити своїм дітям використовувати комп'ютери для дистанційного навчання під час карантину» [27].

Використання нестандартизованого та неоднорідного змісту освіти перешкоджає доступу до інформації та сприйняттю навчальних матеріалів. Для вирішення цих проблем та забезпечення якісного або змішаного дистанційного навчання необхідно забезпечити на національному рівні: безпечну та швидку взаємодію між великою кількістю освітніх баз даних, оскільки їх фрагментація та різноманітність форматів інформації та даних ускладнюють використання освітнього контенту; створення «інформаційних баз на національному рівні з знеособленими індивідуальними даними про здобувачів освіти та науково-педагогічних працівників, а також відповідними державними освітніми записами (такі інструменти використовуються в розвинених країнах світу як основа для виявлення освітньої траєкторії отриманої освіти.); створення вільних державних журналів та електронних журналів; створення Реєстру педагогічних кадрів ОСК, Реєстру кандидатів в ОСК; Створення програмного забезпечення (мобільних додатків), розробка та впровадження додаткових модулів для автоматизованої системи роботи ІРЦ (наприклад, «ІРЦ») після проходження комплексного оцінювання дітей з особливими освітніми потребами, складання висновків з цієї загальної оцінки» [28].

Зазначені заходи потребують підтримки та прийняття відповідних рішень на регіональному/місцевому рівні, забезпечення функціонування інформаційної системи Автоматизованого інформаційного комплексу управління освітою (АСУ «АІКОМ») для організації всіх видів роботи зі збору освітньої статистики та обробки адміністративних даних навчальних закладів. розподіл бюджетних

коштів на освітні стипендії на заробітну плату вчителів та інші завдання управління; навчання для національних реєстрів і т.д.

За результатами збору та аналізу інформації «Освіта в Україні: виклики та перспективи», особливе значення надається впровадженню та подальшій модернізації Національної платформи електронної освіти (НОЕП) – інформаційної системи, що спеціалізується на освіті та телекомунікаціях у державі, яка технологічно підтримує реформу середньої освіти «Нова українська школа» та робить її доступною для учасників сучасного освітнього процесу. Дебетові. Ресурси електронної освіти, безкоштовне надання електронних підручників здобувачам повної загальної середньої освіти та відповідним педагогічним працівникам. У майбутньому НОЕП «має не лише стати майданчиком для розміщення різних навчальних матеріалів та послуг, а й зберегти характеристики та статус єдиної національної цифрової школи, забезпечивши створення, поширення, повторне використання та гарантований вільний доступ до якісних електронних навчальних матеріалів для всіх учасників освітнього процесу та зацікавлених сторін» [28].

Ми вважаємо, що участь України в міжнародному проекті SIT є важливим стратегічним інструментом у процесі реформування сфери освіти, оскільки інформаційна база на CIT стає важливим джерелом даних для формування політики у сферах підготовки кадрів, підвищення кваліфікації, безперервна освіта і мотивація педагогічних працівників. Ці дані можуть бути використані в регіональному контексті для порівняння умов і прийняття управлінських рішень щодо оптимального використання викладачів, формування мережі науково-методичного забезпечення, функціонування інститутів підготовки викладачів і органів сертифікації.

Важливим кроком у підвищенні якості загальної середньої освіти є формування групи оцінювання освіти в структурі національної платформи електронної освіти. Реалізація «Стратегії розвитку оцінювань освіти у сфері загальної середньої освіти в Україні до 2030 року», затвердженої рішенням Ради МОН від 30.05.2019 р., передбачає стандартизовані підсумкові оцінювання учнів на рівні початкової та базової освіти, а також дослідження з питань місцевого

моніторингу якості освіти. Створення групи оцінювання освіти в рамках НОЕП є важливою частиною системи забезпечення якості освіти, яка відповідає інтересам держави та узгоджується зі світовою практикою забезпечення якості освіти.

Ще одним важливим напрямком підвищення якості освіти є створення екзаменаційних центрів (ЕК) для проведення централізованого комп'ютерного тестування конкретних груп людей. Ідею створення ЕК як центру забезпечення проведення окремих видів освітнього оцінювання за допомогою комп'ютерної техніки висловив у 2017 році Український центр оцінювання якості освіти, основними функціями компетентної комісії могли б стати: проведення міжнародних освітніх оцінювань (PISA з 2021 року має здійснюватися в комп'ютерному форматі); проведення загальнонаціональних та регіональних досліджень для моніторингу якості освіти; атестація педагогічних працівників; тестування в контексті процедур відбору на посади керівників навчальних закладів; Проведення мовних тестів для осіб, які претендують на громадянство України, а також для осіб, які претендують на державну службу, навчання педагогічних працівників тощо.

Враховуючи важливість оптимального функціонування мережі ЕК, до 2022 року пропонується відкрити 25 ЕК у всіх регіонах країни, а також 2 центри в Автономній Республіці Крим та Севастополі, якщо це можливо. Відповідна кількість ЕК, які перебуватимуть у віданні Регіональних центрів оцінювання якості освіти (далі – РЗОКАО) як їх відокремлені структурні підрозділи, може стати первинною мережею ЕК, а вторинна мережа для більшого масового охоплення суспільних оцінок освіти з інформатики може бути додатково розвинена на базі закладів освіти.

На регіональному рівні також мають бути вирішені питання кадрового та фінансового забезпечення, розташування таких центрів. Основними витратами на впровадження ЕК є «витрати на створення відповідного програмного забезпечення, придбання сертифікатів захисту, ремонт приміщень та придбання обладнання. Надалі основні витрати будуть пов'язані з оплатою праці персоналу, підтриманням приміщень та обладнання в належному стані для підтримки

програмного забезпечення в актуальному стані» [28].

Тому уряди розвинених країн переводять свої централізовані системи підсумкового оцінювання на комп'ютерні, а практика проведення міжнародних освітніх оцінювань демонструє тенденцію до плавного переходу від паперового до комп'ютеризованого формату.

Тому важливим є забезпечення планування та реалізації нових видів освітніх заходів в Україні в комп'ютерному форматі, що значно прискорить реалізацію окремих операційних компонентів тестування, оптимізує їх та стимулюватиме ефективний розвиток національної системи оцінювання освіти. Інструментом реалізації цієї політики є створення мережі екзаменаційних центрів як відокремлених від регіональних центрів оцінювання якості освіти структурних підрозділів з метою проведення окремих видів освітнього оцінювання з використанням комп'ютерної техніки.

Проєкт концепції передбачає три етапи її реалізації в період 2021–2023, 2024–2027 і 2028–2030 років.

Відповідно до цих змін актуалізується питання вдосконалення методичних послуг, запровадження нових форм методичного забезпечення педагогів, особливо при впровадженні Нової української школи, адже система методичної роботи розвиває професійно важливі особистісні якості педагога, формуються і реалізуються нові цінності, оновлюються знання і вміння їх застосовувати, Вона стає сильнішою.

Науково-методична робота в сучасному розумінні підтримує також педагогічні практики та інновації, які є чинником розвитку систем освіти різних рівнів. Цей процес включає в себе науково-методичне обґрунтування, педагогічні технології впровадження, моніторинг результатів діяльності навчальних закладів, освітніх практик та інновацій. Водночас, на нашу думку, пріоритетом науково-методичної роботи залишається професіоналізм викладачів, науковість та відкритість навчального процесу.

На державному рівні цей напрямок наділений нормативно-правовими актами та фінансовими ресурсами, які створили умови для широкої участі обласних закладів післядипломної педагогічної підготовки, методичних

кабінетів (центрів), університетів, методистів об'єднаних територіальних громад, публічних організацій у підготовці викладачів до роботи в рамках реформи. Взаємодія різних установ і суб'єктів освіти забезпечує передумови для професіоналізму педагогів, оскільки всебічне виховання кадрів і важлива особливість професійної діяльності набули системного розвитку.

У методичній роботі узагальнення дозволяє систематизувати різні ознаки педагогічних явищ і виховних процесів, наочно представити відповідні тенденції і виявити кращі приклади досвіду. Роль експерта сприяє поглибленню певного напряму забезпечення якості підготовки фахівців і дозволяє експертам, спеціально навченим в системі методичної роботи, об'єктивно оцінювати існуючий стан педагогічної практики в процесі іспиту, що здійснюється при атестації.

Удосконаленню системи науково-методичної роботи педагогів сприяє комплекс педагогічних умов, серед яких: готовність педагога до реалізації інноваційних підходів, готовність адміністрації ніколи не підтримувати педагогів у реалізації цих підходів; Визнання теоретичних і прикладних знань, а також методичних і практичних умінь викладачів в експериментальній роботі. На основі проведеного аналізу та у співпраці з органами управління освітою планується методична робота з педагогами з урахуванням їх побажань і потреб.

На основі діагностики та узагальнення необхідної інформації, контролю за якісним складом педагогічних працівників, підвищення готовності педагогів до інновацій і досліджень, експериментальної роботи здійснюється їх професійна компетентність, що є обов'язковою умовою організації та планування методичної роботи.

Центри професійного розвитку вчителів створені для консультування вчителів, надання психологічної підтримки та надання інформації про можливості навчання. Відповідне розпорядження, що регулює діяльність цих центрів, уряд затвердив 29 липня 2020 року. Функції Центру полягають у узагальненні та поширенні інформації про можливості професійного розвитку освітян: навчальних програм, веб-ресурсів та інших інструментів, які можуть бути корисними для їх професійного зростання. Також вони координуватимуть

діяльність професійних спільнот педагогів та надаватимуть психологічну підтримку педагогічним працівникам.

Центри консультуються між собою з наступних питань: планування та визначення курсу професійного розвитку; здійснювати моніторинг; підготовка документів з навчальних закладів; впровадження компетентнісного, особистісно-орієнтованого, діяльно-орієнтованого та інклюзивного підходів до навчання; застосування нових освітніх технологій; Організація навчального процесу в різних формах, в тому числі з використанням технологій дистанційного навчання.

Зазначається, що створення центрів професійного розвитку за рішенням органів місцевого самоврядування та відповідно до потреб територіальної громади може мати кілька варіантів:

«1. Декілька засновників можуть спільно створити Центр та укласти засновницький договір або договір про спільну діяльність. Міські ради, селища та ратуші можуть утворювати центри та організовувати їх діяльність відповідно до Закону про співробітництво територіальних громад.

2. Районні ради, громадяни (районні в містах) можуть створювати центри шляхом реорганізації підпорядкованих науково-методичних центрів районів (міст) (управлінь). В даний час науково-методичні центри діють в одному з двох станів: як структурна одиниця або як окрема юридична особа.

3. Реорганізація Науково-методичного центру як юридичної особи на підставі рішення місцевого автономного органу влади про створення Центру професійного розвитку педагогічних працівників як нової юридичної особи, якій може передувати прийняття рішення про ліквідацію Науково-методичного центру як юридичної особи» [28].

Крім питань науково-методичного спостереження за навчальним процесом, існує також рішення кадрових завдань. За результатами збору та аналізу інформації «Освіта в Україні: виклики та перспективи», тенденціями, виявленими статистичними освітніми спостереженнями за останні шість років, є «зменшення кількості вчителів та процес «старіння» педагогічних кадрів. Існує великий відсоток категорій вчителів старше 60 років, і він має тенденцію до

зростання. Загалом частка вчителів віком від 55 років, які викладають окремі предмети в ЗЗСО у 2019 році, становила 28,0% або 76,4 тис. Народ. Натомість кількість вчителів віком до 50 років поступово зменшується. Частка відставних директорів у раді директорів наразі становить понад чверть (25,3%), тоді як у містах вона становить 29,1% (1 494 особи), а в сільській місцевості 23,0% (2 042 особи)» [28].

Дослідження, проведене ДНУ «Інститут освітньої аналітики» щодо працевлаштування випускників педагогічних спеціальностей національних закладів вищої освіти до закладів освіти, на основі знеособленої статистичної та індивідуальної інформації, показало, що лише 18,2% випускників закладів вищої освіти України, які випускають фахівців у галузях знань 01 «Освіта/педагогіка», працюють у школі. Це означає, що в середньому в 2016-2019 рр. Вищі навчальні заклади щорічно випускають близько 28 тис. Фахівців за освітніми спеціальностями (в період 2016-2019 років - 83 784 особи), тому в середньому за рік всього близько 5 тисяч осіб. з них вирішили працювати в училищі.

З урахуванням необхідності заміни 76,4 тис. У людей вчителів-пенсіонерів така процедура може зайняти півтора десятка років. Це є головним викликом для системи освіти України, який потребує перегляду мотивації молодих педагогічних працівників до роботи в школах та умов їх навчання за рахунок бюджетних ресурсів [28].

Розвиток професійних компетентностей педагогів говорить про те, що професійна кваліфікація педагогів є інтегруючою ознакою теоретичних і прикладних знань, практичних і методичних умінь і творчої діяльності. Вона забезпечує ефективну роботу педагогів з учнями, сприяє творчій активності, ініціативності школярів. Організаційні форми процесу зростання професійної компетентності педагогів: заклад післядипломної освіти,

Магістратура, аспірантура, віртуальні методичні кабінети, інтернет-навчання та навички ІКТ.

В даний час система підвищення кваліфікації вчителів передбачає, що разом з основними провайдерами - закладами післядипломної педагогічної освіти та академіями вищої освіти - надавати послуги зможуть інші державні

(муніципальні) і приватні установи. Для того, щоб умови надання цих послуг були конкурентоспроможними на законодавчому рівні, мають бути створені дієві механізми фінансового забезпечення системи підготовки вчителів, коли «гроші ходять за вчителем».

Інноваційним кроком у цьому напрямку стало запровадження з 2018 року інституту атестації вчителів. У 2019 році в Україні стартував пілотний проект з сертифікації вчителів, який триватиме три роки. Атестація педагогічних працівників – це зовнішнє оцінювання професійної майстерності члена педагогічного колективу (у тому числі педагогіки та психології, практичних навичок застосування сучасних методів і технологій навчання), яке здійснюється шляхом незалежного тестування, самооцінювання та вивчення практичного досвіду роботи (ст. 51 Закону України «Про освіту»).

Атестація педагогічних кадрів проводиться Міністерством освіти і науки України спільно з Державною службою якості освіти та її територіальними органами, Українським центром оцінювання якості освіти та його обласними центрами. В даний час атестація педагогічного професіонала носить добровільний характер, виключно за власною ініціативою. Відповідно до статті 6 Положення про атестацію педагогічних працівників, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2018 року № 1190, сертифікація передбачає експертну оцінку професійних навичок учасників атестації шляхом вивчення практичного досвіду їх роботи, організованої Службою якості державної освіти, а також незалежні тести, що проводяться Центром оцінювання якості освіти України. Ще однією складовою атестації є самооцінювання учасника атестації своїх педагогічних компетентностей.

Щоб перетворити основні загальноосвітні школи в ті, які відповідають вимогам сучасності, необхідні нові технології управління, а щоб концепція була успішно реалізована, керівники шкіл повинні стати піонерами змін. Директор повинен знати нові стандарти і програми, їх відмінності від попередніх. Однак, крім знання нормативних актів, директор повинен бути компетентним в таких сферах, як управління освітою, нагляд, характеристика ліцензування навчального закладу, державна реєстрація, припинення діяльності структурних

утворень, автономія і фінансова незалежність закладу.

Існує необхідність удосконалення конкурсного відбору керівників установ ЗСО та відповідних інструментів, які роблять кадрові процеси в системі освіти більш прозорими та ефективними, зокрема запровадження системи KPI для оцінювання управлінської діяльності. Для цього необхідні національні правила діяльності директора загальноосвітньої школи, які складають основу для формування вимог до професійної компетентності директора; універсальні інструменти конкурсного тестування, у тому числі національна система професійного оцінювання шляхом проведення експертизи кандидатів на керівні посади; необхідність обов'язкової підготовки резервістів та їх проходження через систему процедур контролю.

Впровадження системи KPI (ключові показники ефективності; Key performance indicators), навчених моніторингу відповідних кількісних і якісних показників і результатів реалізації довгострокових планів розвитку закладу освіти, розроблених претендентами на розглянуту посаду, доцільно розробити відповідну процедуру і визначити її реалізацію в тій чи іншій регуляторній сфері.

Вважаємо, що необхідна багаторівнева система підтримки професійної діяльності осіб, які претендують на посаду директора закладу освіти або вже призначені директором, зокрема: від реєстрації в штатному розписі до призначення на посаду; від призначення на посаду керівника до 3-річного досвіду роботи на посаді; від 3 до 8 років досвіду роботи на посаді; 8 років досвіду роботи на посаді з можливим введенням виконавчої ротації.

Реалізація цих підходів сприятиме підвищенню рівня професійної компетентності освітнього менеджменту та забезпечить ефективне управління інституціями ЗСО.

3.2. Впровадження відкритої системи діяльності управлінських структур для створення безпечного, комфортного, інклюзивного освітнього середовища

Результатом децентралізації управління освітою в Україні стало

делегування значної частини повноважень регіональним та місцевим органам управління освітою для вирішення таких проблем, як:

- подолання суттєвих територіальних диспропорцій у якості освіти та результатів навчання випускників;

- оптимізація шкільної мережі відповідно до демографічної ситуації та нового районування після адміністративно-територіальної реформи;

-працівники школи з висококваліфікованими педагогічними кадрами, здатними оперативно реагувати на зміни в освітньому процесі та відповідно адаптувати шкільний календар та навчальну програму (про що свідчать умови карантину);

-оновлення освітнього простору закладів загальної середньої освіти з безбар'єрним доступом та створення умов для інклюзивної освіти тощо.

Ці завдання для органів управління ЗСО на регіональному рівні включають розробку відповідної стратегії, координацію діяльності місцевих органів влади, відповідальних за освіту, стратегічне планування регіонального освітнього простору.

Реформа загальної середньої освіти та реалізація концепції «Нової української школи» визначають необхідність створення належного та безпечного освітнього середовища в установах організацій громадянського суспільства, як це передбачено Законом України «Про повну загальну середню освіту». Закон України «Про освіту» конкретизує значення терміна «освітнє середовище» через призму сутності терміна «інклюзивне освітнє середовище» та трактує його як «сукупність умов, методів і засобів його реалізації для спільного навчання, виховання та розвитку учнів з урахуванням їх потреб і здібностей» (ч. 13 ст. 1 [33].

Тому критеріями створення безпечного освітнього середовища можна вважати безпечні та комфортні умови праці та навчання. недискримінація або насильство; Створіть інклюзивний та мотивуючий простір. Зокрема, для створення інклюзивного освітнього середовища необхідно враховувати сприйняття учнями з особливими освітніми потребами іншими учасниками освітнього процесу для роботи з ними, з якими потрібні підготовлені фахівці. Це

мають бути умови, які унеможливлюють заподіяння учасниками фізичної, матеріальної та/або моральної шкоди освітньому процесу, тому до 2025 року країна гарантує створення сприятливого освітнього середовища, яке забезпечить компетентну підготовку учнів та безперервний професійний розвиток вчителів у будь-якій українській школі.

Реалізація цих умов відображена в концепції безпечної та дружньої до дитини школи (БДДТТ) як системи ідей, інструментів та ресурсів, що враховує важливі фактори в організації шкільного життя, включає показники та практичні інструменти планування, моніторингу та систематичної оцінки заходів щодо підвищення рівня безпеки. Комфорт, якість освіти та самоврядування навчального закладу.

На нашу думку, реалізація цих завдань має здійснюватися в умовах відкритої системи діяльності управлінських структур, які об’єднують зусилля органів державної влади та місцевого самоврядування та публічності для створення безпечного, комфортного та інклюзивного освітнього середовища.

С. Стецiв, який вивчає відкритий характер освіти, підкреслює, що «відкритість освітньої системи - це відповідність освіти потребам часу, розвиток суспільства і людини в ньому, орієнтація на майбутнє, постійне оновлення мети, змісту, освітніх технологій, форм організації, механізми управління» [37].

Це свідчить про гнучкість, варіативність, багатофункціональність освіти, постійний розвиток основних і додаткових освітніх програм, методів, засобів, технологій відповідно до потреб споживачів освітніх послуг, постійне поповнення та оновлення методичного, матеріально-технічного, інформаційно-організаційного забезпечення освітньої діяльності, розвиток маркетингу та моніторингу ринку освітніх послуг.

Формування відкритої системи діяльності управлінських структур щодо створення безпечного, комфортного та інклюзивного освітнього середовища здійснюється на основі методології об’єктивного підходу програми управління та планування, яка передбачає розробку системи завдань: завдань для вирішення кожної проблеми; визначити шляхи вирішення цих проблем і вибрати оптимальний варіант; Визначення ресурсів і часових рамок, необхідних для

реалізації кожної підпрограми і досягнення кінцевої мети. Цей метод дозволяє вирішувати великі і складні завдання за допомогою розробки і впровадження системи, програмної діяльності, орієнтованої на цілі, досягнення яких забезпечує вирішення виниклих проблем.

Можливість, яку пропонують закладам ЗСО на законодавчому рівні в Україні розробити власні освітні програми, свідчить про те, що академічна свобода, визначена освітнім законодавством, сприятиме розвитку креативності, ефективності освітніх послуг та підвищенню їх якості.

Приймаючи рішення про створення безпечного, комфортного та інклюзивного освітнього середовища, керівні органи ЗСО повинні в першу чергу вирішити питання безпеки, що особливо актуально з огляду на військовий конфлікт з Росією та окупацію частини території країни.

З метою забезпечення права на якісну освіту міжнародна практика пропонує дітям з особливими потребами широкий спектр доступних форм навчання: індивідуальну, дистанційну, екстернальну, «консультаційні класи», «школи другого шансу», «нічні школи» та «інклюзивну» форми навчання. Останні дозволяють дітям з особливими потребами вчитися разом зі здоровими однолітками, що ефективно впливає на рівень їх соціалізації.

Отже, інклюзивна освіта є складним процесом забезпечення рівного доступу до якісної освіти шляхом організації діяльності в закладах освіти на основі використання особистісно-орієнтованих методів навчання з урахуванням індивідуальних особливостей. Оптимальні засоби і шляхи впровадження інклюзивної освіти визначатимуться на основі відповідного нормативно-правового, педагогічно-методичного, особистісного, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення.

У 2010 році Україна приєдналася до Конвенції про права інвалідів, прийнятої Організацією Об’єднаних Націй у 2006 році, яка зобов’язує держави-учасниці Конвенції забезпечувати інклюзивну освіту на всіх рівнях та навчання впродовж життя [38].

За даними ДНУ «UA», за «останні чотири роки в Україні кількість учнів, які навчаються в інклюзивних класах закладів загальної середньої освіти, зросла

на 4,5 (з 4 180 учнів у 2016/2017 навчальному році до 18 643 учнів у 2019/2020 н.р.); Кількість інклюзивних класів помножилася майже на п’ять (з 2 715 класів у 2016/2017 навчальному році до 13 497 класів у 2019/2020), кількість асистентів вчителя в цих класах помножилася майже на сім (з 1 825 асистентів у 2016/2017 навчальному році до 12 362 слухачів у 2019/2020)» [38].

Позитивним є відкриття інклюзивно-ресурсних центрів для реалізації права на освіту дітей з «особливими освітніми потребами віком від 2 до 18 років. Хоча у 2017 році не було відкрито жодного ІРЦ, станом на серпень 2020 року в регіонах налічується 633 ІРЦ. Методичну підтримку ІРЦ надають 25 ресурсних центрів підтримки інклюзивної освіти, відкритих у всіх регіонах України та в Києві» [38].

В результаті сегмент інклюзивної освіти зростає, і діти з особливими освітніми потребами мають можливість мати рівний доступ до якісної освіти зі своїми однолітками та однолітками. Ці зміни пов’язані з удосконаленням нормативно-правового забезпечення, збільшенням кількості батьків, які вважають за краще виховувати дитину з ООП в закладі освіти за місцем проживання сім’ї, збільшенням професійної підготовки педагогічних працівників до роботи в інклюзивному освітньому середовищі, а також введення державного бюджету з державного бюджету до місцевих бюджетів з 2017 року. Надавати державну підтримку людям з освітніми потребами. Спеціальний.

Стипендія надає «можливість додаткових занять з психології, виховання, корекції та розвитку (послуги) та придбання спеціальних коштів для корекції психофізичного розвитку учнів з особливими освітніми потребами. У 2020 році сума цієї дотації склала 504 458,3 тис. грн.» [38].

Що стосується феномену інклюзивної освіти, то вибір методики визначається метою, завданнями і характером діяльності, яку вона містить. Тому з двох організаційно-адміністративних моделей цього процесу, які існують у світовій практиці (модель «придбання» та модель «співіснування»), Україна обрала одну модель – «поглинання», яка передбачає створення інклюзивних шкіл (інклюзивних класів).

Більшість європейських країн (а також Японія) реалізують іншу модель -

«співіснування», яка дає дітям з психофізичними особливостями розвитку можливість вибору навчального закладу, що в повній мірі сприяє їх розвитку.

З метою організації інклюзивної освіти діяльність логопедичних пунктів активізується на місцях з визначенням політичних альтернатив; Розпочато роботу над концепцією оновлення психологічної служби; Ведеться робота над протоколами реагування на кризові ситуації в навчальних закладах і над політикою впровадження добровільної служби.

Формування регіональної освітньої групи відбувається за умови координації регіональної стратегії розвитку та системи освіти, підвищення якості та доступності освітніх послуг та підвищення якості кадрів. Базовими інституціями, відповідальними за реалізацію стратегії освітнього кластеру розвитку регіону, є: обласні ради, обласні державні адміністрації; кошти на розвиток освіти; регіональні центри інноваційного розвитку; органи місцевого самоврядування та органи місцевого самоврядування.

За визначення основних пріоритетів стратегії відповідають обласні ради з урахуванням стандартів, закладених у Державній стратегії регіонального розвитку України, які затверджують офіційний статус стратегії регіональної групи у сфері освіти. Органи місцевого самоврядування та органи місцевого самоврядування повинні в межах своєї компетенції залучатися до реалізації кластерної стратегії шляхом взаємодії в установленому порядку з органами державної влади, підприємствами, навчальними закладами та організаціями. Органи місцевого самоврядування повинні розробляти програми розвитку територіальних освітніх округів, які в свою чергу формують структуру регіональних груп освіти.

Узагальнено вимоги до створення безпечного, комфортного та інклюзивного освітнього середовища в регіонах та запропоновано комплексний механізм управління системою загальної середньої освіти на регіональному рівні, що охоплює нормативно-правові, організаційні, фінансово-економічні, інформаційні, мотивуючі та інноваційні механізми (див. рис. 3.1).

Маючи комплексний механізм управління системою загальної середньої освіти, ми пропонуємо практичні рекомендації органам управління освітою за

такими напрямами:

- регіональна освітня політика має базуватися на переосмисленні ролі та функцій місцевих органів управління освітою. Передумовою таких змін є належна підготовка управлінців, створення в регіонах структур державного та державного управління, участь публічності в освітньому процесі та реалізації освітньої політики.

- розвиток управлінської спроможності органів управління ЗСО включає розробку стратегічного планування розвитку освіти та проектів впровадження змін;створення мережі об'єктів для надання якісних освітніх послуг;

- щоб гарантувати якісну освіту в регіоні, потрібні ефективні інструменти (регуляторні, фінансові, стратегічні), які можуть гарантувати оптимізацію шкільної мережі з відповідною інфраструктурою:

- для забезпечення підтримки освіти на регіональному рівні необхідно використовувати активну комунікацію, проводити інформаційно-просвітницьку діяльність та залучати зацікавлені сторони.

Враховуючи виклики, пов'язані з нещодавнім поширенням пандемії коронавірусу, необхідно забезпечити достатнє фінансування галузі, щоб навчальні заклади могли повноцінно здійснювати освітній процес. Для цього з Фонду реагування на COVID-19 мають бути виділені додаткові кошти для оснащення навчальних закладів необхідним обладнанням та цифровим контентом, підвищення зарплат вчителів та підтримки дітей з вразливих груп.

Ефективна система управління загальною середньою освітою повинна залучати фахівців, здатних виробити сучасне бачення розвитку та приймати ефективні рішення. Йдеться про розробку відповідних регіональних програм професійної підготовки керівників для сфери ЗСО, які мають поєднувати набуття загальних навичок та набуття знань для діяльності в конкретному регіональному (місцевому) освітньому просторі. Для цього необхідно використовувати необхідні освітні ресурси, особливо інформаційні технології. Управлінська діяльність повинна базуватися на концептуальних і наукових принципах, які чітко визначені і структуровані в рамках парадигми управлінської служби, створювати демократичний формат організаційної культури і забезпечувати

створення нетворкінгу і діалогової комунікації.

КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Органи управління ЗСО

Управління освіти і науки обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій

Функції

- визначають стратегію розвитку освіти регіону з реалізації державної освітньої політики,
- забезпечують координацію діяльності місцевих органів управління освітою та навчальних закладів,
- здійснюють контроль за дотриманням освітнього законодавства на території регіону

Механізми

• нормативно-правовий • організаційний • фінансово-економічний • інформаційний • мотиваційний • інноваційний

Управлінська діяльність

цілі	види	методи	Принципи
• стратегічні • оперативні	• стратегічні • програмні • організаційні • регулятивні	• адміністративні • організаційно-розпорядчі • інформаційні • мотиваційні	• об'єктивність • законність • детермінованість • компетентність (професіоналізм) • відкритість • системність • науковість • систематичність • зворотний зв'язок

Завдання регіональних органів управління освітою

- розробка і реалізація регіональних цільових програм і проектів.
- прогнозування розвитку ЗСО, мережі закладів ЗСО відповідно до освітніх потреб громадян;
- забезпечення фінансового наповнення державного стандарту освіти;
- створення міжмуніципальної освітньої інфраструктури;
- атестація навчальних закладів системи ЗСО;
- комплектування системи ЗСО педагогічними працівниками, у тому числі керівними кадрами

Рис. 3.1. Комплексний механізм управління системою загальної середньої освіти на регіональному рівні

Примітка: складено автором за [22, с. 20-24]

Реалізація демократичних процесів у системі управління загальною середньою освітою потребує впровадження нових відкритих і демократичних моделей управління, в яких реалізуються такі основні напрями: делегування повноважень і відповідальності з вищого на нижчий рівень, посилення контролю за якістю освіти і соціалізацією освіти - поширення нових інструментів публічного впливу в системі управління Освіта, зростання автономії навчальних закладів.

Висновки до розділу 3

В розділі розглядається питання організації науково-методичного забезпечення реалізації концепції «Нової української школи» шляхом урізноманітнення організаційно-методичних форм шкільної освіти; підготовка закладів загальної середньої освіти до участі в міжнародних програмах оцінювання успішності: PISA, TIMSS, PIRLS; удосконалення методичних послуг; впровадження нових форм підвищення кваліфікації та мотивації педагогічних суб'єктів та керівників закладів освіти.

Слід зазначити, що питання, що стосуються організації змішаного або дистанційного навчання, вимагають необхідності врахування локальних особливостей, що стосуються матеріально-технічної безпеки навчальних закладів, доступу до мереж зв'язку та мережі Інтернет з урахуванням епідемічної ситуації в регіоні.

Проаналізовано перехід закладів освіти на дистанційне навчання, запуск та модернізацію Національної платформи електронної освіти (НПЕО), впровадження освітньої платформи «Онлайн-школа всієї України», актуальність теми цифрової інклюзії та пошук рішень для людей з особливими освітніми потребами для використання ІКТ.

Враховано питання якості загальної середньої освіти щодо міжнародного оцінювання учнів PISA, необхідності та заходів щодо посилення розвитку якісної математичної освіти та STEM-освіти, розвитку матеріально-технічної бази закладів ЗСО, створення групи для оцінювання освіти в структурі

національної платформи електронної освіти, відкриття Екзаменаційних центрів (ЕК) для централізованих комп'ютеризованих іспитів конкретних категорій осіб.

Проаналізовано теми вдосконалення методичних послуг, запропоновано впровадження нових форм методичного забезпечення педагогів, запровадження нових форм методичного забезпечення педагогів.

Спостерігається, що з метою науково-методичного забезпечення навчально-виховного процесу необхідно впроваджувати нові форми навчання та мотивації педагогічних суб'єктів та керівників закладів освіти. Вона спрямована на забезпечення створення умов для професійного розвитку педагогічних працівників через вільний вибір місця для навчання та форми навчання за принципом «гроші ходять за вчителем»; створення мережі центрів підвищення кваліфікації педагогічних працівників; запровадження стимулюючої системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників та атестації вчителів; підготувати вчителів до швидкого реагування на зміни в освітньому процесі та адаптації шкільного календаря та навчальної програми в особливих умовах; Розробка системи методичної допомоги з використанням дистанційних технологій.

Наголошено на необхідності вдосконалення конкурсного відбору керівників ЗОШ та відповідних інструментів, які зроблять HR-процеси в системі освіти більш прозорими та ефективними, зокрема запровадження системи KPI для оцінки управлінської діяльності.

Обговорюється запровадження відкритої системи діяльності структур управління для створення безпечного, комфортного та інклюзивного освітнього середовища, у тому числі розроблення відповідної стратегії розвитку системи ЗСО з урахуванням напрямів розвитку системи загальної середньої школи України; Координація стратегій розвитку муніципальних (місцевих) систем освіти на основі програмно-орієнтованого підходу до планування та управління

Проаналізовано основні напрями створення безпечного, комфортного та інклюзивного освітнього середовища в закладах ЗСО: імплементація Положення про безпеку школи; медичне забезпечення в системі ЗСО для забезпечення постійного та якісного контролю за станом здоров'я дітей, нервово-психічним та

фізичним розвитком; запровадження нового положення про стан здоров'я для закладів загальної середньої освіти; підвезення учнів і викладачів; Безбар'єрний доступ та умови інклюзивного навчання.

Доведено, що для створення нового освітнього простору в закладах ЗСО необхідно модернізувати шкільну інфраструктуру з урахуванням планування будівництва та відновлення дорожньої мережі, оптимального транспортного маршруту школярів, що передбачає співфінансування за рахунок коштів державного бюджету (ДФРР, дотація на формування інфраструктури ОТГ, дотація на соціально-економічний розвиток окремих територій тощо), а також за рахунок інших коштів, не заборонених законодавством. (Проекти технічної допомоги для донорів, бізнесу, громадян тощо).

Слід зазначити, що для реалізації цих змін доцільно використовувати модель регіонального освітнього кластера, завданнями якого є інноваційний розвиток системи освіти; підвищення якості та доступності освітніх послуг; Підвищення якості персоналу. Створення багатокомпонентного регіонального освітнього кластера потребує посилення ролі органів управління освітою у регіональному розвитку, забезпечення ефективного використання ресурсів та усунення дублювання функцій між місцевим та регіональним рівнями влади.

Запропоновано комплексний механізм управління системою загальної середньої освіти на регіональному рівні, що охоплює нормативно-правові, організаційні, фінансово-економічні, інформаційні, мотивуючі та інноваційні механізми.

Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження відкритої системи управлінських структур та створення безпечного, комфортного та інклюзивного освітнього середовища.

ВИСНОВКИ

Розуміння управління організаційними змінами як специфічного виду управлінської діяльності дозволяє виділити класичні функції управління в рамках процесного підходу, що поєднує планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання на етапах ініціювання, впровадження та інституціоналізації змін. Об’єкти змін, масштаб і визначення їх типу вказують на осмислене розуміння. Системний підхід вимагає аналізу існуючих зв’язків у внутрішньому середовищі публічних організацій, які необхідно модифікувати для досягнення поставлених цілей. Застосування ситуаційного підходу обумовлено необхідністю своєчасного реагування на виклики внутрішнього і зовнішнього середовища, яке зазвичай можна охарактеризувати як параметр «часу». При моніторингу впливу факторів і стану потенціалу публічної організації важливо чітко визначити терміни і періоди планування, реалізації, інституціоналізації змін. Інші підходи, такі як поведінковий, психодинамічний, гуманістичний та компетентнісний підходи, стосуються виключної ролі персоналу у впровадженні змін, оскільки в разі неподолання опору всі зусилля можуть бути зведені до мінімуму, а встановлені цілі не досягнуті. Це окрема сфера управління організаційними змінами, під якою розуміється визначення рівня та/або готовності працівників на індивідуальному, груповому та організаційному рівні, в якій доцільно застосовувати різні методи для забезпечення сприйняття та розуміння змін, зменшення небажаної поведінки та посилення позитивного. Саме поєднання методів, порядок їх виконання і акценти відрізняють розглянуті підходи. Одні дослідники підкреслюють певну послідовність фаз і виконання функцій, інші автори вважають за необхідне уточнити об’єкт матеріальних і нематеріальних змін. Для забезпечення успішності управління організаційними змінами варто використовувати комбінацію цих методів в кілька етапів відповідно до функцій управління.

Аналіз структури процесу змін і огляд основних моделей управління змінами в організації, а також можливостей застосування для публічних організацій привели до висновку, що консолідована система управління змінами

забезпечить ефективність системи державного управління і її подальший розвиток. Ефективність процесу управління змінами в публічній організації значною мірою залежить від участі публічності на всіх етапах цього процесу. Продумана система управління змінами в публічній організації здатна не тільки поліпшити якість життя людей, а й якість органів державної влади в цілому.

Було відзначено, що в рамках визнання та підписання низки міжнародних документів Україна взяла на себе зобов'язання створити правову та політичну базу, яка сприятиме підзвітності та прозорості в управлінні освітою, партнерству на всіх рівнях та в усіх секторах, а також відстоюванню права на участь усіх зацікавлених сторін.

З метою вдосконалення нормативно-правового забезпечення ЗСО пропонується врегулювати наступні питання: удосконалення регулювання діяльності керівних органів ЗСО з метою уникнення дублювання функцій, уточнення функцій та повноважень регіональних органів управління ЗСО в умовах нового адміністративно-територіального устрою України; розподіл управлінських повноважень з конкретними механізмами їх реалізації, оскільки розподіл повноважень між органами управління ЗСО не є чітким на різних рівнях: між центральними та місцевими суб'єктами управління ЗСО, делегування повноважень органам управління ЗСО нижчого рівня, Тощо.; Розширення автономії установ ЗСО, делегування їм права користування бюджетом та (спеціальними) коштами.

Для ефективного управління загальною середньою освітою пропонується удосконалити регулювання діяльності адміністративних органів освіти з метою уникнення дублювання функцій та уточнення функцій і повноважень органів управління ЗСО в умовах нового адміністративно-територіального устрою України.

Встановлено, що посилено ефективний та дієвий контроль за цільовим призначенням використання державних коштів, місцевих бюджетів та інших джерел відповідно до принципу «гроші ходять за учном», що створює сприятливе середовище для залучення недержавних коштів та створення фондів розвитку освіти.

Розглянуто організаційний механізм управління розвитком загальної системи середньої освіти в умовах децентралізації, продемонстровано, що діяльність загальної системи середньої освіти відноситься до надання освітніх послуг великій кількості населення і повинна відповідати державній політиці та нормативним актам у сфері освіти. Слід зазначити, що до організаційних заходів загальної системи управління середньою освітою належать: прогнозування потреб населення у загальній середній освіті, планування та створення відповідної мережі закладів освіти; створити умови для рівного доступу до них; захист прав учасників освітнього процесу; Забезпечити якість освіти.

Продемонстровано, що організаційні засади управління розвитком загальної системи середньої освіти в умовах децентралізації можна розглядати як систему розмежування повноважень та відповідальності між органами влади різних рівнів щодо розвитку та функціонування освітніх округів, мережі центральних шкіл, інтегративних ресурсних центрів; перетворення місцевих відділів (відділів) освіти на сервісні центри; залучення органів самоврядування та громад до вирішення актуальних проблем у функціонуванні загальноосвітніх навчальних закладів; Сприяти розвитку електронного урядування в освітньому менеджменті.

Слід зазначити, що вирішення проблем організаційного забезпечення інституцій ЗСО наразі є активним процесом управління з прийняттям нового формату, який поєднує функції реалізації державної політики у сфері ЗСО та розвитку системи освіти з урахуванням територіальних особливостей, національно-культурні, соціально-економічні, екологічні, демографічні та інші.

Розглядається питання організації науково-методичного забезпечення реалізації концепції «Нової української школи» шляхом урізноманітнення організаційно-методичних форм шкільної освіти; підготовка закладів загальної середньої освіти до участі в міжнародних програмах оцінювання успішності: PISA, TIMSS, PIRLS; удосконалення методичних послуг; Впровадження нових форм підвищення кваліфікації та мотивації педагогічних суб’єктів та керівників закладів освіти.

Слід зазначити, що питання, що стосуються організації змішаного або

дистанційного навчання, вимагають необхідності врахування локальних особливостей, що стосуються матеріально-технічної безпеки навчальних закладів, доступу до мереж зв'язку та мережі Інтернет з урахуванням епідемічної ситуації в регіоні.

Проаналізовано перехід закладів освіти на дистанційне навчання, запуск та модернізацію Національної платформи електронної освіти (НОЕП), впровадження освітньої платформи «Онлайн-школа всієї України» (ВШЕ), актуальність теми цифрової інклюзії та пошук рішень для людей з особливими освітніми потребами для використання ІКТ.

Враховано питання якості загальної середньої освіти щодо міжнародного оцінювання учнів PISA, необхідності та заходів щодо посилення розвитку якісної математичної освіти та STEM-освіти, розвитку матеріально-технічної бази закладів ЗСО, створення групи для оцінювання освіти в структурі національної платформи електронної освіти, відкриття Екзаменаційних центрів (ЕК) для централізованих комп'ютеризованих іспитів конкретних категорій осіб.

З метою науково-методичного забезпечення навчально-виховного процесу необхідно впроваджувати нові форми навчання та мотивації педагогічних суб'єктів та керівників закладів освіти. Вона спрямована на забезпечення створення умов для професійного розвитку педагогічних працівників через вільний вибір місця для навчання та форми навчання за принципом «гроші ходять за вчителем»; створення мережі центрів підвищення кваліфікації педагогічних працівників; запровадження стимулюючої системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників та атестації вчителів; підготувати вчителів до швидкого реагування на зміни в освітньому процесі та адаптації шкільного календаря та навчальної програми в особливих умовах; розробка системи методичної допомоги з використанням дистанційних технологій.

Наголошено на необхідності вдосконалення конкурсного відбору керівників ЗОШ та відповідних інструментів, які зроблять HR-процеси в системі освіти більш прозорими та ефективними, зокрема запровадження системи KPI для оцінки управлінської діяльності.

Пропонується запровадження відкритої системи діяльності структур

управління для створення безпечного, комфортного та інклюзивного освітнього середовища, у тому числі розроблення відповідної стратегії розвитку системи ЗСО з урахуванням напрямів розвитку системи загальної середньої школи України; Координація стратегій розвитку муніципальних (місцевих) систем освіти на основі програмно-орієнтованого підходу управління та планування

Проаналізовано основні напрями створення безпечного, комфортного та інклюзивного освітнього середовища в закладах ЗСО: імплементація Положення про безпеку школи; медичне забезпечення в системі ЗСО для забезпечення постійного та якісного контролю за станом здоров'я дітей, нервово-психічним та фізичним розвитком; запровадження нового положення про стан здоров'я для закладів загальної середньої освіти; підвезення учнів і викладачів; Безбар'єрний доступ та умови інклюзивного навчання.

Доведено, що для створення нового освітнього простору в закладах ЗСО необхідно модернізувати шкільну інфраструктуру з урахуванням планування будівництва та відновлення дорожньої мережі, оптимального транспортного маршруту школярів, що передбачає співфінансування за рахунок коштів державного бюджету (ДФРР, дотація на формування інфраструктури ОТГ, дотація на соціально-економічний розвиток окремих територій тощо), а також за рахунок інших коштів, не заборонених законодавством. (Проекти технічної допомоги для донорів, бізнесу, громадян тощо).

Запропоновано комплексний механізм управління системою загальної середньої освіти на регіональному рівні, що охоплює нормативно-правові, організаційні, фінансово-економічні, інформаційні, мотивуючі та інноваційні механізми.

Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження відкритої системи управлінських структур та створення безпечного, комфортного та інклюзивного освітнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р. Формування інституціального механізму регулювання тіньового сектору та економічного зростання. Научные труды ДонНТУ. 2014. № 3. С. 185-189.
2. Айзенштат Р. Стратегические изменения: как преобразовать организацию для реализации стратегии/ Р. Айзенштат, М. Бир. // Курс MBA по стратегическому менеджменту. - М. : Альпина Паблишер, 2002. –608 с., С. 445–483.
3. Артеменко А.Г. Інновації в системі місцевого самоврядування як засіб управління розвитком територіальних громад / А.Г. Артеменко // Державне управління. – 2016. – Вип. 269. – С. 76–80.
4. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 – «Економіка, організація та управління підприємствами »/ Т. В. Бауліна; Міжнародний науково-технічний університет. – Київ, 2004. – 20 с.
5. Бєляєва Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства / Н. Є. Бєляєва; автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харків: Харківський національний економічний університет, 2009. – 20 с.
6. Бєляєва Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства / Н. Є. Бєляєва; автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харків: Харківський національний економічний університет, 2009. – 20 с.
7. Боковикова Ю.В. Підходи до управління змінами на рівні територіальної громади / Ю.В. Боковикова // Державне будівництво. – 2014. – № 1. – С. 8–16.
8. Гайдей О. О. Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості / О. О. Гайдей; автореферат дис. на здобуття

наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Київ: Київський національний університет технологій та дизайну, 2013. – 19 с.

9. Гибсон Дж. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Гибсон, Д. Иванцевич, Дж. Х.-мл. Донелли. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
10. Гринько Т . В ., Гвініашвілі Т . З . Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища Технологический аудит и резервы производства — № 1/5(21), 2015/ - с. 34–40.
11. Гринько Т. В. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Бізнес Інформ. – 2015. – № 11. – С. 39-44.
12. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т. В. Гринько // Бізнес Інформ. - 2013. - № 10. - С. 247-252.
13. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Д. Н. Келли; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
14. Дак Д. Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований / Д. Д. Дак.– М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
15. Деякі питання організації дистанційного навчання: МОН України; Наказ, Положення від 08.09.2020 № 1115. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0941-20#Text
16. Калініна, Л. М. Синкретизм державного та публічного компонентів у системі управління освітою в умовах розвитку демократії / Л.М. Калініна, О.Онаць // Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 4—5 квіт. 2013 р. — К. : Арт Економі, 2013
17. Ковальов В. М. Інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом / В. М. Ковальов, Ю. В. Яковлєва // Вісник Бердянського ун-ту менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 2 (18). – С. 84–89.
18. Коляса Павло. Впровадження відкритої системи діяльності управлінських

структур для створення безпечного, комфортного, інклюзивного освітнього середовища: мат. доп. Наукової інтернет-конференції учнів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль: ЗУНУ, 10.11.2022 р.

19. Коляса Павло. Основи управління організаційними змінами в організації публічної сфери: мат. доп. Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України». Тернопіль: ЗУНУ, 31.05.2022 р. С. 318-321.
20. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т. Кужда //Галицький економічний вісник. – 2013. – № 2. – С. 66-71.
21. Кузнецов А. А. Управление изменениями как инструмент развития промышленной организации в условиях нестабильности экономических отношений / А. А. Кузнецов // Вестник. № 3. С. 89–93. – Електронний ресурс. – Режим доступу: https://www.vestnik-mgou.ru/Articles/Doc/4037
22. Лавриненко В. Суть та теоретичне обґрунтування основних понять системи управління змінами в органах публічної влади / В. Лавриненко // Актуальні проблеми державного управління. – 2016. – № 1(65). – С. 20–24.
23. Обушна Н.І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект / Н.І. Обушна // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 44. – С. 53–63.
24. Онаць О. М. Самореалізація інноваційного управлінського потенціалу керівника ЗНЗ / О. М. Онаць // Шлях освіти. — 2012. — № 3. — С. 24—29.
25. Онаць О.М. Технології формування організаційних механізмів управління публічно-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом /О.М.Онаць // Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2014 рік. — 2014.— С. 98-99.
26. Островерхова Н. Пріоритетні організаційні механізми впровадження змісту освіти суб’єктами навчального процесу [Електронний ресурс] /

Н.Островерхова// Теорія та методика управління освітою — 2013. — Вип. 10. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ttmuo_2013_10_29.pdf.

27. Офіційний сайт Комунального закладу Буцнівська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів Великоберезовицької селищної ради Тернопільської області. URL: https://butsnivschool.blogspot.com/
28. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/ua
29. Пастовенський О. В. Наукові основи публічно-державного управління загальною середньою освітою в регіоні : моногр. / О. В. Пастовенський. — Житомир :ПП. «Рута», 2014. — 385 с.
30. Петрова І. Л. Управління персоналом в процесі організаційних перетворень / І . Л . Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец . випуск . Управління людськими ресурсами : проблеми теорії та практики : т . 1, ч . ІІ . – К . : КНЕУ , 2007. – С. 646–655.
31. Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти: Постанова КМУ від 30 вересня 2020 р. № 898. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-deyaki-pitannya-derzhavnih-standartiv-povnoyi-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i300920-898
32. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text
33. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text3
34. Публічне адміністрування в Україні : [навч. посіб.] / В.Б. Дзюндзюк, Н.М. Мельтюхова, В.В. Корженко. – Х. : Магістр, 2011. – 306 с.
35. Соколов Д. В. Управление организационными изменениями / Д. В. Соколов, Л. М. Мартынов, А. Н. Морозов: Учебное пособие. Издание 2, дополненное. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008.– 170 с.
36. Степаненко С. В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами» / С. В. Степаненко, С. В. Лукашев // БізнесІнформ. – 2015. – №4. – С. 291−297.
37. Стецiв С. Р. Формування елементів системи управління змінами на

підприємстві / С. Р. Стецiв //Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. – 2012. – № 4. – С. 155-163.

38. Товкало М. Я. Стандарти публічно-активної школи : навчально-методичний посібник / М. Я. Товкало ; під заг. ред. Л. І. Даниленко. —К. :ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. — 50 с.
39. Управління змінами в муніципальній діяльності України / О.В. Кухленко, Г.М. Гончарова, Н.М. Кирилко // Фінансовий простір. – 2017. – № 1(25). – С. 43–47.
40. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями / Дж. Харрингтон; под ред. В. В. Брагина; пер. с англ. – М. : Стандарты и качество, 2008. – 192 с.
41. Чернявська І. М. Управління організаційними змінами на машинобудівному підприємстві / І. М. Чернявська; автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля. – 2013, 22 с.
42. Шаров Ю.П. Інноваційні підходи менеджменту та управління проектами в практиці публічного управління / Ю.П. Шаров // Інноваційні підходи менеджменту в практиці публічного управління : матеріали науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 22 листопада 2013 р.). – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – С. 7–14.
43. Шеремет М. А. Управление изменениями / М. А. Шеремет. – М. «Дело» АНХ, 2010. – 128 с.
44. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
45. Шкільняк, М., Васіна, А., Григорій, Г., Августин, Р., & Дудкіна, О. (2020). Управління комунальною власністю об'єднаних територіальних громад в умовах нових викликів реформування місцевого самоврядування. Вісник Економіки, (4), 210-215.
46. Ястремська О.М., Мажник Л.О. Публічне адміністрування : [навч. посіб.] /

О.М. Ястремська, Л.О. Мажник. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 132 с.

47. Adams J. Transition: Understanding and Managing Personal Change / J. Adams, J. Hayes, B. Hopson. –London : Martin Robinson, 1976. – pp 3–25.
48. Anderson D. Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders / D. Anderson, L. A. Anderson. – San Francisco : Pfeiffer, 2001. – 272 p.
49. Armenakis A. Organisational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. (Yearly Review of Management) / A. A. Armenakis, A. G. Bedeian // Journal of Management. 1999. – Vol. 25. May-June. – № 3. – P. 293–315.
50. Balogun J. Exploring Strategic Change / J. Balogun, V. Hope Hailey, S. Gustafsson; Fourth edition published. – Edinburgh Gate: Prentice Hall, 2016. – 258 p.
51. Beckhard R. Organizational Transitions: Managing Complex Change / R. Beckhard, R. T. Harris. Mass.: Addison-Wesley, 1977. – 110 p.
52. Beer M. Cracking the code of Change / M. Beer, N. Nohria // Harvard Business Rreview. – 200. – May- June. – pp. 133–144.
53. Bumes B. Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal / B. Bumes // Journal of Management Studies, 2007.– Vol. 41. – No. 6. – p. 972–1002.
54. Cameron E. Making Sense of Change Management / E. Cameron, M. Green – New York : Kogan Page, 2004 – 282 p.
55. Carnall C. A. Managing change in organizations / Colin A. Carnall; fifth ed. – Edinburgh : Pearson Education, 2007 – 365 p.
56. Galpin T. J. The human side of change: A practical guide to organization redesign / T. J. Galpin. – San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996. – 142 p.
57. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. Greiner // Harvard Business Review. – 1972. – Vol. 50. July-August. № 4. – P. 37–46.
58. Krüger W. Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung/ W. Krüger. - Wiesbaden, 2000. –186 p.
59. Kübler-Ross E. Living with Death and Dying / E. Kübler-Ross – New York : Simon & Schuster, Inc., 1997.– 192 p.

60. Kudray L. M. Global trends in managing change / L. M. Kudray, B. H. Kleiner // Industrial Management. – 1997. – № 3, May-June. – P. 14–22.
61. Nadler D. A. A congruence model for organization problem solving. Managing Strategic Innovation and Change: Organization, Architectures and Managing Innovation / D. A. Nadler, M. L. Tushman. – Oxford: Oxford University Press, Nueva York, 1997. – Pp. 159-171.
62. Passenheim O. Change Management / O. Passenheim – Ventus Publishing ApS. 2010. – 50 p.
63. Reiss M. Change Management / M. Reiss. – BoD – Books on Demand, 2012 - 356 p.
64. Salvo D. Change Management: the New Way: Easy to Understand; Powerful to Use / D. Salvo, D. Holland. – Xlibris Corporation, 2012. - 285 p.