

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

ВІВСЯНА Зоряна Іванівна

**Управління розвитком освіти в територіальній
громаді. / Management of education development in
the territorial community**

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

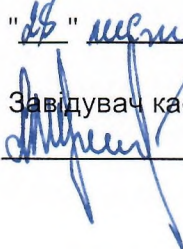
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ДСПУАзм-21
З. І. Вівсяна (Лучко)

Науковий керівник:
д.е.н., професор, А. Ю. Васіна

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"16" вересня 2022 р.

Завідувач кафедри
 **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-правові засади управління розвитком освіти в територіальній громаді.....	6
1.1. Сутність та завдання управління розвитком освіти в територіальній громаді.....	6
1.2. Правове забезпечення управління розвитком освіти в територіальній громаді.....	13
Висновки до розділу 1.....	23
Розділ 2. Аналіз сучасного стану та механізму управління розвитком освіти Золотниківської територіальної громади.....	25
2.1. Аналіз рівня та чинників розвитку освіти в досліджуваній територіальній громаді.....	25
2.2. Оцінка організаційного забезпечення управління розвитком освіти територіальної громади.....	28
2.3. Аналіз функціональних механізмів управління розвитком освіти в територіальній громаді.....	33
Висновки до розділу 2.....	42
Розділ 3. Удосконалення управління розвитком освіти територіальної громади.....	43
3.1 Удосконалення організаційного забезпечення управління розвитком освіти в територіальній громаді.....	43
3.1. Напрями удосконалення функціональних механізмів управління розвитком освіти в територіальній громаді.....	50
Висновки до розділу 3.....	55
Висновки.....	56
Список використаних джерел.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку соціально-економічних і політичних процесів і тих змін, які відбуваються в Україні, посилюються вимоги до освіти з боку всіх елементів суспільної системи. В умовах проведення реформування системи національної освіти, децентралізації в освіті, становлення Нової української школи особливої актуальності набуває питання забезпечення ефективності функціонування освітньої сфери на основі вдосконалення діючих та запровадження нових механізмів управління її розвитком на всіх рівнях. Питання надання якісних освітніх послуг, підвищення ефективності роботи закладів освіти особливо гостро постало перед українськими громадами після початку впровадження процесу децентралізації влади та реалізації процесу добровільного об'єднання громад.

Забезпечення надання якісних освітніх послуг та створення ефективної системи управління в цій сфері у новоутворених територіальних громадах нашою хується на низку проблем та викликів, які потребують вироблення нових, нетипових підходів до їх вирішення. Це й визначає актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

Вагомий внесок у дослідження питань управління розвитком освіти територіальних громад зробили такі науковці як Бардачов Ю. М., Белова Л. О., Лопушинський І. П., Мархлевські В. В., Мельник А.Ф., Попов І. М., Плющ Р. М., Сеїтосманов А. Ю., Тарасенко Н. М., Фасоля О.В., Юхоу О. А., Шкільняк М.М., Юрчук Л. В. та інші. Однак, необхідність врахування специфіки соціальних, демографічних, економічних процесів розвитку окремих територіальних громад при виробленні механізмів управління розвитком освіти формує значний простір для подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком освіти в територіальній громаді.

Досягнення поставленої передбачає вирішення наступних **завдань**:

- розкрити сутність та особливості розвитку освіти в територіальній громаді;
- обґрунтувати особливості, завдання та принципи управління розвитком освіти в територіальній громаді;
- дослідити законодавчо-нормативну базу управління розвитком освіти в територіальній громаді;
- здійснити аналіз рівня та чинників розвитку освіти в досліджуваній територіальній громаді;
- оцінити організаційне забезпечення управління розвитком освіти територіальної громади;
- здійснити оцінку функціональних механізмів управління розвитком освіти в територіальній громаді;
- виробити рекомендації щодо удосконалення організаційного забезпечення управління розвитком освіти в територіальній громаді;
- визначити підходи щодо удосконалення програмно-проектного інструментарію управління розвитком освіти громади;
- навести пропозиції щодо запровадження стратегічного підходу до управління розвитком освіти територіальної громади.

Об'єктом дослідження виступає розвиток освіти в Золотниківській територіальній громаді.

Предметом дослідження є механізми управління розвитком освіти в Золотниківській територіальній громаді.

Методи проведення дослідження. В процесі дослідження було використано теоретичні та емпіричні методи пізнання. А також загальнонаукові методи, такі як: теоретичне узагальнення, аналіз (функціональних механізмів управління розвитком шкільної та дошкільної освіти територіальної громади), синтез, аналогія, абстрагування (для використання гіпотез щодо вдосконалення процесу управління розвитком шкільної та дошкільної освіти міста) та інші.

Інформаційну базу виконання випускної кваліфікаційної роботи складає навчальна та монографічна література, законодавчо-нормативні акти,

інструктивно-методичні матеріали, статистичні матеріали, статті у фахових періодичних виданнях.

Практична цінність отриманих результатів. Отримані результати можуть бути використані у роботі Золотниківської селищної ради в процесі вироблення підходів щодо удосконалення розвитком освіти територіальної громади.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовані на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, ЗУНУ, 31 травня 2022 р.); науково-практичній інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 10 листопада 2022 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

1.1. Сутність та особливості розвитку освіти в територіальній громаді

В умовах постіндустріального поступу освіта є одним з основних чинників соціального, культурного, економічного, інноваційного розвитку суспільства, вона формує потенціал держави, закладає підґрунтя конкурентоспроможності країн, регіонів, територіальних громад.

Освіта виступає важливим чинником динамічних суспільних перетворень, розвитку суспільної свідомості, базисом розкриття потенціалу людини впродовж усього життя, створення сприятливого гармонійного середовища суспільної життєдіяльності.

«Увесь світ стрімко рухається вперед, у сфері освіти обговорюються концепції індивідуальних освітніх програм, замість традиційних уроків, усестороннє дослідження тем, набуття навичок критичного та креативного мислення, отримання знань упродовж усього життя в будь-якому місці, у будь-який час, у будь-якій формі» [1, с.29].

Базовий освітній простір формується в територіальних громадах, де надаються послуги дошкільної, початкової, загальної середньої освіти. Тому дуже важливо забезпечити приведення розвитку освіти в територіальній громаді до сучасних вимог, що дозволило б забезпечити спроможність системи освіти локального рівня органічно вливатись в освітні системи вищих рівнів, відповідати на виклики інформаційного глобалізованого середовища, формулювати відповіді на складні завдання формування безпечних умов надання освітніх послуг, забезпечення якості, доступності, інклюзивності освіти, створення потенціалу післявоєнного оновлення країни. Вирішення цього завдання знаходиться в площині узгодженої реалізації завдань реформи освіти з реформою децентралізації.

Актуалізація питання щодо формування освітнього простору територіальних громад з використанням потенціалу децентралізації обумовлена важливою роллю у розвитку системи освіти територіальної організація закладів дошкільної та шкільної освіти. «Шляхи та напрями розвитку територіальної організації освітньої системи держави є надзвичайно актуальним питанням, оскільки, територіальна організація системи освіти, дошкільної та шкільної зокрема, відіграє основну роль у формуванні та розвитку людського ресурсу територіальної громади, здійснюючи безпосередній вплив на її соціальний та економічний розвиток шляхом забезпечення нової якості та використання людського потенціалу»[23]. Водночас, розвиток системи освіти в територіальній громаді є основою формування потенціалу розвитку останньої, важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності територіальної громади, створення привабливого простору життєдіяльності людей, формування центрів розвитку соціальної інфраструктури, активізації економічної діяльності, духовного й соціального відродження населених пунктів.

В той же час особливості та рівень розвитку територіальних громад значною мірою формують передумови розвитку їхніх освітніх систем. Це зумовлено тим, що функціонування й розвиток освіти визначається особливостями територіального розміщення населених пунктів територіальної громади, рівнем розвитку та структурою локальної економіки, фінансовим потенціалом громади, розвиненістю транспортної інфраструктури, комунальних мереж територіальної громади. Оскільки соціально-економічний розвиток територіальної громади визначає її спроможність сформувати належну матеріально-технічну базу закладів освіти, забезпечити доступність освітніх п послуг для жителів всіх населених пунктів громади, запровадити дієві форми мотивації педагогічних працівників.

Розвиток освіти територіальних громад детермінується напрями та завданнями освітньої реформи, зорієнтованими на зміну змісту освіти, розвиток

форм надання освітніх послуг, забезпечення високої якості освіти, оптимізацію та розвиток освітніх мереж, трансформацію відносин в освітньому просторі.

Освіта в територіальній громаді має формувати та підтримувати в актуальному стані локальне освітньо-інноваційне середовище, яке б забезпечувало учням сприятливі умови отримання необхідних навичок і вмінь самостійно здобувати знання та застосовувати їх в практичній діяльності. Тобто освіта має формувати високо і всесторонньо розвинених індивідів – носіїв соціального й інтелектуального потенціалу, здатних забезпечити прорив у соціальному, духовному, економічному розвитку територіальної громади і країни загалом в контексті реагування на виклики післявоєнного оновлення, свідомих й активних громадян, конкурентоспроможних фахівців на ринку праці.

Реформа освіти, яка набула чітке інституціональне закріплення з прийняттям у 2017 році Закону “Про освіту”, «має на меті втілити у життя концепцію Нової української школи через зміну структури середньої освіти, впровадження дитиноцентричного підходу до навчання, а також через зміну розподілу повноважень в управлінні освітою та зосередження ресурсів для її прогресивного розвитку у територіальних громадах» [26].

Загальні орієнтири розвитку освіти в територіальних громадах закладаються в контексті основних напрямів освітньої реформи, якими «стосовно загальної середньої освіти є: структурне реформування школи – запровадження 12-річної загальної освіти з профільною старшою школою (10-12 класи); комплексне оновлення навчальних програм та підручників; розмежування функцій контролю якості та забезпечення освіти в системі управління освітою; оптимізація мережі навчальних закладів» [20].

Стосовно реформи дошкільної освіти, то вона зорієнтована на: покращення доступу до послуг дошкільної освіти за місцем проживання; створення розвинутої інфраструктури дошкільної освіти на основі забезпечення сприятливих рівних умов для створення й функціонування дошкільних закладів різних типів та організаційно-правових форм.

Базові підходи до розвитку освіти в територіальній громаді визначає Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року, метою якої є забезпечення реформування загальної середньої освіти за такими напрямками: «ухвалення нових державних стандартів загальної середньої освіти, розроблених з урахуванням компетентностей, необхідних для успішної самореалізації особистості; запровадження нового принципу педагогіки партнерства, що ґрунтується на співпраці учня, вчителя і батьків; підвищення мотивації вчителя шляхом підвищення рівня його оплати праці, надання академічної свободи та стимулювання до професійного зростання» [11]; «запровадження принципу дитиноцентризму (орієнтація на потреби учня); удосконалення процесу виховання; створення нової структури школи, що дасть змогу засвоїти новий зміст освіти і набути ключових компетентностей, необхідних для успішної самореалізації особистості; децентралізація та ефективне управління загальною середньою освітою, що сприятиме реальній автономії школи; справедливий розподіл публічних коштів, що сприятиме рівному доступу усіх дітей до якісної освіти; створення сучасного освітнього середовища, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, вчителів і батьків; створення необхідних умов для навчання учнів безпосередньо за місцем їх проживання, зокрема у сільській місцевості, або забезпечення регулярного підвезення до шкіл» [3].

У відповідності до Концепція освіта в територіальній громаді має бути спроможною формувати нові якості випускника української школи, які забезпечуватимуть якісно новий рівень людського, трудового, соціального потенціалу громад та країни загалом.

Реформа загальної середньої освіти закладає орієнтацію на те, що випускник нової української школи має бути: цілісною всебічно розвиненою особистістю, здатною до критичного мислення; свідомим громадянином з активною громадянською позицією, який формує свою поведінку на морально-етичних принципах, здатний приймати нетипові відповідальні рішення, з

повагою ставиться до гідності й прав людини; інноватором, який здатен відшукувати й розробляти прогресивні підходи до виконання назрілих завдань у різних сферах суспільної життєдіяльності, пропонувати варіанти інноваційних перетворень, підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку праці, реалізувати принцип навчання впродовж життя.

Реалізація цих орієнтирів набуває особливого значення в сьгоднішніх умовах, коли до формування потенціалу післявоєнної відбудови й оновлення країни, важливо долучити потенціал кожної територіальної громади, кожної молодої людини, здатної фахово виконувати свої професійні обов'язки, критично мислити, постійно набувати нові знання, ставити амбітні цілі та домагатись їх реалізації, працювати в команді, відстоювати свою громадянську позицію.

Територіальні громади є складними організаційними, соціально-економічними системами, в яких формування освітнього простору вимагає вироблення дієвих механізмів пошуку компромісу при врахуванні інтересів жителів всіх населених пунктів та імплементації засад створення нової української школи.

Розвиток освіти в територіальних громадах залежить від комплексного ефективного вирішення таких завдань як: підвищення якості освіти, що передбачає переорієнтацію освітнього процесу на запити й потреби учня, розширення форм та методів оцінки якості освіти; створення умов для розвитку різних форм здобуття освіти та визнання результатів, рівного доступу до якісної освіти за місцем проживання дитини, реалізації педагогічної свободи, постійного підвищення професійного рівня й кваліфікації педагогічних працівників; забезпечення матеріально-технічного розвитку закладів освіти на основі удосконалення механізмів фінансування освітньої сфери та запровадження фінансової автономії навчальних закладів; вироблення ефективних механізмів управління розвитком системи освіти в територіальній громаді.

Вирішення завдань розвитку локального освітнього середовища знаходиться в прямій залежності від фінансового потенціалу територіальних громад та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування приймати інноваційні рішення. Це набуває особливого значення в умовах широкомасштабної війни, коли поряд з потребою у запровадженні інновацій у змісті, формах, методах навчання, гостро постає необхідність забезпечення безпеки при наданні освітніх послуг, здійснення психологічного супроводу учасників освітнього процесу, створення можливостей для дистанційного навчання.

Якість освіти в територіальних громадах безпосередньо залежить від змісту та форми організації освітнього процесу. Як слушно зазначають дослідники: «Сучасна постіндустріальна цивілізація вимагає перегляду не лише технологій освіти, але і його змісту, уточнення оптимальної структури знань, необхідних для нового покоління і для дорослого населення» [5].

Питання якості середньої освіти в територіальних громадах набуває особливого значення і вимагає комплексного вирішення на основі удосконалення змісту освіти, оновлення форм освітньої діяльності, запровадження сучасних технологій навчання.

В процесі реалізації механізмів розвитку освіти в територіальних громадах «мають дотримуватись законодавчо закріплені вимоги до забезпечення якості освіти через систему якості освіти, до якої увійшли: система забезпечення якості в закладах освіти (внутрішня система забезпечення якості освіти); система зовнішнього забезпечення якості освіти; система забезпечення якості в діяльності органів управління та установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти» [6].

При модернізації освіти в територіальній громаді в основу має закладатись компетентнісний підхід, який, в свою чергу, базується на особистісно-орієнтованому та діяльнісному підходах до навчання, передбачає врахування особистісних характеристик учня і може бути реалізованим та перевіраним тільки при виконанні кожним конкретним учнем певного

комплексу дій. Такий підхід передбачає трансформацію змісту освіти, в напрямі його індивідуалізації, орієнтації на врахування особливостей та суб'єктивних надбань кожного учня, які можна виміряти.

Слід зауважити, що компетентнісний підхід реалізується через особистісно-орієнтовані підходи в освіті. При цьому, «особистісно-орієнтований підхід в освіті означає організацію процесу навчання з урахуванням особистісної сфери учнів. Виділення в змісті освіти особистісно-значущої основи передбачає особисту творчість учня по відношенню до досліджуваних об'єктів, самосвідомість особистісного досвіду, знань і ціннісних відносин учня, що виявляються в процесі пізнавальної діяльності, особистісна позиція по відношенню до фундаментальних досягнень людства» [2].

Реалізація завдань розвитку освіти в територіальній громаді обумовлює необхідність вироблення ефективних механізмів фінансування освітньої сфери, які б дозволяли залучати необхідні обсяги фінансових ресурсів з бюджетів усіх рівнів; забезпечувати ефективне використання бюджетних коштів на основі запровадження моніторингової системи; розширювати можливості залучення фінансування освіти із позабюджетних джерел, а саме, грантових ресурсів, коштів фізичних та юридичних осіб.

Отже, розвиток освіти територіальної громади в контексті реалізації завдань реформування освіти та використання нових можливостей, що з'являються в процесі децентралізації має забезпечуватись через вироблення ефективних управлінських механізмів на засадах взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, закладів освіти та громадськості.

«Новий імпульс розвитку освіти територіальної громади має надати розширення автономії освітніх закладів, яка передбачає, що адміністративні та навчально-методичні повноваження будуть делегуватися на рівень останніх. Школи зможуть самостійно формувати освітні програми, складати навчальні плани і програми з навчальних предметів відповідно до стандартів середньої

освіти та досягнень сучасної науки, обирати підручники, методики навчання і виховання, розвивати навчально-матеріальну базу» [24].

Разом із запровадженням автономії буде посилено відповідальність школи перед суспільством за якість освіти. «У такому разі тотальний державний контроль у вигляді інспектування замінить громадсько-державна система забезпечення якості. В контексті врахування досвіду європейських країн, вчені зазначають, що одним з найвпливовіших процесів після виходу з кризи в галузі освіти переважної більшості країн Європи стала реструктуризація управління освітою, яка передбачала як процес централізації, так і децентралізації. При цьому заслуговує на увагу те, що одним з найбільш результативних проявів децентралізації освітніх систем у контексті сучасних реформ у країнах Західної Європи стало надання навчальним закладам автономії у широкому і вузькому змісті цього слова» [7].

Отже, розвиток освіти територіальної громади в контексті реалізації завдань реформування освіти та використання нових можливостей, що з'являються в процесі децентралізації має забезпечуватись через вироблення ефективних управлінських механізмів на засадах взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування та закладів освіти.

1.2. Сутність, завдання та правове забезпечення управління розвитком освіти в територіальній громаді

Розвиток освіти є одним з основних завдань органів місцевого самоврядування і викликом їх управлінській спроможності, які вимагають нетипового реагування й вироблення дієвих управлінських механізмів.

Надання якісних освітніх послуг в територіальній громаді може забезпечуватись за умови розвинутої сучасної матеріально-технічної бази освітніх закладів та оптимального розміщення їх мережі, використання інформаційно-комунікативних технологій в навчальному процесі, постійного оновлення змісту освіти, запровадження дієвих систем мотивації та соціального

захисту педагогічних працівників. Тобто розвиток сфери освіти в територіальній громаді у відповідності до сучасних вимог потребує високого рівня матеріально-технічного, інформаційного, програмного, кадрового забезпечення, яке формується органами місцевого самоврядування через вироблення й реалізацію управлінських механізмів.

Відповідно до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" органи місцевого самоврядування наділені такими повноваженнями у сфері освіти як: «управління закладами освіти, які належать територіальним громадам, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення; забезпечення здобуття повної загальної середньої, професійно-технічної освіти у державних і комунальних загальноосвітніх, професійно-технічних навчальних закладах, вищої освіти у комунальних вищих навчальних закладах, створення необхідних умов для виховання дітей, молоді, розвитку їх здібностей, сприяння діяльності дошкільних та позашкільних навчально-виховних закладів, дитячих, молодіжних та науково-просвітницьких організацій» [17]; «створення при загальноосвітніх навчальних закладах комунальної власності фонду загальнообов'язкового навчання за рахунок коштів місцевого бюджету; забезпечення доступності і безоплатності освіти на відповідній території, можливості отримання освіти державною мовою; забезпечення розвитку всіх видів освіти, розвитку і вдосконалення мережі освітніх закладів усіх форм власності, сприяння кадровому забезпеченню цих закладів; організація обліку дітей дошкільного та шкільного віку» [17].

У процесі децентралізації органи місцевого самоврядування територіальних громад отримали як ширші повноваження так і більші можливості щодо забезпечення ефективного управління розвитком освіти на своїх територіях. В цьому зв'язку перед органами місцевого самоврядування постали складні завдання вироблення дієвих, адаптивних організаційно-функціональних механізмів управління освітою в громадах, які б враховували як сучасні вимоги до функціонування освітньої сфери, так і соціальні, демографічні, економічні, поселенські особливості територіальної громади.

Вирішення складного завдання – забезпечення доступності жителів територіальної громади до якісних освітніх послуг надання якісних освітніх послуг вимагає комплексного стратегічного підходу, використання прогресивного управлінського інструментарію системного обґрунтування варіантів вирішення назрілих проблем на основі врахування й оптимального поєднання критеріїв соціальної та економічної ефективності.

Система освіти територіальної громади є специфічною сферою, яка при високій соціальній значимості є доволі затратною, що зумовлює ускладнення завдань управління її розвитком.

В умовах проведення освітніх реформ управління розвитком освіти в територіальній громаді значною мірою детермінується процесами секторальної децентралізації, яка має забезпечити чіткий розподіл повноважень та ресурсів між органами управління різних рівнів щодо надання всього комплексу соціальних та адміністративних послуг населенню та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій.

Децентралізаційні перетворення сформували інституційну площину посилення ролі органів місцевого самоврядування територіальних громад у формуванні локального освітнього простору, адаптованого до їх особливостей та розширення можливостей вироблення й реалізації дієвих механізмів управління освітою в територіальних громадах.

Децентралізація освіти зумовила передачу більшості повноважень та відповідальності за управління розвитком освіти в територіальних громадах органам місцевого самоврядування, які на корпоративних засадах виробляють і реалізують місцеву політику розвитку освітньої сфери з врахуванням інтересів жителів населених пунктів територіальної громади, вимог до якості освітніх послуг, закріплених державними стандартами, появи нових освітніх технологій.

При цьому фінансове забезпечення розвитку освіти є складовою управлінських механізмів органів місцевого самоврядування і здійснюється з використанням як бюджетних так і позабюджетних коштів.

В контексті децентралізаційних викликів, укрупнення територіальних громад та формування їх соціально-економічних систем перед органами місцевого самоврядування постає цілий ряд важливих завдань у сфері розвитку освіти, серед яких слід виокремити такі як: «оптимізація мережі закладів освіти та створення опорних шкіл, що дозволило б паралельно забезпечити якісне надання освітніх послуг та раціональне використання бюджетних коштів; підвищення матеріально-технічного рівня діючих закладів середньої та дошкільної освіти; оптимізація малокомплектних шкіл; реалізація заходів із запровадження енергоощадних технологій в обслуговування освітніх закладів; запровадження механізмів мотивації педагогічних працівників; організація підвезення учнів та вчителів до навчальних закладів з інших населених пунктів тощо» [34].

Важливим управлінським завданням розвитку освіти в територіальній громаді, яке має збалансувати результати функціонування локальної освітньої сфери з витратами на її утримання і розвиток є створення опорних закладів освіти органами місцевого самоврядування.

Значимість цього завдання полягає у формуванні передумов для реалізації цілого комплексу взаємопов'язаних управлінських цілей розвитку освіти в територіальній громаді, що стосуються: створення єдиного локального освітнього простору; формування можливостей для забезпечення рівного доступу дітей з усіх населених пунктів до якісної освіти; створення базису для допрофільної підготовки та профільного навчання, розширення можливостей для поглибленого вивчення предметів, забезпечення всебічного розвитку особистості, а також допрофесійного навчання незалежно від місця проживання; запровадження механізмів ефективного використання фінансових ресурсів в процесі розвитку матеріально-технічної бази закладів освіти територіальній громаді.

Посилення організаційної та фінансової автономії органів місцевого самоврядування в процесі реалізації реформи децентралізації та на основі внесення змін в Бюджетний та Податковий кодекси дозволило сформулювати

якісно новий інституційний базис управління освітою в територіальних громадах, який розширює можливості фінансового забезпечення втілення управлінських ініціатив стосовно забезпечення нової якості освіти в територіальних громадах.

Розширення фінансової бази органів місцевого самоврядування на основі закріплення стабільних джерел доходів та переходу на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом створює сприятливі передумови для подолання проблем в освітній сфері та комплексного вирішення завдання щодо формування ефективної системи забезпечення якісними освітніми послугами жителів громади.

Слід зазначити, що «з урахуванням соціальної значущості сектора освіти та домінуючого обсягу видаткової частини бюджету громади на її утримання, управління розвитком освіти новостворених територіальних громад має здійснюватись в орієнтації на оптимальне досягнення соціальної й економічної ефективності. Усвідомлення цього моменту є важливим для жителів всіх населених пунктів територіальної громади та органів її самоврядування» [20].

В умовах посилення зовнішніх ризиків розвитку територіальних громад, зумовлених широкомасштабною війною Росії, органи місцевого самоврядування постають перед викликом забезпечити життєдіяльність територіальних громад при значному зменшенні надходжень фінансових ресурсів та появі нових статей витрат, пов'язаних із реалізацією завдань в сфері безпеки. Попри це, «беззаперечним є те, що розв'язання проблеми раціонального використання бюджетних коштів на утримання шкіл громади не повинно відводити місцеву владу від розуміння, що головним критерієм ефективності управління мережею освітніх закладів територіальної громади є якість освіти» [34].

Переведення освіти територіальних громад на якісно новий щабель розвитку вимагає проривних управлінських рішень, які в більшості випадків є непопулярними і потребують глибокого обґрунтування, стратегічного виваженого підходу на основі пошуку компромісу інтересів всіх зацікавлених сторін, відходу від переважання ситуаційного характеру управлінських впливів

до визначення й реалізації стратегічних пріоритетів розвитку освіти в територіальній громаді.

Гострота проблеми забезпечення спроможності та вся повнота відповідальності змусила територіальні громади виробляти нові підходи до формування ефективної системи управління освітою, яка б забезпечила підвищення якості освітніх послуг та розширила можливість використати заощаджені кошти на розвиток освітніх закладів та вирішення нагальних проблем громади.

В контексті формування ефективної системи управління освітою перед територіальними громадами постає цілий ряд викликів, пов'язаних з підвищенням інституційної спроможності органів місцевого самоврядування вирішувати назрілі проблеми. Це стосується питань пов'язаних з: формуванням оптимальної організаційно-функціональної структури підрозділі управління освітою органу місцевого самоврядування; залученням висококваліфікованих управлінських кадрів в орган управління освітою територіальної громади; запровадженням прогресивних управлінських технологій у діяльність органу управління освітою; налагодженням ефективної управлінської взаємодії відділу освіти у системі горизонтальних і вертикальних управлінських зв'язків; формуванням нової управлінської моделі забезпечення розвитку освіти із залученням потенціалу громадських інституцій та всіх зацікавлених сторін.

Таким чином можна зазначити, що формування й розвиток системи управління розвитком освіти в територіальних громадах відбувається під впливом вимог та завдань реформування освітньої галузі в Україні та реалізації потенціалу децентралізаційної реформи в контексті розширення повноважень та відповідальності органів місцевого самоврядування щодо розвитку освітньої сфери територіальних громад.

Вироблення механізмів управління розвитком освіти в територіальній громаді детермінується системою законодавчо-нормативних актів, які умовно можуть бути представлені такими двома групами: 1) законодавчо-нормативні акти, які визначають реалізацію державної політики розвитку освітньої сфери і

зорієнтовані на забезпечення гарантій відповідної якості освітніх послуг; 2) законодавчо-нормативні акти, які регламентують діяльність органів місцевого самоврядування як основних суб'єктів управління розвитком освіти територіальної громади.

Реформування сфери освіти, проведення активної державної освітньої політики базується на перманентній модернізації Національного освітнього законодавства України.

Закон України «Про освіту» врегульовує питання, «пов'язаних із реалізацією права на освіту, та визначає сферу відповідальності і повноваження закладів освіти та органів управління на всіх адміністративних рівнях» [18]. Цим законодавчим актом чітко окреслені основні цільові орієнтири розвитку освіти, які мають забезпечуватися через управлінські механізми органів місцевого самоврядування, а саме: «забезпечення права на освіту; забезпечення права на безоплатну освіту; засади державної політики у сфері освіти та принципи освітньої діяльності; складники та рівні освіти; забезпечення територіальна доступність повної загальної середньої освіти; забезпечення стандартів освіти» [18].

Для вироблення дієвих механізмів управління розвитком освіти важливе значення має ст. 66 Закону України «Про освіту», яка визначає повноваження органів місцевого самоврядування на трьох рівнях адміністративно-територіального устрою держави: обласні ради, Київська та Севастопольська міські ради; районні, міські ради; сільські, селищні ради.

Законом закріплено такі повноваження органів місцевого самоврядування територіальних громад щодо розвитку освіти як: «сприяння реалізації державної політики у сфері освіти та забезпечення якості освіти на відповідній території, забезпечення доступності дошкільної, початкової та базової середньої освіти, позашкільної освіти; планування та забезпечення розвитку мережі закладів дошкільної, початкової та базової середньої освіти, позашкільної освіти» [18]; «планування та забезпечення розвитку мережі закладів профільної середньої освіти академічного спрямування; реалізація

права засновувати заклади освіти, реорганізовувати і ліквідувати їх; закріплення закладами початкової та базової середньої освіти території обслуговування; забезпечення доступності дошкільної та середньої освіти для всіх громадян, які проживають на відповідній території, та вжиття заходів для забезпечення потреби у дошкільній та позашкільній освіті» [18]; «забезпечення та фінансування підвезення учнів і педагогічних працівників до закладів початкової та базової середньої освіти і у зворотному напрямку (у разі потреби – транспортними засобами, пристосованими для перевезення осіб, які пересуваються на кріслах колісних); ведення обліку дітей дошкільного та шкільного віку у порядку, затвердженому Кабінетом Міністрів України; забезпечення рівних умов розвитку закладів освіти всіх форм власності» [18].

Органи місцевого самоврядування як засновники закладів освіти наділені широким спектром повноважень щодо управління функціонуванням і розвитком цих закладів. До переліку таких повноважень належать: «затвердження установчих документів закладу освіти; укладання та розривання строкового трудового договору з керівником закладу освіти; затвердження кошторису та прийняття фінансового звіту закладу освіти; здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю закладу освіти; здійснення контролю за дотриманням установчих документів закладу освіти; забезпечення створення у закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування; здійснення контролю за недопущенням привілеїв чи обмежень (дискримінації); визначення статусу, організаційно-правової форми, типу закладу освіти із зазначенням відповідної інформації в установчих документах закладу освіти» [17].

Важливими положеннями Закону України «Про освіту», які формують інституційне середовище управління розвитком освіти в територіальних громадах, є ті, що стосуються чіткого закріплення за органами місцевого самоврядування основної відповідальності за стан і розвиток освітньої мережі. Так, Стаття 13 Закону зазначає, що для забезпечення доступності повної

загальної середньої освіти саме органи місцевого самоврядування створюють та підтримують мережу закладів освіти та їхніх філій.

Таким чином, законодавством чітко визначено базовий критерій, який має досягатися в процесі управління розвитком освітньої сфери територіальної громади – забезпечення доступності освіти для жителів громади. На досягнення цього критерію зорієнтоване законодавче закріплення поняття опорного закладу освіти. Відповідно до Закону України «Про освіту», «опорний заклад освіти – це заклад, який має зручне розташування для підвезення дітей з інших населених пунктів, забезпечений кваліфікованими педагогічними кадрами, має сучасну матеріально-технічну і навчально-методичну базу та спроможний забезпечувати на належному рівні здобуття профільної освіти» [18].

Через визначення опорного закладу законодавець закріпив цільові орієнтири в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування щодо реалізації завдань розвитку освіти.

Для розширення варіантів вирішення проблем і завдань освітньої сфери територіальних громад, важливе значення має передбачена Законом можливість «ухвалення спільних рішень органами місцевого самоврядування різних адміністративно-територіальних одиниць стосовно організації здобуття початкової, базової та профільної середньої освіти в закладі освіти та забезпечення підвезення школярів до нього і у зворотному напрямку. Значимість даної законодавчої норми полягає як у наданні можливості громадам самостійно формувати освітні округи, так і організовувати із залученням їх потенціалу надання широкого спектру супутніх послуг, зокрема послуг культури, фізичної культури та спорту. Це дозволяє акумулювати ресурси та на цій основі забезпечувати їх ефективне використання» [18].

Передумови формування ефективних механізмів управління сферою освіти створюються державою через гарантування академічної, організаційної, фінансової і кадрової автономії закладів освіти, що сприяє гнучкій адаптації останніх до вимог і запитів споживачів освітніх послуг.

На формування демократичної моделі управління сферою освіти зорієнтовані положення ст. 30 Закону України «Про освіту», якою «на всі заклади освіти покладено обов'язок надавати відкриту та загальнодоступну інформацію про їхню діяльність, яка має бути опублікована на офіційному веб-сайті закладу та/або його засновника. Обов'язковому оприлюдненню підлягають такі нормативні документи, що регламентують діяльність закладів освіти і підтверджують його спроможність забезпечувати належну якість освітніх послуг як: статут закладу, ліцензії, сертифікати, інформацію про структуру та органи управління закладу, його кадровий склад, освітні програми, кількість учнів, вакантні посади, вартість навчання (якщо є) тощо» [18]. Також оприлюдненню підлягає інформація про отримання публічних коштів, кошторис і фінансовий звіт про надходження та використання всіх отриманих коштів, а також товарів та послуг.

Одним з інструментів управління розвитком освіти територіальної громади, що знаходиться у розпорядженні органів місцевого самоврядування є формування керівництва закладів освіти. Так, ст. 25 закону України «Про освіту» закріплено, що «засновник закладу освіти або уповноважена ним особа укладає строковий трудовий договір з керівником закладу освіти, обраним (призначеним) у порядку, встановленому законодавством та установчими документами закладу освіти та розриває строковий трудовий договір з керівником закладу освіти з підстав та у порядку, визначених законодавством та установчими документами закладу освіти» [18]. Дане законодавче положення формує передумови створення дієвих управлінських команд на основі залучення висококваліфікованих управлінців в систему управління закладами освіти територіальної громади.

Дієвість механізмів управління системою освіти територіальної громади значною мірою визначається обсягами фінансових ресурсів, які можуть спрямовуватись на розвиток освітньої сфери. Законом України «Про освіту» визначено, що фінансування здобуття повної загальної середньої освіти здійснюється за рахунок: коштів державного бюджету, у тому числі шляхом

надання освітніх субвенцій місцевим бюджетам; коштів місцевого бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством.

Узагальнюючи слід зазначити, що державою загалом сформована законодавчо-нормативна база управління розвитком освіти територіальних громад, яка закріпила чітку відповідальність органів місцевого самоврядування за стан справ в освітній сфері та наділила їх правами й повноваженнями щодо вироблення дієвого управлінського впливу на формування сприятливого освітнього середовища.

Правове забезпечення формування управлінського потенціалу вирішення складних завдань функціонування і розвитку сфери освіти територіальних громад формують Закони України "Про місцеве самоврядування", "Про добровільне об'єднання територіальних громад" та «Про співробітництво територіальних громад».

Висновки до розділу 1

Результати проведеного кількісного та якісного дослідження свідчать про те, що основні навчальні потреби працівників органів місцевого самоврядування, які займаються освітніми завданнями, зосереджені на питаннях права. Під час прямих переговорів помітна висока відповідальність чиновників за покладені на них обов'язки, а також побоювання порушити норми законодавства. Для них вкрай важливим бажанням є належним чином виконувати покладені на них функції. Реалізація завдань органів місцевого самоврядування, пов'язаних із освітою, вимагає знання різних галузей права. Це передбачає отримання спеціальних знань, а також знання всіх нюансів виконуваного завдання. Саме деталі визначають, які законодавчі положення слід брати до уваги в тій чи іншій ситуації. Крім того, на ринку мало експертів, які спеціалізуються на освітньому праві, тому доступ до них ускладнений. Для працівників, які займаються освітою, важливо отримувати постійну, системну підтримку, пов'язану з допомогою у тлумаченні окремих норм законодавства. Відповіддю на такі потреби може стати: 1) гаряча лінія (або чат) з фахівцями,

які спеціалізуються в окремих галузях права; цю форму спілкування можна запускати в певний час кілька разів на тиждень; 2) веб-сайт, на якому чиновники могли б розміщувати запитання до експертів. Змістовні відповіді експертів були б доступні й іншим зацікавленим особам. Важливо, щоб роз'яснення, отримане чиновниками, допомагало приймати або готувати рішення з питань, пов'язаних з управлінням місцевою освітою.

Висновки аналізу чітко показують, що системи навчання співробітників найчастіше використовуються на обласному рівні. Аналіз потреб працівників у навчанні часто проводиться на постійній основі, що унеможлиблює створення оптимальної у фінансовому відношенні програми благоустрою офісів, яка б відповідала потребам органу місцевого самоврядування та працівників. Рекомендується створити систему підвищення кваліфікації офісних працівників. Впровадження прозорої програми навчання допоможе спланувати для цього відповідні фінансові ресурси, а також дозволить задовольнити потреби органів місцевого самоврядування та самих посадових осіб у сфері професійного розвитку працівників, що в свою чергу призведе до більш ефективного виконання навчальних завдань.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ ЗОЛОТНИКІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Аналіз рівня та чинників розвитку освіти в досліджуваній територіальній громаді

Реалізація завдань управління розвитком освіти територіальної громади з метою забезпечення доступу до якісних освітніх послуг (зокрема, загальної середньої освіти) має базуватися на ґрунтовному аналізі рівня та чинників розвитку освіти в досліджуваній територіальній громаді з врахуванням особливостей структури та умов функціонування останньої.

Золотниківська територіальна громада із центром у селі Золотники була створена 23 липня 2015 року на підставі об'єднання громади села Золотники із територіальними громадами ще 20 сільських населених пунктів – сіл Зарваниця, Сапова, Багатківці, Бенева, Бурканів, Вишнівчик, Вишеньки, Гайворонка, Гвардійське, Котузів, Маловоди, Надрічне, Семикіці, Підруда, Соколів, Сокільники, Панталиха, Соснів, Гончарки, Раковець.

На рис. 2.1. зображена вікова структура населення Золотниківської територіальної громади.

На території Золотниківської територіальної громади функціонує 3 загальноосвітні школи I-III ступенів, 4 загальноосвітні школи I-II ступенів навчання та 4 загальноосвітні школи (Маловодівська, Гайворонківська, Котузівська, Гниловодівська (с. Гвардійськ)), які з 01.09.2017 року через низьку завантаженість реорганізовані у школи I ступеня. У школах громади станом на 01.01.2022 року навчалось 656 учнів, для яких навчальний процес забезпечували 178 педагогічних працівників та 107 працівників техперсоналу. В територіальній громаді функціонує 7 дитячих дошкільних закладів, в яких виховуються 132 діти і зайнято 41 працівник.

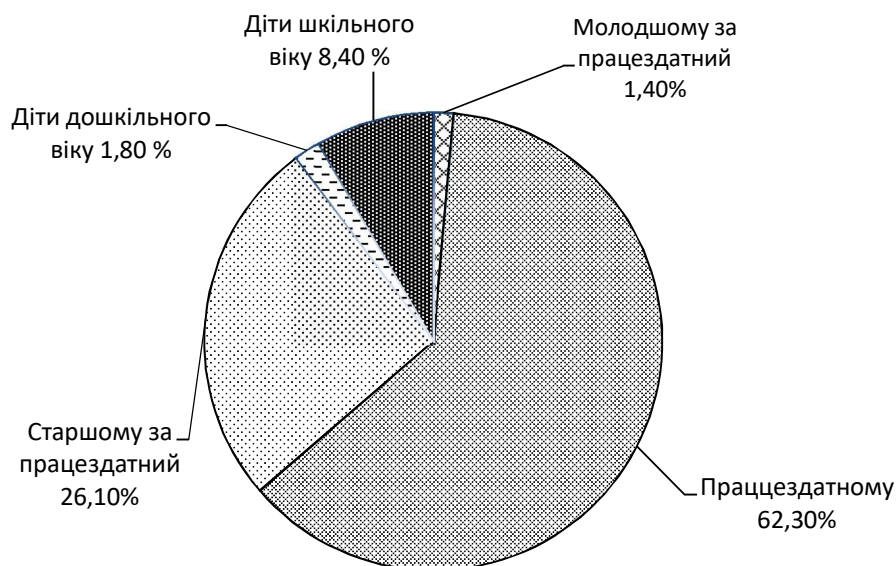


Рис. 2.1. Вікова структура населення Золотниківської територіальної громади

Примітка. Побудовано за матеріалами Золотниківської сільської ради.

Загальноосвітні навчальні заклади I-III ст. забезпечені спортивними залами на 60%, навчальні заклади I-II ст. – на 25%, а стадіонами шкільні заклади забезпечені лише на 8%. Дошкільні заклади громади забезпечені дитячими та спортивними майданчиками на 30 %.

Більша частина шкільних та дошкільних закладів громади потребує модернізації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Перелік та проектна потужність дошкільних та шкільних закладів
Золотниківської територіальної громади станом на 01.01.2022 року**

№ п/п	Назва та місце розміщення	Рік побудови чи капітального ремонту	Проектна потужність	Наповненість
1.	Золотниківський ДЗ		35	29
2.	Бурканівський ДС «Дзвіночок»	1964	25	18
3.	Вишнівчицький ДС	1952	50	22
4.	Соколівський ДЗ		50	22
5.	Надрічнлянський ДС	1967	25	14
6.	Багатківський ДС	1965	30	12
7.	Соснівський ДС	1970	26	15

Продовження таблиці 2.1

Загальноосвітні навчальні заклади				
1.	Золотниківська ЗОШ І-ІІІ ст.		650	164
2.	Вишнівчицька ЗОШ І-ІІІ ст.	1966	400	108
3.	Бенівська ЗОШ І-ІІІ ст.	1952 р.	196	43
4.	Бурканівська ЗОШ І-ІІ ст.		160	56
5.	Соколівська ЗОШ І-ІІ ст.		126	126
6.	Соснівська ЗОШ І-ІІ ст.		140	52
7.	Багатківська ЗОШ І-ІІ ст.	1966р.	70	48
8.	Гайворонківська ЗОШ І ст.	1988 р.	120	26
9.	Гниловодівська ЗОШ І ст. с. Гвардійське		80	5
10.	Котузівська ЗОШ І ст.		50	13
11.	Маловодівська ЗОШ І ст.	1950р.	80	15

Примітка. Побудовано за матеріалами Золотниківської сільської ради.

Завантаженість більшості закладів становить менше 50 % (табл. 2.2).

№ п/п	Назва та місце розміщення	Рік побудови чи капремону	Проектна потужність	Наповненість	Основна проблема
1.	Соколівський ЗДО	2017	30	50%	Демографічна міграція
2.	Золотниківський ЗДО	2017	25	100%	Демографічна міграція
3.	Вишнівчицький ЗДО	2017	25	100%	Демографічна міграція
4.	Соснівський ЗДО	2017	25	50%	Демографічна міграція
5.	Багатківський ЗДО	2017	25	50%	Демографічна міграція
6.	Бурканівський ЗДО	2017	25	50%	Демографічна міграція
Загальноосвітні навчальні заклади					
1.	Золотниківська ЗОШ 1-111 ст	2018	624	30%	Демографічна міграція
2.	Вишнівчицька опорна ЗОШ 1-111 ст	2018	320	50%	Демографічна міграція
3.	Соколівська ЗОШ 1-11 ст	2018	100	50%	Демографічна міграція
4.	Бурканівська ЗОШ 1-11ст	2018	160	40%	Демографічна міграція
5.	Соснівська ЗОШ 1-11 ст	2018	130	50%	Демографічна міграція
6.	Багатківська ЗОШ 1-11ст	2018	100	50%	Демографічна міграція
7.	Бенівська ЗОШ 1-11 ст.	2018	180	40%	Демографічна міграція

Примітка. Побудовано за матеріалами Золотниківської сільської ради.

Близько 75% шкільних та дошкільних закладів громади потребують капітального ремонту. Відповідно є необхідність передбачення видатків на капітальний ремонт на основі технологій енергоефективної модернізації, покращення комфорту, з урахуванням створення оптимальної мережі закладів та максимального задоволення потреб громади.

2.2. Оцінка організаційного забезпечення управління розвитком освіти територіальної громади

Муніципальна система освіти як освітня підсистема, з одного боку, структурно і функціонально входить до державної системи освіти, а з іншого боку, має свою специфіку в межах компетенції відповідного рівня влади та управління.

Муніципальна система освіти — це територіально відокремлена та щодо самостійна частина освітньої системи регіону, взаємопов'язана з іншими елементами та інститутами, що входять до складу останньої.

На території Золотниківської громади управління освітою здійснює відділ освіти, культури, молоді, спорту та туризму Золотниківської сільської ради.

Метою Відділу є «створення умов для розвитку особистості і творчої самореалізації кожного громадянина через систему багатoproфільної, різнорівневої дошкільної та загальної середньої освіти, забезпечення доступності, безоплатності та обов'язковості освіти для всіх, хто її потребує, формування якісного інформаційно-освітнього простору, забезпечення в межах визначених законодавством прав членів територіальної громади в сфері культури та туризму, збереження та популяризації національного і культурного надбання, створення конкурентоспроможного мистецького середовища задля розвитку культурного та туристичного простору Золотниківської об'єднаної територіальної громади та надання населенню якісних послуг в сфері культури і спорту шляхом виконання відповідних державних і місцевих програм, через

мережу комунальних підприємств, установ і закладів для задоволення потреб та інтересів Золотниківської сільської ради» [43].

Зазначимо, що за своєю побудовою муніципальна система освіти багато в чому відрізняється від інших підсистем освіти, наприклад, регіональної. Багато в чому це зумовлено тим, що всі інститути систем місцевого самоврядування, у тому числі й освіта, характеризуються двома основними ознаками, що по-перше, діяльності цих інститутів властивий переважно організаційний характер, а по-друге, участю населення у цій діяльності як основний суб'єкт, у зв'язку з чим саме його інтереси визначають її основні напрямки.

При цьому для муніципального рівня освітньої системи характерна відсутність будь-якої компетенції у питаннях встановлення системоутворювальних зв'язків та відносин у рамках систем освіти (формування структури освітньої системи, розробка освітніх стандартів тощо), оскільки він за своїм функціональним призначенням орієнтований на забезпечення функціонування сформованої державному рівні системи освіти.

Систему освіти на муніципальному рівні можна представити як сукупність взаємопов'язаних елементів, до яких належать освітні програми та державні освітні стандарти різного рівня та спрямованості, що реалізують їх освітні установи різних типів, видів та організаційно-правових форм, муніципальні органи управління освітою та підвідомчі їм організації та установи.

До основних елементів муніципальної системи освіти, крім освітніх установ та органів муніципального управління освітою, належать працівники сфери освіти та споживачі освітніх послуг, які проживають на території територіальної громади.

Освітні послуги є однією з найбільш затребуваних форм муніципальних послуг. Муніципальні послуги являють собою послуги, обов'язки щодо забезпечення яких покладено на територіальну громаду відповідно до законодавства України та статуту територіальної громади у зв'язку з вирішенням питань місцевого значення Це послуги, що надаються органами

місцевого самоврядування у зв'язку з виконанням їх повноважень, функцій та пов'язані з вирішенням питань місцевого значення. Муніципальні послуги можна визначити як послуги, пов'язані із забезпеченням сприятливих умов для бізнесу та життя людей, які надаються всіма учасниками муніципальних відносин та за рахунок усіх наявних джерел фінансування.

Порядок діяльності муніципальних установ, що надають освітні послуги, регламентується на основі типових положень про освітні установи відповідних видів та типів, що затверджуються на рівні Кабінету Міністрів України, та розроблених на основі цих положень статутів освітніх установ.

Як засновників освітніх установ муніципального рівня виступають місцеві органи управління освітою. Ґрунтуючись на їх вирішенні, орган управління комунальним майном закріплюють за освітніми установами в оперативному управлінні відповідні об'єкти комунальної власності та передають ділянки землі на умовах безстрокового безоплатного користування.

При цьому органи місцевого самоврядування мають необхідні повноваження у сферах планування, організації, регулювання діяльності муніципальних органів управління освітою, визначення їх структури та повноважень, призначення та звільнення керівників даних органів.

На території громад найчастіше розташовується багато освітніх установ, що мають різний профіль (табл. 2.1). При цьому ці установи перебувають у взаємодії з органами муніципального управління освітою з метою забезпечення інтересів жителів територіальної громади.

Торкаючись сучасного етапу розвитку муніципальних систем освіти, слід зазначити, що зміни, що відбуваються в даний час, в освітній сфері зумовлюють необхідність удосконалення форм і методів діяльності органів місцевого самоврядування, пов'язаної з розвитком системи освіти з метою підвищення ефективності освітньої діяльності.

При цьому модернізація систем муніципального освіти передбачає необхідність регулярного оновлення її компонентів у контексті суспільних та економічних змін, що відбуваються. Головною складовою муніципальних

систем освіти в процесі модернізації є орієнтація на забезпечення їх варіативності, що знаходить своє вираження у різноманітті освітніх програм, типів освітніх установ, можливостей вибору конкретних установ, що навчаються, розширенні спектра реалізованих ними стратегій, моделей, концепцій і технологій.

В останні роки на муніципальному рівні розвитку системи освіти проводяться масштабні заходи щодо оптимізації мережі освітніх установ, проте, вирішити завдання підвищення ефективності функціонування даної системи вдалося далеко не повною мірою.

Важливі кроки зроблено у напрямі оновлення змісту загальної освіти в аспекті апробації та впровадження державних освітніх стандартів загальної освіти, проте залишається актуальним завдання підвищення рівня навчання педагогічних працівників, у тому числі молодих вчителів, новим технологіям навчання, виховання та розвитку школярів, розкриття їх інтелектуального та творчого потенціалу.

Велику увагу при розвитку муніципальних систем освіти приділяється формуванню об'єктивної системи оцінки якості підготовки випускників загальноосвітніх закладів як освітнього процесу. У той самий час, реалізація освітніх досягнень учнів (предметні знання, комунікативні вміння, вміння працювати з інформацією, що подається у різній формі) передбачає необхідність удосконалення процедур проведення державної підсумкової атестації.

Необхідність підготовки учнів до життєдіяльності у відкритому інформаційному просторі зумовлює завдання активнішого використання в системі освіти сучасних інформаційних технологій, орієнтованих на реалізацію психолого-педагогічних цілей навчання та вживання школярів, у зв'язку з чим актуалізуються проблеми, пов'язані з далеко не скрізь достатньою швидкістю недостатнім розвитком локальних мереж навчальних закладів, а також забезпеченням необхідної кількості комп'ютерної техніки.

У свою чергу створення умов для успішності дітей, вчителів, освітніх закладів актуалізує процеси забезпечення інноваційного характеру базової освіти, в процесі якого відбувається цілеспрямована зміна результатів освіти. Особливістю муніципальної системи освіти на етапі є активізація інноваційних пошуків та процесів управління ними (програми розвитку освітніх установ, конкурси інноваційних продуктів, проведення постійно діючих семінарів для педагогів з розвитку проектної та дослідницької діяльності учнів). Однак для забезпечення ефективності інноваційних перетворень у контексті формування механізму системного реагування освітньої сфери на освітні запити особистості, суспільства і держави, що швидко змінюються, необхідний моніторинг оцінки та врахування інноваційного потенціалу муніципальної освітньої системи, що визначає напрями підтримки соціально-освітніх ініціатив.

Успіх модернізації системи освіти пов'язаний із збереженням здоров'я підростаючого покоління, тому проблеми створення умов для зміцнення здоров'я учнів, формування цілісного ставлення до власного здоров'я та здоров'я оточуючих, прищеплення навичок здорового способу життя стають все більш важливими.

Велика цілеспрямована робота проводиться в освітній системі щодо забезпечення комплексної безпеки освітніх закладів, однак для повного приведення цих установ та прилеглих до них територій у відповідність до сучасних вимог у багатьох навчальних закладах необхідна реалізація додаткових заходів, насамперед щодо їх оснащення засобами антитерористичного захисту.

В останні роки проводиться велика робота щодо зміцнення матеріально-технічної бази закладів освіти. Виділення фінансових коштів на об'єкти освіти на сучасному етапі в основному здійснюється в рамках реалізації комплексу заходів на модернізацію загальної освіти, завдяки яким кількість будівель освітніх установ, що потребують капітального ремонту, значно скоротилася. Тим не менш, через недостатнє фінансування проведення комплексного

капітального ремонту матеріально-технічна база багатьох муніципальних закладів освіти застаріває і приходять у непридатність, внаслідок чого приходять у невідповідність сучасним вимогам, що висуваються до організації навчального процесу. Так як темпи зносу будівель та інженерних комунікацій суттєво випереджають темпи їх ремонту та будівництва, проблема капітального ремонту та реконструкції освітніх установ нині не втрачає своєї актуальності.

2.3. Аналіз функціональних механізмів управління розвитком освіти в територіальній громаді

Функціональні механізми управління розвитком освіти в Золотниківській територіальній громаді дослідимо на основі Програми розвитку освіти Золотниківської сільської ради на 2020-2024 роки.

Програма розвитку освіти Золотниківської сільської ради на 2020-2024 роки (далі - Програма) «розроблена відповідно до Конституції України, Конвенції Про права дитини Законів України Про освіту, Про загальну середню освіту, Про дошкільну освіту, Про позашкільну освіту, Про охорону дитинства, Про місцеве самоврядування в Україні, Постанов Кабінету Міністрів України з питань освіти, документів Міністерства освіти і науки України» [50].

«Необхідність створення даної Програми пов'язана з: новими вимогами до якості освіти, її орієнтацією у світовий та європейський простір, зміною акцентів державної політики у сфері освіти, яка визначає освіту пріоритетною соціальною сферою; - демократичними змінами в українському суспільстві, які забезпечили розширення повноважень територіальної громади у виробленні власної політики щодо розвитку різних сфер, у тому числі освіти» [50].

Освіта — одна з найбільших галузей соціальної сфери Золотниківської територіальної громади.

Демографічні зміни, насамперед у сільській місцевості, курс керівництва держави на посилення ролі громад у регулюванні суспільного життя та соціально-економічного розвитку, глобальні зміни в інформаційній,

комунікативній, професійній та інших сферах сучасного суспільства вимагають переосмислення функції освіти, коректив змістових, науково-методичних, технологічних аспектів освіти, перегляду цільових установок, управлінських і педагогічних засобів.

Тому актуальними залишаються проблеми забезпечення рівного доступу до здобуття якісної освіти, інтеграції в «єдиний державний освітній простір, відповідності міжнародним критеріям освіти, удосконалення механізмів управління, оптимізації, прогнозування та рівномірного фінансування закладів освіти усіх типів, здійснення заходів щодо соціального захисту учасників освітнього процесу» [50].

«Освітня система має перебувати в постійному розвитку, мати суттєвий потенціал на шляху створення для населення умов доступної якісної освіти. З огляду на швидкі зміни у всіх ланках суспільства та необхідність прогнозованого, випереджального реагування на вимоги часу виникає потреба у відповідному програмно-цільовому забезпеченні ефективного й результативного освітнього середовища» [50].

«Основним ціннісним виміром якості сучасної освіти в територіальній громаді повинні стати можливості тих, хто її здобуває. Сучасні учні повинні мати високий рівень інформованості, умотивованості до власного розвитку і постійної самоосвіти, здатності творчо мислити, громадянської активності і відповідальності, мобільності, гнучкості, щоб успішно будувати власне життя і ефективно діяти в глобальному середовищі. Створення і розвиток умов доступності для населення такої якості освіти є сьогоденною потребою» [50].

«Виважена та гнучка освітня політика громади, як конкретизація освітньої політики держави на місцевому рівні, може успішно реалізуватися через Програму розвитку освіти, яка своєю спрямованістю і змістом відповідає економічним, соціокультурним умовам та перспективам їх розвитку» [50].

Головною метою Програми є створення умов рівного доступу до здобуття жителями територіальної громади сучасної якісної освіти, що відповідає

актуальним і перспективним запитам особистості, суспільства, держави в цілому та міжнародним критеріям.

Програма розроблена з метою «забезпечення конституційного права громадян на здобуття дошкільної освіти, повної загальної середньої освіти, оптимізації мережі закладів освіти, покращення матеріально-технічного та фінансового забезпечення, створення умов для всебічного розвитку особистості, забезпечення рівного доступу дітей до якісної освіти, участі дітей та працівників закладів освіти у обласних. Всеукраїнських та Міжнародних фестивалях, конкурсах, змаганнях, конкурсах, виставках, конференціях тощо» [50].

Основні завдання Програми: забезпечення належного рівня якості освітніх послуг, високого рівня знань і практичних умінь дітей, їхніх громадянських і моральних якостей; забезпечення якісно нового рівня розвитку освітньої галузі Золотниківської сільської ради, створення у закладах освіти умов, які відповідають сучасним вимогам розвитку освіти та забезпечують якісне проведення освітнього процесу з урахуванням тендерного підходу; приведення системи роботи закладів освіти у відповідність з потребами особистості та змістом сучасних корекційно-освітніх послуг, включення батьків у процес освіти дитини, що може здійснюватися в контексті їх спільної взаємодії з педагогами, психологами, медичними працівниками, а також з різними інституціями, які опікуються долею дітей з особливими потребами; забезпечення розвитку сучасного інформаційно-комунікаційного, матеріально-технічного оснащення освітнього процесу в кожному закладі дошкільної та загальної середньої освіти; забезпечення широкого доступу до інформаційних ресурсів Інтернету; підвищення рівня організації роботи щодо зміцнення здоров'я учасників освітнього процесу, забезпечення ефективності фізкультурно-оздоровчої роботи: сприяння якісному наданню додаткових освітніх послуг (логопедія, іноземна мова, хореографія, зображувальна діяльність; створення можливості індивідуального вибору старшокласниками відповідно до їхніх освітніх потреб, нахилів та здібностей через диференціацію

навчання у старшій школі, розвиток умов для профільного навчання; створення умов для вдосконалення системи освіти та соціальної реабілітації дітей з особливими освітніми потребами, у тому числі з інвалідністю, шляхом упровадження інноваційних технологій, зокрема, інклюзивного навчання, створенню освітнього середовища для освіти дошкільнят і учнів з особливими потребами; удосконалення змісту освіти відповідно до державних стандартів дошкільної, загальної середньої освіти, позашкільної, впроваджувати сучасні педагогічні технології, сприяти підвищенню якості знань і розвитку учнів; вдосконалення позашкільної освіти шляхом надання підтримки та забезпечення розвитку, створення додаткових можливостей для духовного, інтелектуального і фізичного розвитку осіб, які бажають здобути позашкільну освіту, з урахуванням бюджетування; якісне оновлення кадрового складу працівників галузі освіти, забезпечення закладів освіти Золотниківської сільської ради висококваліфікованими педагогічними кадрами, залучення талановитої молоді до педагогічної діяльності.

Виконання Програми дасть можливість «забезпечити перехід освітньої галузі на новий якісний рівень, що сприятиме: створенню цілісного освітнього середовища, яке надасть широкі можливості кожному учневі реалізувати власні освітні потреби; створенню ефективних освітніх систем у кожному окремому закладі з урахуванням вимог сучасного суспільства, надання кожній дитині можливості повноцінного розвитку; впровадженню в освітній процес профільного навчання, як економічно доцільної форми підготовки молоді до майбутнього життя; формуванню достатньої життєвої компетенції та конкурентної спроможності випускників сільської школи на ринку праці; вихованню особистості, здатної самостійно приймати рішення та займати активну громадянську позицію; створенню умов для використання новітніх технологій та вивільнення творчої складової в діяльності педагога; забезпеченню рівних можливостей в освітньому просторі випускників сільських та міських шкіл; формуванню свідомого ставлення дітей до власного

здоров'я та здоров'я інших громадян, як найвищої соціальної цінності; - підвищенню рівня фізкультурно-оздоровчої роботи в ЗДО, ЗЗСО» [50].

Виконання Програми поліпшить умови для здобуття освіти, зокрема забезпечить: створення рівних умов та можливостей для здобуття громадянами повноцінної освіти, особистісного розвитку і творчої самореалізації; підвищення «якості навчання та виховання, що позитивно вплине на рівень кваліфікації, компетентності та відповідності фахівців усіх напрямів підготовки і перепідготовки кадрів, упровадження новітніх педагогічних та інформаційних технологій; залучення громадян до національної культури, зміцнення моралі і духовності, формування у дітей та молоді національних світоглядних позицій, патріотизму; підвищення професіоналізму та соціального статусу педагогічних працівників; забезпеченню результативності у наданні додаткових освітніх послуг; економії бюджетних коштів за рахунок оптимізації мережі, реорганізації закладів освіти, створення освітніх округів» [50].

Для виконання Програми розвитку освіти Золотниківської сільської ради на 2020-2024 роки передбачено такі функціональні механізми, які покликані забезпечити виконання наступних цілей.

1. Рівний доступ до якісної освіти. Забезпечувати умови рівної доступності освіти для населення Золотниківської сільської ради, «здобуття сучасної повноцінної якісної освіти, що відповідає актуальним і перспективним запитам особистості, суспільства і держави, міжнародним критеріям. Розвивати мережу ЗЗСО та ЗДО з урахуванням демографічних, економічних, соціальних перспектив. Забезпечити планомірну реконструкцію інфраструктури освіти. Забезпечити широке використання інформаційних ресурсів Інтернету в освітньому процесі ЗЗСО та ЗДО. З метою ефективного використання комп'ютерної техніки для викладання навчальних предметів широко використовувати в освітньому процесі комп'ютерні програми та електронні підручники» [50]. Продовжити роботу зі створення умов рівного доступу до приміщень закладів освіти дітей з особливими освітніми потребами (усунення архітектурних бар'єрів, побудова пандусів, переобладнання приміщень

соціальної інфраструктури). Задоволення потреб дітей, їхніх батьків та громади щодо здобуття дошкільної освіти. Формувати у ЗЗСО середовище, сприятливе для збереження здоров'я та забезпечення здорового способу життя учнів. Забезпечити фаховий психолого-педагогічний супровід дітей з особливими освітніми потребами у закладах з молоді й спорту та інклюзивним навчанням. Забезпечити використання варіативної складової навчального плану, розширювати мережу класів з поглибленим вивченням профільних предметів, з до профільною підготовкою. Забезпечити пріоритетність системи пошуку, навчання, виховання і підтримки обдарованих учнів через роботу у МАН, участь в олімпіадах, конкурсах, змаганнях, тощо. Піднести на якісно новий рівень співпрацю педагогічного колективу ЗДО, ЗЗСО, батьків і громадськості. Сприяти підготовці учнів до зовнішнього незалежного оцінювання. Здійснювати контроль за охопленням дітей дошкільного і шкільного віку навчанням. Залучити дітей 5-річного віку у групи підготовки до навчання у школі. Забезпечення організованим підвезенням дітей до закладів освіти, які проживають на відстані понад 3 км від закладу. Забезпечення екскурсійного обслуговування учасників освітнього процесу, їх участі в конкурсах, спортивних змаганнях, олімпіадах., фестивалях, нарадах, семінарах, конференціях, заходах районного, обласного та Всеукраїнського рівнів, а керівники закладів освіти також освітніх округів, пунктів тестування, місць оздоровлення. Здійснення матеріально - технічного забезпечення шкільного автотранспорту).

2. Соціальний захист учасників освітнього процесу. «Сприяти безкоштовному підвезенню учнів та вчителів до місця навчання, роботи і додому в рамках виконання програми «Шкільний автобус». Забезпечити якісне медичне обслуговування учнів і вчителів, дошкільнят і вихованців згідно з чинним законодавством. Створити належні умови для здобуття якісної освіти дітьми - сиротами, дітьми, позбавленими батьківського піклування, дітьми з вадами фізичного та/або розумового розвитку, дітьми-вимушеними переселенцями, дітьми учасників війни, їх соціальної адаптації. Виплачувати:

педагогічним працівникам грошову винагороду в межах економії фонду заробітної плати: за сумлінну працю та зразкове виконання посадових обов'язків (до Дня вчителя, до Дня вихователя)» [50]; одноразові грошові винагороди переможцям II, III і IV етапів учнівських предметних олімпіад та II і III етапів конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт учнів-членів МАН та переможцям змагань; одноразову грошову винагороду вчителям, які здійснювали підготовку учнів-переможцям. Забезпечити учнів ЗЗСО гарячим харчуванням та безкоштовним харчуванням учнів пільгових категорій. Забезпечити фаховий психолого-педагогічний супровід дітей соціально-незахишених категорій. Забезпечення вихованців ЗДО трьохразовим харчуванням. В оздоровчій освіти, культури. період поповнити раціон соками та фруктами. Забезпечити реалізацію заходів щодо зміцнення демократичних засад у діяльності закладів освіти. Забезпечити учням пільгових категорій літнє оздоровлення у літніх таборах та санаторіях.

3. Матеріально-технічна та навчально-методична база навчальних закладів. «Передбачати в проектах сільського бюджету кошти для проведення реконструкції, капітального, поточного ремонтів закладів освіти, зміцнення їхньої матеріально-технічної та освітньої бази для виконання освітніх програм. Забезпечувати навчальними комп'ютерними комплексами 100% закладів загальної середньої освіти, систематичне оновлення та модернізацію наявного парку комп'ютерної техніки; комплектування закладів ліцензійним програмним забезпеченням» [50]. Здійснювати оновлення, заміну обладнання, мультимедійного забезпечення кабінетів з природничо-математичних та технологічних дисциплін. «Забезпечувати ЗДО сучасними меблями відповідно до санітарно-гігієнічних та естетичних вимог, створити сприятливі та комфортні умови для організації освітнього процесу. Передбачати кошти для створення предметно-розвивального середовища у групах ЗДО. Передбачати в бюджеті кошти на оснащення спортзалів спортивним інвентарем. будівництво та реконструкцію спортмайданчиків, тренажерних комплексів. Виділити кошти на ремонт асфальтного покриття на території ЗДО та побудови тіньових навісів на

прогулянкових майданчиках. Передбачати в бюджеті кошти на преміювання переможців і призерів конкурсів. «Вчитель року», «Класний керівник року», «Вихователь року», переможців і призерів всеукраїнських учительських і учнівських конкурсів та різного роду інтелектуальних турнірів» [50].

4. Забезпечення національно-патріотичного виховання дітей та молоді, впровадження здоров'я зберезувальних технологій. «Продовжити виховання учнівської молоді на основі традицій і звичаїв українського народу, вивчення його історичної та культурної спадщини, формування у підростаючого покоління високої патріотичної свідомості, готовності до виконання громадянських і конституційних обов'язків, поваги до державних символів України» [50].

5. Педагогічні кадри. Щороку аналізувати стан забезпечення закладів освіти педагогічними кадрами. Формувати заявки на потребу педагогічних кадрів не менше, як на 3- річну перспективу. Здійснювати координаційну роботу щодо укладання договорів про курсову перепідготовку вчителів на базі ТОШПО. Забезпечити підготовку та перепідготовку керівних і педагогічних кадрів щодо культури, молоді та використання інформаційно-спорту комунікаційних технологій в управлінні і Золотниківської організації освітнього процесу та роботи з сільської ради дітьми з особливими освітніми потребами. Створення бази даних вакантних посад у навчальних закладах та установах освіти громади для працевлаштування молодих спеціалістів, які навчалися за педагогічними спеціальностями. Відповідно до чинного законодавства, установчих документів та колективних договорів встановлювати педагогічним працівникам доплати, надбавки, премії за використання в освітньому процесі іноземних мов. сучасних технологій, реалізацію інноваційних проектів тощо упровадження науково-методичних проектів для ефективного реформування освіти громади.

6.. Міжнародне партнерство. «Розширити участь закладів освіти, педагогів та учнів у різних проектах і програмах міжнародних організацій та співтовариств. Передбачити в бюджеті кошти для участі Сільська рада учнів,

вихованців, педагогічних працівників, працівників установ освіти в комплексних виховних заходах (конкурсах, фестивалях, виставках тощо), спортивних змаганнях міжнародного рівня на оплату внесків, харчування, проживання, доїзди тощо» [50]. Сприяти вивченню та поширенню міжнародного передового педагогічного досвіду закладів освіти у сфері професійного вдосконалення підготовки педагогів.

Висновки до розділу 2

В Золотниківській громаді в рамках реалізації оперативної цілі щодо створення сучасної та ефективної системи закладів освіти та розвиток фізичного виховання передбачено реалізацію таких завдань: забезпечення закладів освіти територіальної громади професійним педагогічним складом у відповідності до профільності навчальних предметів; створення опорної школи в с. Вишнівчик на базі Вишнівчицької ЗОШ I-III ступенів; модернізація навчального процесу в школах громади через комп'ютеризацію навчальних класів, придбання необхідної комп'ютерної техніки та підключення шкіл до глобальної мережі Інтернет; сприяння належному матеріально-технічному забезпеченню профільних класів у шкільних навчальних закладах територіальної громади; покращення матеріально-технічного забезпечення дошкільних навчальних закладів громади; здійснення реконструкції, капітального та поточного ремонту приміщень закладів освіти; забезпечення підвозу учнів і вчителів до шкіл та в зворотному напрямі шляхом реалізації державної програми «Шкільний автобус»; стимулювання активних педагогічних працівників та вихователів шляхом розробки місцевої цільової програми; виготовлення документації та проведення робіт з влаштування дитячого майданчика в парковій зоні Золотниківської сільської ради в с. Золотники; сприяння розвитку мережі закладів фізичної культури та спорту в територіальній громаді; облаштування дитячих спортивних майданчиків в дошкільних навчальних закладах громади; виготовлення документації та проведення робіт з нового будівництва спортивного комплексу в с. Надрічне;

розробка відпочинково-дозвільних та спортивних програм для молоді територіальної громади; виділення та облаштування ділянок під спортивні майданчики в населених пунктах громади.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1 Удосконалення організаційного забезпечення управління розвитком освіти в територіальній громаді

Удосконалення організаційного забезпечення управління розвитком освіти в територіальній громаді ми пропонуємо в контексті планування місцевої освітньої політики. Цей термін охоплює низку явищ і процесів, характерних для загальної діяльності органів місцевого самоврядування у сфері управління мережею навчальних закладів, а також встановлення та реалізації цілей, поставлених даною громадою місцевого самоврядування у сфері освіти.

Звичайно, це стосується не лише відносин і процесів прийняття рішень між керівництвом школи та підрозділами, які їх контролюють. Місцева освітня політика включає всіх акторів, чії дії мають прямий чи опосередкований вплив на освіту. Отже, до цієї категорії входять голови громад, учні та їхні батьки, вчителі, неурядові організації та, нарешті, місцева громада в цілому. Для цілей дослідження виходили з того, що освітня політика – це циклічний процес планування, дій та оцінки ефективності, який відбувається відповідно до цілей, прийнятих у даній громаді.

Отже, ми маємо справу зі здатністю органів місцевого самоврядування оцінювати стан освіти та навчальних закладів, діагностувати проблеми та бар'єри розвитку та обирати правильні методи їх вирішення, здійснювати ефективні дії та аналізувати інформацію про наслідки ці дії. Найбільш оптимальною є ситуація, коли в даному органі місцевого самоврядування приймається документ, який містить усі описані вище елементи. У дослідженні передбачалося, що це показник того, наскільки освіта розглядається місцевою владою як чітко відокремлена сфера діяльності, яка не зводиться до інших питань, таких як культура, спорт, туризм чи соціальна допомога.

Причина такого стану справ є симптоматичною для багатьох органів місцевого самоврядування в країні та є причиною того, що окремі освітні стратегії взагалі не створюються.

Причина – у страху приймати рішення, складніші за повсякденне управління навчальними закладами, якого все одно не уникнути. Важливим також є страх перед відповідальністю за вчинені дії та зобов'язання. Крім того, кількісні дослідження, проведені серед органів місцевого самоврядування, показують, що їхні представники не вважають знання зі стратегічного планування важливими для управління місцевою освітою. Іншими словами, виникає страх перед ситуацією, в якій необхідно буде підсумувати досягнуте, вказати недосягнене, і перш за все причини невдач і успіхів. Описаний режим роботи більше нагадує адміністрування навчальних закладів, ніж менеджмент, який має базуватися на надійному аналізі зібраних даних та інформації та свідомому виборі, пов'язаному з напрямком дій у сфері освіти. У вжитих діях відсутнє продумане бачення, яке можна відобразити лише в документах стратегічного характеру. Слід підкреслити, що тут ми підходимо до суті проблеми, яка була предметом дослідження, а саме компетентності керівних кадрів освіти. Відповідно до прийнятого визначення, компетенція - це не тільки технічні здібності (кваліфікація), але також цінності та особистісні якості, сукупність яких сприяє досягненню цілей даної організації.

Слід також звернути увагу на оцінку корисності стратегічних документів самими представниками органів місцевого самоврядування. Близько 60% респондентів стверджують, що ці документи є корисними для управління освітою, що є позитивним явищем. Тим не менш, решта 40% або вважають їх марними, або не можуть цього зробити. Це вже високий відсоток, який свідчить про те, що навіть якщо стратегічні документи створюються, вони значною мірою не використовуються. Бувають і зворотні ситуації – розробляють освітню стратегію, але не ухвалюють її рішенням місцевого самоврядування. Навіть якщо були зроблені спроби розробити та кодифікувати місцеву освітню політику, але вона не була прийнята постановою місцевого самоврядування, ці

документи мають своє «життя» і в різні моменти прийняття рішень вони виконують регулятивні функції. Тут можна зробити ще один важливий висновок: незважаючи на те, що громада, район чи область не мають прийнятих стратегій, можна побачити деякі елементи, притаманні повному процесу планування освітньої політики.

Починаючи з діагностики ситуації та стану місцевої освіти, можна побачити, що органи місцевого самоврядування зазвичай мають базові знання про ситуацію в школах та студентах. Це, безумовно, необхідно для планування роботи навчальних закладів, і перш за все для створення та затвердження організаційних листів шкіл та їхніх бюджетів. Однак це також необхідність, продиктована формальними рішеннями, зобов'язаннями, що впливають із положень відповідних законів і правил. З іншого боку, для діагностики якості навчального процесу зазвичай використовуються результати ЗНО наприкінці початкової школи, неповної середньої школи або старшої середньої школи. Проте, як показують дослідження, дуже часто наводять і зведені порівняльні дані тлумачаться неправильно. Позичування шкіл з використанням полягає у визначенні їх відносного положення по відношенню до інших шкіл даної території. Це означає, що зміна становища школи не обов'язково є наслідком погіршення чи покращення її освітнього процесу. На жаль, такі неправильні тлумачення інколи стають підставою для вжиття органами місцевого самоврядування конкретних заходів щодо шкіл та їх керівництва.

Інформація з освітніх досліджень використовується рідше, ніж статистичні дані про школи та результати ЗНО. Тут ми говоримо насамперед про дані Центрального статистичного управління або вимірювання доданої вартості освіти. Тут варто підкреслити, що хоча значна частина опитаних директорів навчальних закладів та представників органів місцевого самоврядування усвідомлює, що демографічні зміни є одним із ключових викликів, вони не можуть охарактеризувати ці зміни. Вони знають, що в найближчі роки кількість дітей і молоді зменшиться, але вони не знають, що

вони можуть використовувати, наприклад, демографічні прогнози Центрального статистичного управління для повної характеристики.

Безумовно, найменш вживаним джерелом інформації про стан освіти є думки та оцінки людей, які в першу чергу стурбовані освітою: учнів та їхніх батьків. Вони систематично не досліджуються та не аналізуються, а якщо і є, то їхнє значення в процесі прийняття рішень є низьким. Це досить дивно, особливо тому, що освіта стосується практично всіх жителів громади, а дії, які здійснюються в цій сфері, мають політичне значення, оскільки вони часто визначають рішення щодо виборів до органів місцевого самоврядування. Однак слід зазначити, що самі учні та їхні батьки не бажають брати активну участь у прийнятті рішень щодо школи чи місцевої освіти в цілому. В принципі, вони висловлюють свої очікування лише в ситуаціях конфлікту інтересів (наприклад, закриття школи) і виникаючих педагогічних або освітніх проблем.

Наведені явища пов'язані й з іншим – використанням результатів оцінювання в процесі управління освітою. Хоча минуло багато років після запровадження зовнішнього оцінювання як однієї з форм педагогічного контролю, представники органів місцевого самоврядування все ще сприймають його стримано або як неприємний обов'язок. Оцінка – це рішення, яке об'єднує всі джерела знань про стан і якість шкіл і закладів, описаних вище. У випадках, коли опитані представники шкіл та органів місцевого самоврядування поділяють думку, що оцінювання є цінним інструментом підтримки процесу управління школою, водночас вони викликають заперечення щодо організації самого процесу. Як наслідок, сприймається корисність результатів оцінювання низький. Застереження зводяться до зведення оцінювання до аудиту та розгляду лише процедурної відповідності, незалежно від контексту, в якому працює дана школа чи місцева влада. Дані та інформація про якість освіти, думки зацікавлених сторін або контекстуальні дані, що вказують на специфіку певного регіону, або не збираються, або збираються проформа. Опитані директори шкіл також зазначають, що оцінювання іноді проводяться у невідповідний для школи час або у спосіб, який дезорганізує їх роботу.

Тут також зачіпається інша проблема, пов'язана з плануванням місцевої освітньої політики: роль соціальних партнерів. Як уже зазначалося, процес діагностики стану місцевої освіти зазвичай не відповідає ідеальним припущенням планування державної політики. Це призводить до ситуації, коли відносини між директорами та наглядовим органом в особі радників і чиновників мають вирішальний вплив на місцеву освіту.

Слід підкреслити відсутність інклюзивності всього процесу планування місцевої освітньої політики. Якщо воно зводиться до прийняття поточних рішень та організації роботи закладів у наступні навчальні роки, то в ньому можуть брати участь лише керівники та відповідальні за освіту працівники органів місцевого самоврядування. Щоб поставити та досягти цілей, що виходять за межі цієї діяльності, необхідно залучати широке коло людей, які представляють багатьох акторів (усе місцеве освітнє середовище). Однак це не так. Якщо цілісні освітні стратегії не розроблені, соціальні партнери не мають потреби встановлювати цілі, здійснювати дії чи контролювати їх. Подібна діяльність показує, що недооцінюється роль зацікавлених сторін у покращенні освітніх послуг та роль самої освіти, яка завдяки ефективній та ефективній реалізації може стати чудовою інвестицією в людський капітал, забезпечуючи таким чином добробут своїх користувачів.

Проте в принципі не спостерігається використання широкого спектру даних і знань для планування освітньої політики. Основним джерелом знань для органів місцевого самоврядування є нормативно-правові акти, (ненаукові) публікації у сфері управління освітою та дані служб статистики. Однак перші два джерела не містять даних, які можна було б використати для характеристики місцевої освіти в її конкретному контексті даного місцевого самоврядування.

Системи управління якістю послуг є однією з багатьох інновацій, які можна застосувати в освіті. Окрім них, також можна використовувати певні процедурні рішення та інструменти, що підтримують весь процес управління освітою. У випадку першої категорії мова йде про такі рішення щодо прийняття

рішень, які не впливають безпосередньо з процедур, визначених положеннями освітнього чи фінансового законодавства органів місцевого самоврядування. У деяких з опитаних органів місцевого самоврядування використовуються рішення, які наближають всю структуру управління освітою до педагогічних організацій. Вони полягають у циклічних зустрічах представників місцевої влади з директорами шкіл та дитсадків. Такі зустрічі проводяться тоді, коли потрібно прийняти важливі рішення щодо управління навчальними закладами або вирішувати більш складні, довгострокові питання. Перші, як правило, організовуються на початку та в кінці навчального року, рідше під час нього. Другий – при плануванні або впровадженні системних змін, що стосуються всієї інституційної структури місцевої освіти. Проведене якісне дослідження показує, що як представники місцевої влади, так і працівники школи високо оцінюють таке рішення, вказуючи на ряд переваг. Можливість обміну досвідом та розширення каталогу можливих рішень проблем, які стосуються окремих навчальних закладів. Підвищене відчуття функціонування в структурі, яка пропонує підтримку у складних ситуаціях. Це включає збільшення відчуття розподілу ризику прийняття рішень, що зазвичай сприяє прийняттю більш сміливих стратегічних рішень. Уміння розглядати місцеву освіту як складну, але єдину систему взаємопов'язаних утворень. Можливість більш повної підготовки до запланованих змін системного характеру, а отже, легшого їх впровадження.

Окрім таких процедурних рішень, багато органів місцевого самоврядування також використовують ряд інструментів для покращення роботи шкіл та їх контролюючих органів. Понад 80% опитаних органів місцевого самоврядування заявляють, що нові технології використовуються для підтримки впровадження процесу управління освітою. Найпопулярнішими є електронні журнали, інструменти для адміністрування активів і бюджетів, електронні системи для набору учнів у школи та дитсадки.

Згідно з якісним дослідженням, три з цих рішень привертають найбільшу увагу органів місцевого самоврядування та керівництва шкіл. Це: електронний

документообіг, електронні журнали та комплексні інтегровані системи. Твердження респондентів свідчать про найбільші переваги (у тих органів місцевого самоврядування, які запровадили) або найбільші очікування (у тих органів місцевого самоврядування, які розглядають таку можливість).

Наведені вище рішення часто використовуються в процесі управління освітою у великих органів місцевого самоврядування, де є велика кількість шкіл та установ. У рамках кейсів кожне з досліджених міст мало інтегровану систему, яка впроваджувалася протягом кількох років. Подібним чином електронні реєстри часто запроваджувалися в школах, які працюють у міста. Працівники управління освіти в офісі та в самих школах позитивно сприймають ці рішення.

В якості основних переваг використання різних рішень, не тільки комплексних, учасники дослідження назвали. Економія часу, необхідного для надання даних та інформації про школу чи установу, а отже, вжиття швидких та більш адекватних дій. Упорядкування документації та створення повністю доступного архіву. Швидке спілкування між персоналом школи та офісним персоналом. Гарантувати, що як керівництво, так і співробітники/спеціалісти матимуть доступ до всієї інформації та даних, необхідних для їх роботи. Підвищення прозорості всіх процесів, які відбуваються в органах місцевого самоврядування у сфері управління освітою. Покращення іміджу шкіл та офісів.

У сільських районах ІТ-рішення тільки впроваджуються. Вони не є такими всеосяжними і зазвичай стосуються лише електронного документообігу. Важливо, що ці системи працюють паралельно традиційному документообігу. Найрідше ІТ-рішення використовуються в сільській та сільській місцевості. Основною перешкодою в цьому випадку є вартість. Це стосується не лише самих комун, а й будь-якого іншого типу місцевого самоврядування. Впровадження інтегрованої системи коштує близько 8 мільйонів злотих. Часто це еквівалент усієї річної освітньої субсидії, наданої комуні. Впровадження інтегрованої системи теж не завжди раціонально. Вони в основному спрямовані

на складні організаційні структури з багатьма спеціалізаціями та різними обсягами завдань і відповідальності. У випадку невеликих органів місцевого самоврядування, де мало шкіл і навчальних закладів, а за виконання освітніх завдань відповідає одна-дві людини, впровадження складних систем не має сенсу.

Впровадження повноцінних систем є трудомістким процесом, що потребує адаптації організаційних процесів та процесів прийняття рішень, а переваги від його експлуатації з'являються лише через деякий час. Перш ніж вони насправді відбудуться, зазвичай лунають голоси, які сумніваються в сенсі впровадження. Побоювання змін, пов'язаних із впровадженням нових рішень, а також побоювання більшої прозорості заходів та процесів, які відбуваються в органах місцевого самоврядування, можуть бути суттєвими перешкодами, що затримують процеси впровадження.

3.2. Напрями удосконалення функціональних механізмів управління розвитком освіти в територіальній громаді

До пріоритетних проблем сучасної України належить питання управління якістю освіти, ефективність якого забезпечує якість життя суспільства, рівень якісного потенціалу розвитку держави.

Якість освіти немає загальноприйнятого визначення, різні дослідники і споживачі трактують якість освіти залежно від завдання дослідження та мети діяльності.

Якість освіти — комплексна характеристика освітньої діяльності та підготовки учня, що виражає ступінь їх відповідності державним освітнім стандартам, освітнім стандартам, державним вимогам та (або) потребам фізичної чи юридичної особи, на користь якої здійснюється освітня діяльність, у тому числі ступінь досягнення запланованих результатів освітньої програми.

Управління якістю освіти є особливим типом управління, організованим для досягнення певних, заздалегідь спрогнозованих з можливим ступенем

точності результатів освіти, причому цілі (результати) мають бути спрогнозовані операційно в зоні потенційного розвитку випускника.

Як інтегральна характеристика, якість освіти поєднує якість умов, якість результату та якість самого процесу освіти та виховання.

Оцінка якості умов освіти здійснюється на підставі даних моніторингу комплексного проекту модернізації освіти (оснащеність освітнього процесу, укомплектованість та кваліфікація педагогічних кадрів), документів з аналізу готовності освітніх організацій до нового навчального року, результатів перевірок відповідних органів. З цієї інформації приймається ряд управлінських рішень, що з коригуванням муніципальних цільових програм, виправленням недоліків з допомогою залучених коштів.

Якість процесу освіти оцінюється на підставі рейтингової оцінки діяльності освітніх організацій, результатів крайових діагностичних робіт, результатів соціологічних опитувань та тематичних форумів звернень громадян на сайті управління освіти

Оцінка *якості результатів освіти* проводиться через аналіз результатів підсумкової атестації, аналіз результатів виховної роботи, результатів акредитації та ліцензування.

Управління якістю освіти на основі даних показників та оцінок дозволяє вирішити комплекс завдань: оцінити стан системи, рівень якості освіти, яку вона забезпечує; виявити сильні та слабкі сторони системи та, на цій основі, визначити пріоритети розвитку, включаючи цільові індикатори; ідентифікувати ті чинники та умови, які визначають рівень якості освіти, що склався, і на цій основі виявити необхідні управлінські дії для підвищення якості освіти.

У соціально-економічних умовах, що склалися в Україні, ринкова орієнтація освіти, освітня криза, зростання нестабільності умов здійснення освітнього процесу, вимагають від керівників вміння бачити перспективи, приймати ефективні стратегічні управлінські рішення на регіональному рівні.

Муніципальний ракурс управління фокусує проблеми освіти з кількох причин: лише на рівні муніципальної освіти відбувається безпосереднє

управління розвитком освіти та формуються основні напрями освітньої політики; цей рівень управління освітою є системний елемент локального та регіонального освітнього простору;

передача повноважень управління освітою до рівня муніципалітетів супроводжується організаційним та фінансово-економічним забезпеченням цього процесу; підвищує вимоги до муніципального рівня розвитку освіти належність нашої країни до світового освітнього простору, включаючи європейський Болонський освітній процес.

Дані факти формують основне завдання муніципальної системи управління освітою - забезпечення максимально високих темпів розвитку, її можливостей та їх використання для підйому муніципальної освіти на якісно новий рівень, створення сприятливої інноваційної обстановки, що спонукає до освітніх та інших інститутів до активного оновлення.

Вирішення цієї задачі визначає цільові орієнтири муніципальної системи управління освітою, пов'язані із забезпеченням її соціальної функції: формування єдиного освітнього простору, що забезпечує максимальну реалізацію прав усіх верств та груп населення на здобуття якісної освіти; здійснення соціалізації та виховання підростаючого покоління з урахуванням загальнолюдських цінностей та цінностей національної культури; розширення соціального партнерства у розвитку освітньої системи на основі організації активної взаємодії органів управління з громадськістю.

Пошук резервів покращення якості освітніх послуг, підвищення якості муніципальної системи управління освітою у досліджуваній громаді, через аналіз дослідницьких даних, нормативно-правової та звітної документації, дозволив виявити ряд стратегічних напрямів, актуальних для громади в даний час.

Починаючи з 2015 р. на території Тернопільської області засобами автоматизованої інформаційної системи (АІС) «Освіта Тернопільської області» здійснюється щорічний моніторинг стану регіональної системи освіти, що дозволяє формувати цілісне уявлення про стан регіональної системи освіти, про

динаміку якісних змін у ній. Дані АІС використовуються при оцінці якості освіти в освітніх організаціях. Удосконалення управлінських рішень шляхом ефективного електронного обміну інформацією міжвідомчого рівня передбачає активізацію переходу від АІС до використання автоматизованих систем управління (АСУ) сферою освіти.

Інформаційне та експертно-аналітичне забезпечення управління якістю освітніх послуг потребує вдосконалення механізму збору та обробки статистичної інформації, систематичного видання та доступності статистичних та інформаційно-аналітичних матеріалів, організації професійних експертиз освітніх програм, навчальних, навчально-методичних та науково-методичних посібників, проведення аналітичних робіт з актуальних проблем розвитку системи освіти у місті, проведення експертизи інноваційних розробок, практик та популяризації ефективних освітніх продуктів.

Якість системи освіти не може бути вищою за якість працюючих у ній вчителів. Забезпечення кадрових умов, відповідних вимог нормативних документів, кваліфікації педагогічних кадрів грає вирішальну роль якісному освіті.

Розвиток кадрового потенціалу неможливий без масштабного методичного супроводу. Методична служба вимагає, на наш погляд, кадрового посилення та технологічної модернізації, включаючи впровадження сучасних методів управління знаннями, використання ІКТ, організації мережевої професійної взаємодії.

Створення інтелектуального та професійного потенціалу в муніципальному управлінні освітою, що відповідає сучасним завданням, передбачає навчання стратегічному менеджменту керівників муніципальних систем освіти та освітніх установ; навчання моніторингової діяльності та стратегічного планування розвитку муніципальної системи освіти керівників муніципальних методичних служб.

Останнім часом розширилися можливості доступу громадян до інформації у сфері муніципальної освіти, проте питання посилення впливу

кінцевих споживачів на оцінку діяльності освітніх структур, участі інститутів громадянського суспільства та батьківського загалу у формуванні, експертизі та контролі реалізації управлінських рішень залишаються. Для активізації громадськості у муніципалітетах необхідно провести навчання муніципальних стратегічних команд у пілотних районах, лідерів громадських організацій, організувати публічні дискусії, конференції; організувати широку PR-кампанію для вироблення навичок спільної діяльності з ge,ksxybvb структурами. Активізація громадськості у освітній сфері є гарантом незворотності демократизації управління освітою.

Ми вважаємо, певна відомча замкнутість може знижувати ефективність муніципального управління якістю освіти. Активізація механізму міжвідомчої взаємодії, розвиток співробітництва з системами освіти іноземних держав забезпечить більш узгоджену роботу з реалізації якісної освіти.

Очевидною є недостатній зв'язок системи середньої професійної освіти з ринком праці промислового міста, результатом чого є невисокі показники залучення позабюджетних коштів, незабезпеченість потреби муніципального ринку праці системою якісної професійної освіти.

Законодавчою гарантією незворотності проєктованих змін має стати комплексна системна нормативна база, для чого необхідно підтримувати законодавчі ініціативи на місцях та проводити відповідну роботу з громадськістю, місцевими радами та місцевими органами державної виконавчої влади.

Звичайно, вищенаведені напрямки — частина того, що вимагає вдосконалення в системі сучасної освіти на муніципальному рівні. Вимагають ефективності реформи у сільських школах, не задоволена потреба освітніх організацій у програмах інклюзивної освіти, існує проблема у розвитку недержавного сектору освітніх послуг, державно-приватного партнерства у сфері освіти, низький престиж професії педагога, існують проблеми дозвілля учнів та студентів та ін. на те, що в останні роки реформування сучасної освіти,

підвищенню її якості стало приділятися значна увага, але цього, на жаль, поки що недостатньо для виходу української освіти на добрий міжнародний рівень.

Висновки до розділу 3

Працівники органів місцевого самоврядування та частково директори навчальних закладів поки що позбавлені комплексної та системної підтримки. Тим не менш, робота обох цих груп має вирішальне значення для покращення якості місцевих систем освіти та ефективного управління нею. Вони є двома основними стовпами, які визначають, чи зможуть школи виконувати свої завдання таким чином, що виходить за рамки простого надання знань і надання дітям і молоді можливості пройти через систему формальної освіти.

Зараз очікується, що школи зможуть формувати свідомих громадян, компетентних працівників, а також розвиватися в бік інституцій, які є ключовими для життя місцевих громад. Тому, якщо багато зусиль вкладається в розвиток і вдосконалення вчителів і, звісно, менше в розвиток керівних кадрів освіти, можливість досягнення цих цілей обмежена.

Використання існуючих систем підтримки вчителів для розвитку компетенцій керівних кадрів освіти. Обидві групи повинні гармонійно вдосконалювати свої навички та кваліфікацію таким чином, щоб це слугувало вирішенню та подоланню проблем, характерних для даної громади. Як показує проведене дослідження, існує ряд рішень, необхідних для розвитку компетенцій керівного персоналу, які присутні в рішеннях, адресованих педагогам. Тому варто подумати про поєднання цих систем і розробити пропозицію для посадових осіб місцевого самоврядування та керівництва навчальних закладів.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження управління розвитком освіти в територіальній громаді можна зробити такі узагальнення, висновки і рекомендації.

Результати проведеного кількісного та якісного дослідження свідчать про те, що основні навчальні потреби працівників органів місцевого самоврядування, які займаються освітніми завданнями, зосереджені на питаннях права. Під час прямих переговорів помітна висока відповідальність чиновників за покладені на них обов'язки, а також побоювання порушити норми законодавства. Для них вкрай важливим бажанням є належним чином виконувати покладені на них функції. Реалізація завдань органів місцевого самоврядування, пов'язаних із освітою, вимагає знання різних галузей права. Це передбачає отримання спеціальних знань, а також знання всіх нюансів виконуваного завдання. Саме деталі визначають, які законодавчі положення слід брати до уваги в тій чи іншій ситуації. Крім того, на ринку мало експертів, які спеціалізуються на освітньому праві, тому доступ до них ускладнений. Для працівників, які займаються освітою, важливо отримувати постійну, системну підтримку, пов'язану з допомогою у тлумаченні окремих норм законодавства. Відповіддю на такі потреби може стати: 1) гаряча лінія (або чат) з фахівцями, які спеціалізуються в окремих галузях права; цю форму спілкування можна запускати в певний час кілька разів на тиждень; 2) веб-сайт, на якому чиновники могли б розміщувати запитання до експертів. Змістовні відповіді експертів були б доступні й іншим зацікавленим особам. Важливо, щоб роз'яснення, отримане чиновниками, допомагало приймати або готувати рішення з питань, пов'язаних з управлінням місцевою освітою.

Висновки аналізу чітко показують, що системи навчання співробітників найчастіше використовуються на обласному рівні. Аналіз потреб працівників у навчанні часто проводиться на постійній основі, що унеможливорює створення оптимальної у фінансовому відношенні програми благоустрою офісів, яка б

відповідала потребам органу місцевого самоврядування та працівників. Рекомендується створити систему підвищення кваліфікації офісних працівників. Впровадження прозорої програми навчання допоможе спланувати для цього відповідні фінансові ресурси, а також дозволить задовольнити потреби органів місцевого самоврядування та самих посадових осіб у сфері професійного розвитку працівників, що в свою чергу призведе до більш ефективного виконання навчальних завдань.

Найчастіші заперечення проти різних форм удосконалення, в яких досі брали участь співробітники, стосувалися передусім їх лекційного характеру та надто загальної тематики занять, позбавленої конкретики та подробиць. Перешкодою для визнання навчання ефективним також є підготовленість та малий професійний досвід особи, яка проводить навчання. Часто вона не має відповідних спеціалістів і практичних знань, які дозволили б задовольнити потреби в навчанні керівників освіти та оперативного персоналу. Працівники освіти знають положення закону, але мають проблеми з його тлумаченням та ефективним виконанням. З їхньої точки зору, під час навчання найбільший акцент має бути зроблений на практичному вимірі переданих знань. Форма навчання, яку очікують офіційні особи, має базуватися на чотирьох основних елементах: компетентний тренер, який має практичний досвід — бажано роботи в освітньому середовищі; практикорієнтована форма занять, що дозволяє побудувати мережу контактів між співробітниками різних офісів; практичне навчання, засноване на конкретних кейсах у різних контекстах, щоб люди, які беруть участь у навчанні, могли легко застосовувати знання в повсякденній діяльності; спеціалізовані теми, які дозволяють отримати докладні знання з певної предметної галузі.

Деякі працівники відділів освіти проходять підготовчу службу в інших відділах чи управліннях, тому, приступаючи до роботи у відділі з питань освіти, вони зобов'язані отримати знання, необхідні для виконання нових обов'язків. У великих установах підготовка до роботи у відділі освіти відбувається на основі неформального наставництва – більш досвідчений працівник наглядає за новим

працівником перші тижні його роботи. Проблема виникає у випадку малих громад, де завдання, пов'язані з освітою, виконує одна особа. Такий працівник часто шукає допомоги в інших відділах освіти і змушений самостійно поповнювати свої знання. Саме працівники малих сільських громад мають отримувати підтримку в першу чергу. Рекомендується запровадити систему підготовки працівників до виконання навчальних завдань, незалежно від того, чи працювали вони раніше в інших установах. Варто надати їм доступ до матеріалів і навчальних посібників, щоб вони могли діагностувати стан своїх знань і заповнити прогалини в компетенціях. Хорошим рішенням буде створення інтернет-платформи, яка надасть банк знань, що містить найважливішу інформацію про виконану роботу, розділену на категорії. Крім того, платформа може містити форум для встановлення контактів між різними співробітниками.

Співробітники відділів органів місцевого самоврядування надають великого значення можливості налагодження контактів між працівниками різних офісів. Вони охоче обмінюються інформацією та передовими практиками один з одним. Часто наголошувана додаткова цінність участі в тренінгах і конференціях полягає в можливості налагодження відносин між окремими офісами. Описаний обмін досвідом відбувається переважно між оперативними працівниками, але відсутній серед керівного складу. Доцільним є створення мережі співпраці за моделлю нової системи підготовки вчителів. Важливо, що мережі охоплюють і персонал, який керує відділами освіти. Створюючи мережу співпраці, варто переконатися, що модератором мережі є людина, яка компетентна в мотивації інших до обміну думками, організації та ініціації та участі в дискусії.

Однією з найбільш часто згадуваних причин відмови від участі в доступних формах професійного розвитку є відсутність належних коштів і брак часу, який можна присвятити навчанню протягом повного дня. Ця проблема в основному стосується громад, де завдання, пов'язані з освітою, часто виконує лише одна особа. Через велику кількість обов'язків, які часто не обмежуються

лише освітніми темами, їй важко знайти потрібну кількість часу. Додатковою проблемою є велика відстань між деякими громадами та місцями, де організовано навчання. Бар'єр, яким є брак часу та фінансових ресурсів для участі в тренінгу, можна подолати за допомогою сучасних технологій, наприклад, використання live streaming (пряма трансляція) з можливістю підключення до тренінгу учасників. Використання нових технологій (наприклад, електронного навчання) мінімізує витрати на навчання та підвищить їх доступність.

Керівний персонал, крім своїх обов'язків щодо прийняття ключових рішень, пов'язаних з управлінням освітою, контролює роботу команди людей, які працюють у даному відділі. Крім спеціальних знань і навичок, він повинен характеризуватися управлінськими компетенціями. Керівний персонал в органах місцевого самоврядування повинен відвідувати не лише курси підвищення кваліфікації, а й заняття з розвитку управлінських компетенцій. Ці компетенції можна розвинути під час загального навчання, яке також відвідують представники комерційних компаній. Завдяки цьому рішення стане можливим обмінюватися передовим досвідом між керівним складом публічних і приватних структур. Важливо, що частина тренінгів стосується формування компетенцій, пов'язаних із побудовою стосунків та активізацією місцевого освітнього середовища. Варто показати управлінцям освіти переваги такої співпраці.

Працівники освіти та особи, які керують відділами освіти в органах місцевого самоврядування, характеризуються відносно низьким рівнем знань у сфері моніторингу та оцінки реалізованої діяльності. Широко поширеною проблемою є збір та аналіз місцевих даних про освітні послуги. Має бути закладено завдання щодо навчання працівників, відповідальних за освіту органів місцевого самоврядування. У рамках поточного вдосконалення, спрямованого на цю групу працівників, в підготовлених навчальних матеріалах мають бути теми, пов'язані з плануванням і впровадженням оцінювання власної діяльності та інтерпретацією даних та інформації про освіту з різних джерел,

наприклад, з місцевого банку даних, дані екзаменаційних комісій, або зовнішнє та внутрішнє оцінювання, що проводяться школами. Крім того, співробітники повинні мати знання та навички, які дозволять їм оцінювати власні завдання та проекти. Уміння підбивати підсумки власної діяльності, вимірювати її результати та робити висновки суттєво вплине на ефективність роботи осіб, відповідальних за виконання освітніх завдань в органах місцевого самоврядування, сприятиме вдосконаленню процесу управління освітою в органах місцевого самоврядування.

Проведене дослідження показує, що основні потреби в навчанні людей, які працюють у відділах освіти, стосуються вдосконалення жорстких компетенцій, пов'язаних із спеціальними професійними знаннями. Тим не менш, респонденти усвідомлюють важливість soft skills (комунікації, переговорів) у своїй роботі. Директори шкіл також звернули увагу на необхідність розвитку цих компетенцій серед працівників органів місцевого самоврядування. Деякі працівники відділів освіти брали участь у тренінгах з навичок м'якого навчання та оцінюють їх ефективність як відносно низьку. Розвиток соціальних навичок найбільш ефективний при виконанні повсякденних обов'язків. Тому навчання soft skills має охоплювати, насамперед, керівництво відділів освіти та бути спрямоване на формування керівництвом соціальних навичок у працівників даного відділу.

Результати проведеного дослідження свідчать про відсутність нормативно-правових актів щодо системи підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування. Про потреби, пов'язані з підвищенням кваліфікації, працівники повідомляють своєму керівництву під час прямих розмов, часто в залежності від поточних потреб. Проте системного забезпечення за каталогом компетенцій працівника, який обіймає посаду відділу освіти, немає. Рекомендується створити профілі компетенцій працівників, які займаються освітніми завданнями в органах місцевого самоврядування. Профілі компетенцій, розроблені для цілей цього дослідження, можуть слугувати моделлю, але при їх створенні варто враховувати характер

функціонування відділу та місцеву освіту. Підготовлені профілі компетенцій можна використовувати під час найму нового працівника, а також під час підсумкових співбесід із працівниками. Оціночна співбесіда допоможе виявити прогалини в компетенціях і розробити оптимальну систему навчання для відділу. Побудова системи навчання, адекватної потребам підрозділу та його співробітників, дозволить заздалегідь спланувати бюджетні ресурси, необхідні для досягнення поставленої мети.

Значною проблемою органів місцевого самоврядування є відсутність стратегічного планування в освіті. Стратегії, які їм потрібні, не створені, а ідеї, що містяться в загальних стратегіях розвитку, не призначені для довгострокових освітніх завдань. Зазвичай фокус уваги коливається на питаннях інфраструктури (спортивні споруди, комп'ютерні зали тощо) без діагностики явищ, що впливають на якість освіти. Відсутність таких діагнозів призводить до відсутності конкретних дій та фактичної маргіналізації питання якості освіти. Як показують дослідження, така ситуація значною мірою є результатом повноважень місцевої влади. Домінуючим є страх перед прийняттям рішень, що виходять за рамки повсякденного управління школами, і потреба звітувати за виконання більш складних, довгострокових завдань. Також важливі навички стратегічного планування: аналіз даних, пошук відповідних рішень, вжиття заходів та мобілізація ресурсів.

Місцеві системи освіти перетинаються між інституційними, організаційними та особистими відносинами. Незважаючи на те, що між окремими органами місцевого самоврядування є багато спільного, відмінності означають, що кожен з них слід розглядати як окремий випадок зі своєю специфікою. Тому втручання з метою зміни цих систем є втручанням у складні структури. Як наслідок, неможливо передбачити, які конкретні наслідки це дасть і чи відповідатимуть вони очікуванням. Впровадження запланованих рішень на пілотній основі є необхідним в окремих громадах, які відрізняються своєю специфічною освітньою ситуацією. Це дозволить визначити, чи спроможні розроблені рішення призвести до очікуваних ефектів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: Кол. монографія / [Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін.] ; За загальною редакцією Г. В. Єльнікової. Чернівці : Технодрук, 2010. 572 с.
2. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами : зб. наукових праць / за заг. ред. Мартинець Л. А. Вип. 1. Ч. 1. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. 172 с.
3. Бахрушин В. Що можуть і не можуть робити місцеві органи управління освіти URL: <http://.org.ua/> .
4. Белова Л. О. Реформування системи управління освітою за умови децентралізації місцевого самоврядування. Актуальні проблеми державного управління. 2014. № 1. С. 109-118 .
5. Боднар О. С. Внутрішньошкільний контроль і педагогічний нагляд URL: : <https://www.pedrada.>
6. Борщ Г. А., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Дехтяренко Ю .Ф., Ігнатенко О. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф., Юзефович В. В. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг: навч. посіб. / [Г. А. Борщ, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, Ю. Ф. Дехтяренко, О. С. Ігнатенко, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук, В. В. Юзефович] К. : 2017. 107 с
7. Ганущак Ю. Фінансування освіти і децентралізацію Дзеркало тижня. - 2018. 19-25 трав. (№ 18/19). С. 1, 13.
8. Децентралізація в освіті: опорні школи URL: <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/1477>
9. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу : аналіт. доп. / [Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. та ін.] ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2019. 192 с.

10. Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2016 року №688-р URL.: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249350402>
11. Дзюба С. В. Маркетинг відносин як ефективний засіб забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти. Екон. вісн. : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України. Дніпро, 2017. №2(6). С. 42-47.
12. Драгомирецька Н. М. Державно-громадянське партнерство у сфері соціального розвитку : навч. посіб. / Н. М. Драгомирецька, Н. В. Піроженко, І. В. Матвеєнко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 290 с.
13. Енциклопедичний словник з державного управління / [Ю.П.Сурмін, В.Д.Бакуменко, А.М.Михненко та ін.; за ред. Ю.В.Ковбасюка, В.П.Трощинського, Ю.П.Сурміна]. К.: НАДУ, 2010. 828 с.
14. Життя після децентралізації. Освіта України. 2016. № 38. 26 вересня.
15. Закон України «Про дошкільну освіту» у редакції від 01.01.2016. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2628-14/ed20160101>.
16. Закон України «Про загальну середню освіту» у редакції від 05.03.2017. URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/651-14/ed20170305>
17. Закон України «Про місцеве самоврядування». URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
18. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017. №2145-VIII URL: [:http://osvita.ua/legislation/law/2231/](http://osvita.ua/legislation/law/2231/).
19. Закон України «Про позашкільну освіту». URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1841-14>
20. Калініна Л. М. Управління новою українською школою / Л. М. Калініна // Директор школи. – 2017. – № 1–2(793–794), січень. – С. 12–21.
21. Калініна Л. М., Топузов М. О. Проблеми створення і функціонування опорних шкіл. Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2018 рік: наукове видання. Київ: Інститут педагогіки, 2018. 221 с.

22. Карпенко Н.М. Організаційно економічний механізм державного регулювання розвитку загальної середньої освіти в Україні. дис... кандидата наук з державного управління за спец. 25.00.02. URL: https://www.dsau.dp.ua/ua/page/photo/dis_karpenko.pdf
23. Клясен Н. Л. Інформаційне забезпечення навчально-виховного процесу мережею спеціальних бібліотек України. ScienceRise : міжнар. наук. журнал. К. : Technology Centr. 2014. № 5/1 (5). С. 61–65.
24. Ковальчук О. Автономія школи як стратегія децентралізації освіти (досвід європейських країн). Вісник Львівського університету. Серія педагогічна. № 26. 2010. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/pedagogics/article/view/493>
25. Конституція України. <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
26. Костюкевич Р. М. Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. Управління розвитком складних систем. 2016. Вип. 26. С. 74-82.
27. Литвиненко Г. М. Зародження і становлення методичної служби в Україні. Методист. 2012. № 10. С. 5–7.
28. Литвиненко Г. М. Становлення та перспективи розвитку районних(міських) методичних кабінетів. Післядипломна освіта в Україні. 2013. № 1 (22). С. 51–54.
29. Литвиненко Г. Управління проектами: сутність та застосування в освіті. Рідна школа : науково-методичний журнал». 2018. Вип. 11–2. С. 39–3.
30. Литвиненко Г., Клясен Н. Система менеджменту освіти та сервісного обслуговування закладів освіти в умовах територіальних громад. Нова педагогічна думка. 2018. № 2 (94). С.22-24.
31. Лісова Н. Феномен механізмів державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти URL:<http://znp.udpu.edu.ua/article/view/134908/131665>

32. Лісова Н.І. Державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України: [монографія]. Черкаси : Видавець Пономаренко Р.В. 2018. 236 с.
33. Малешко В. Функціонування освітнього округу як механізм оновлення шкільної мережі у сільській місцевості. Психолого-педагогічні проблеми функціонування сільської школи. Випуск 43, 2012.17.
34. Мартинець Л. А. М 292 Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.] / Л. А. Мартинець. Вінниця, 2018. 196 с.
35. Мельник В.К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Теорія та методика управління освітою. 2010. № 3.
36. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої освіти. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkolacompressed.pdf>
37. Нова школа у нових громадах : посібник з ефективного управління освітою об'єднаних територіальних громадах / А. Сеїтосманов, О. Фасоля, В. Мархлевські. К., 2017. 128 с.
38. Огляд законодавства у сфері освіти щодо повноважень та обов'язків органів місцевого самоврядування / Офіційна сторінка реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади. URL: <https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/182/%>
39. Осадчий І. Г. Проектно-цільове планування. Світло. 1998. № 1. С. 21–23.
40. Павлюк А. П. Секторальна децентралізація в Україні: результати реформи та пріоритети розвитку. Стратегічні пріоритети. 2017. №3 (44). С.113-124.
41. Пазюк С. Освіта у громадах: виклики децентралізації. URL: <http://mz.com.ua/school-wall/13144/>.
42. Пальчук В. Формування освітніх просторів громад. Україна: події, факти, коментарі. 2019. № 19. С. 60–67.

43. Положення про відділ освіти, культури, молоді, спорту та туризму Золотниківської сільської ради. Затверджено рішенням Золотниківської сільської ради від 19 червня 2018 року № 3993.
44. Попова І. М. Освітня реформа в умовах децентралізації влади в Україні. Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: збірник матеріалів 7-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук. ред. проф. Ю.М. Бардачова, І. П. Лопушинського, Р.М. Плюща. Херсон: ХНТУ, 2016. С. 144-147.
45. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про освітній округ». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/777-2010-p>
46. Потіха А. Реформа освіти як пріоритет держави. Україна: події, факти, коментарі. 2016. № 17. С. 28–37.
47. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України: постанова Кабінету Міністрів України від 20 січня 2016 року №79 URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248848545>
48. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249613934>
49. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2014 року №333-р URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>
50. Програма розвитку освіти Золотниківської територіальної громади на 2020-2025 роки.
51. Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (Київ, 25 трав. 2018 р.) : у 5 т. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2018. Т. 3. 128 с.

52. Реформа освіти. URL: : <http://decentralization.gov.ua/reforms/item/id/1>
53. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект : навч.-наук. вид. / Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанова та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. Львів : НАДУ, 2012. 456 с.
54. Рішення Золотниківської сільської ради Тереховлянського району Тернопільської області від 29 липня 2015 року № 2250. Про добровільне об'єднання територіальних громад.
55. Рішення Золотниківської сільської ради Тереховлянського району Тернопільської області від 21 липня 2016 року №656. Про зміну засновника, перейменування та погодження статутів навчальних закладів.
56. Рогова В. Б. Упровадження державно-громадського управління у закладах системи середньої освіти URL: <http://www.narodnaosvita>.
57. Розвиток соціальної сфери територіальних громад в умовах адміністративно-фінансової децентралізації / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України» ; за ред. С. Л. Шульц. Львів, 2018. 140 с.
58. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія / С. А. Романюк. Київ : НАДУ, 2019. 254 с.
59. Синюра-Ростун Н. Р. Територіальна організація дошкільної та шкільної освіти: регіональний аспект. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20163\(119\)/sep20163\(119\)_144Synyura-RostunNR.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20163(119)/sep20163(119)_144Synyura-RostunNR.pdf)
60. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Скібіцький. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с
61. Соціальна інфраструктура на шляхах реформування місцевого самоврядування: кол. моногр. / В.М. Новіков, Н.М. Деєва, А. Г. Гвелесіані [та ін.]; за наук. ред. д.е.н., проф. В.М. Новікова; д.е.н.(хабілітованого), проф. Здіслава Сіройча. Київ-Варшава, 2018. 431 с.
62. Стратегічні пріоритети розвитку загальноосвітньої школи України Педагогіка і психологія. 2016. № 4. С. 5–10.

63. Стратегія розвитку освіти в громаді : практичний порадник. Войцех Мархлевські, Олег Процак. К., 2018. 56 с.
64. Стратегія розвитку освіти в Україні. Національна доктрина розвитку освіти в Україні у XXI столітті. URL: <https://studfiles.net/preview/5539372/page:27/>
65. Тарасенко Н. Децентралізація освіти в Україні: плани, проблеми, перспективи. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2017. № 1. С. 23-26.
66. Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи: аналітична доповідь / За заг. ред. Паращенко Л.І. К.: «2UP», 2013. 64 с.
67. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, В. С. Колтун, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] К. : 2017. 129 с.
68. Управління системою освіти територіальних громад: досвід країн Вишеградської четвірки для України: методичний посібник із збіркою кращих практик/ А. Кавунець, А. Ланова, О. Гуменна, О. Черній, Р. Шарлея, Л. Грегуркова, Л. Одор, Л. Лакатош, Ш. Кьолеш, Е. Бураш. Вінниця: ТОВ «Твори», 2018. 120 с.
69. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
70. Ушакова А. С. Проектні компетентності об'єднаних територіальних громад: вимірювання й оцінювання. Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. № 3 (38). С. 164–169. 68 Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 292 с.

71. Формуємо органи управління освітою об'єднаної територіальної громади/ Портал «Педрада». URL: <https://www.pedrada.com.ua/article/243-formumo-organ-upravlnnya-osvtoyu-obdnano-teritorialnogromadi>
72. Створення органу управління освітою в ОТГ / Центральний офіс реформ при Мінрегіоні. URL: <https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/357/>.
73. Франчук Т. Й. Цілісний освітній простір: педагогічні основи його формування : монографія. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. І. Огієнка, 2009. 244 с.
74. Хобзей П. Децентралізація середньої освіти: об'єднання та скорочення. URL: <https://hromadskeradio.g/programs/rankovahvylya/>
75. Шиян Р. Децентралізація освіти у Польщі: досвід для України. К. : Юстон, 2016.
76. Юрчук Л. Тенденції децентралізації управління освітою в Україн. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України : <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2009-4-36.pdf>
Statement of the problem. Th
77. STEM-освіта: умови впровадження у навчальних закладах України / О. Патрикеева, О. Лозова, С. Горбенко. Управління освітою. 2017. № 1. С. 28–31.