

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

**Шандрук Галина Миколаївна**

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОЧАТКОВОЇ**  
**ТА ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійна програма – «Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
ПУАзм-21  
Галина Шандрук

---

Науковий керівник:  
А.Ю.Васіна

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ М.М. Шкільняк  
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

## **ЗМІСТ**

### **ВСТУП**

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОЧАТКОВОЇ ТА ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

- 1.1. Завдання та засади публічного управління розвитком початкової та загальної середньої освіти
- 1.2. Інституційне забезпечення публічного управління розвитком початкової та загальної середньої освіти

#### **Висновки до розділу 1**

### **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПОЧАТКОВОЇ ТА ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЛАНОВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НИМ**

- 2.1. Аналіз розвитку початкової та загальної середньої освіти Лановецької міської територіальної громади
- 2.2. Організаційне забезпечення публічного управління розвитком початкової та загальної середньої освіти Лановецької міської територіальної громади
- 2.3. Оцінка функціональних механізмів публічного управління розвитком початкової та загальної середньої освіти

#### **Висновки до розділу**

### **РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОЧАТКОВОЇ ТА ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЛАНОВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

- 3.1. Напрями удосконалення організації публічного управління розвитком початкової та загальної середньої освіти
- 3.2. Удосконалення механізмів управління розвитком початкової та загальної середньої освіти з використанням інструментарію стратегування

#### **Висновки до розділу 3**

### **ВИСНОВКИ**

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Останніми роками в Україні відбулися значні зміни в системі загальної середньої освіти. Профільне міністерство внесло численні реформи, що вплинули на структуру освіти. Початкова школа пройшла фундаментальні зміни, з'явилася концепція Нової школи, було впроваджено 12-річну освітню програму, розпочато комп'ютеризацію та цифровізацію навчального процесу. Також були введені нові оцінювальні шкали, система зовнішнього незалежного оцінювання, розвинуто профільне навчання та реформування інклюзивної освіти. Нові програми стали більш демократичними та учнівсько-центрованими.

У початковій школі відбулися значущі зміни: оцінки стали конфіденційними, знято оцінювання зошитів, а також відмінено домашні завдання на вихідних, святкових та канікулярних днях. У навчальний план були внесені предмети, що не оцінюються, та інші інновації. Це лише частковий перелік змін, які відбулися. Реформи в системі освіти починаються ще на ранніх стадіях навчання.

Завдяки децентралізації, заклади освіти та місцеве самоврядування отримали більше повноважень у використанні коштів на місцях. Однак, однією з найважливіших задач залишається реорганізація закладів, які перебувають у комунальній власності громад. Часто виникають випадки, коли прийняті рішення не відповідають інтересам мешканців. Особливо гострою є проблема сільських малокомплектних шкіл.

У цих умовах набуває актуальності завдання удосконалення публічного управління розвитком початкової та загальної середньої освіти. Це стає ключовою темою для кваліфікаційної роботи.

**Мета кваліфікаційної роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення публічного управління розвитком початкової та загальної середньої освіти.

Досягнення визначеної мети передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити засади публічного управління розвитком початкової та загальної середньої освіти;
- охарактеризувати інституційне забезпечення публічного управління розвитком початкової та загальної середньої освіти;
- здійснити аналіз розвитку початкової та загальної середньої в досліджуваній територіальній громаді;
- оцінити організаційне забезпечення публічного управління розвитком початкової та загальної середньої освіти в досліджуваній територіальній громаді;
- дати оцінку функціональним механізмам публічного управління розвитком початкової та загальної середньої освіти;
- навести пропозиції щодо удосконалення організації публічного управління розвитком початкової та загальної середньої освіти;
- запропонувати підходи щодо удосконалення механізмів управління розвитком початкової та загальної середньої освіти з використанням інструментарію стратегування.

**Об'єктом** дослідження є система початкової та загальної середньої освіти Лановецької міської територіальної громади.

**Предметом** дослідження є механізми публічного управління розвитком початкової та загальної середньої освіти.

**Методи дослідження.** При виконанні кваліфікаційної роботи використані такі методи дослідження: теоретичного узагальнення; діалектичний метод пізнання; системний аналіз; порівняння; системний підхід.

**Практична цінність отриманих результатів.** Отримані результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування в процесі вироблення й реалізації механізмів управління розвитком початкової та загальної середньої освіти.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОЧАТКОВОЇ ТА ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

### 1.1. Завдання та засади публічного управління розвитком початкової та загальної середньої освіти

Одним з основних аспектів управління є система освіти. Освіта виступає фундаментом для розвитку інтелекту, духовності, фізичних здібностей та культурного росту особистості, сприяє її успішній адаптації до суспільства, забезпечує економічний процвітання і є основою для прогресу суспільства, яке об'єднане спільними цінностями і культурою, а також державою.

Мета освіти полягає в комплексному розвитку особистості, розглядається як найвища цінність для суспільства. Освіта спрямована на розвиток талантів, інтелектуальних, творчих та фізичних здібностей, формування цінностей, необхідних для успішної самореалізації, а також на виховання відповідальних громадян, здатних до свідомого вибору та спрямованої діяльності на користь суспільства. Вона сприяє збагаченню інтелектуального, економічного, творчого та культурного потенціалу українського народу, а також підвищенню освітнього рівня громадян для забезпечення сталого розвитку України та її європейської інтеграції.

Кожен житель села, міста або селища має право на сучасну та якісну освіту. У контексті освітніх реформ, створення Нової української школи і процесів децентралізації, забезпечення якості освіти є однією з найбільш актуальних проблем. «Право на освіту включає право здобувати освіту впродовж усього життя, право на доступність освіти, право на безоплатну освіту у випадках і порядку, визначених Конституцією та законами України» [7].

Для здобуття освіти в Україні створені усі необхідні умови. Ніхто не може бути обмежений у цьому праві. Засади функціонування і розвитку освіти в Україні визначено Законом України «Про повну загальну середню освіту».

«Система загальної середньої освіти функціонує з метою забезпечення: всебічного розвитку, навчання, виховання, виявлення обдарувань, соціалізації особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованої взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і здобуття освіти упродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності, дбайливого ставлення до родини, своєї країни, довкілля, спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству» [5].

Однією з ключових складових безперервної освіти є загальна середня освіта, що є цілеспрямованим процесом освоєння систематизованих знань. В Україні на сьогодні цей рівень освіти представлений закладами різних типів та форм власності.

Початкова освіта є першим етапом повної загальної середньої освіти, де учень має відповідати вимогам державного стандарту. Процес навчання в початковій школі організований за адаптаційно-ігровим (1-2 роки) та основним (3-4 роки) циклами.

Відповідно до Закону України "Про повну загальну середню освіту", Міністерство освіти і науки оновило положення про з'єднаний клас початкової школи. Цей клас об'єднує учнів різних років, включаючи осіб з особливими освітніми потребами, які отримують початкову освіту. Такі класи-комплекти створюються у зв'язку з демографічною ситуацією, коли не може бути створено один чи кілька класів через недостатню кількість учнів. Гранична кількість учнів у класі-комплекті становить від 5 до 12 осіб.

Другим рівнем повної загальної середньої освіти є базова середня освіта, яка включає адаптаційний (5-6 років) та базовий цикли (7-9 років). Мета базової середньої освіти полягає в розвитку природних здібностей, формуванні компетентностей та громадянської активності учнів.

Третім рівнем є профільна середня освіта з профільно-адаптаційним (10 років) та профільним циклами (11-12 років). Початкова освіта здобувається за 4 роки, базова - за 5 років, а профільна - за 3 роки.

В Україні навчання на різних рівнях освіти надається в закладах різних типів і форм власності, таких як початкова школа, гімназія та ліцей.

Сучасна реформа освіти в Україні ведеться за участю Міністерства освіти і науки, Міністерства цифрової трансформації, Державної служби якості освіти, Українського центру оцінювання якості освіти та Українського інституту розвитку освіти. Реформа має на меті покращення якості освіти, розвиток педагогічних кадрів, фінансову підтримку та цифрову трансформацію.

## **1.2. Інституційне забезпечення публічного управління розвитком початкової та загальної середньої освіти**

Основи змін у сфері загальної середньої освіти визначені через Концепцію реалізації державної політики «Нова українська школа» (НУШ) до 2029 року та Закон України «Про освіту». Ці зміни передбачали впровадження нових стандартів, програм, удосконалення шкіл, створення нового оточення для навчання, контроль якості освіти, підвищення кваліфікації вчителів, інтеграцію нових Державних стандартів початкової та базової середньої освіти. Також надано закладам освіти та вчителям більше автономії у проведенні навчального процесу.

У вересні 2017 року було прийнято новий Закон «Про освіту», що регулює основи нової системи освіти. У лютому 2018 року Кабінет Міністрів затвердив новий Державний стандарт початкової освіти. Січні 2020 року Верховна Рада ухвалила Закон «Про повну загальну середню освіту». Такі кроки передбачали проведення реформи освіти, спрямованої на зупинку негативних тенденцій, перетворення її на інструмент соціальної рівності та економічного розвитку України.



Відповідно до нового Закону України, управління в сфері освіти здійснюють центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки, орган у забезпеченні якості освіти, державні установи, яким підпорядковані заклади освіти та органи місцевого самоврядування.

Міністерство освіти і науки України має ключову роль у формуванні та реалізації державної політики у сфері загальної середньої освіти. Процес децентралізації в Україні також збільшує відповідальність органів місцевого самоврядування за розвиток територіальних громад та управління освітою. Ці органи виконавчої влади забезпечують фінансову незалежність та функціонування шкіл, які становлять велику частину місцевого бюджету та обслуговують значну частину населення.

Зміни у відділах освіти місцевих органів відрізняються від тих, що мають районні управління освітою. Органи місцевого управління освітою не мають права втручатися у керівництво школою, її організацію чи кадрову політику. Їхня робота спрямована на надання сервісних послуг, а не на контроль чи методичну діяльність.

Закон України «Про освіту» № 2145-VIII, ухвалений 5 вересня 2017 року, набрав чинності 28 вересня 2017 року. Цей закон передбачав ряд важливих змін у системі освіти, таких як розширення використання державної мови для навчання, можливість 12-річного терміну навчання, більшу автономію для шкіл, підвищення заробітної плати вчителям, нові правила атестації та підвищення їх професійної кваліфікації, конкретизацію повноважень керівників шкіл та їх обрання, а також введення процедури сертифікації педагогічних працівників. У цьому контексті вчителі стали ключовими фігурами реформи, оскільки їхній професійний розвиток визначав успішність впровадження Нового Державного стандарту початкової освіти.

Згідно з Законом України «Про загальну середню освіту», Кабінет Міністрів України затвердив Державний стандарт початкової освіти. Також були запроваджені дві типові освітні програми, розроблені під керівництвом О. Я.

Савченко та Р. Б. Шияна. Затверджено також Державний стандарт базової середньої освіти та типові освітні програми для закладів повної загальної середньої освіти на I та II ступенях. Ці програми розміщено на офіційному вебсайті Міністерства освіти і науки України.

Також було затверджено процедуру забезпечення підручниками та посібниками для учнів повної загальної середньої освіти та педагогічних працівників, що стали основним завданням реформування освіти, маючи на меті створення навчальних посібників, спрямованих на стимулювання інтересу учнів до навчання.

Затверджено Положення про інституційну та дуальну форми здобуття повної загальної середньої освіти, план заходів на 2017-2029 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти "Нова українська школа" [32]. Затверджено положення про Центри професійного розвитку педагогів. Центри стали у нагоді для професійного зростання педагогів.

Поліпшення загальної середньої освіти потребує відповідного фінансування, і тому уряд запровадив субвенцію з державного бюджету для місцевих бюджетів на реформу шкільної освіти. Ця субвенція призначалася для забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти у рамках ініціативи "Нова українська школа". Фінансування було спрямоване на розвиток нового освітнього середовища, забезпечення оновленого змісту навчання та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.

Паралельно розширено мережу інклюзивно-ресурсних центрів та забезпечено навчання учнів з особливими освітніми потребами у шкільних умовах. Ці кроки дозволили громадам ефективно використовувати кошти на покращення шкільної освіти.

Міністерство освіти і науки України організувало підготовку вчителів початкових класів до роботи за новим Державним стандартом. Це навчання організували у різних форматах: дистанційно, з отриманням сертифікату на

платформі EdEra, або очно, на базі обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти. Також регіональні тренери-педагоги провели спеціальні сесії для вчителів, де практично використовували нові методи та підходи навчання відповідно до Типової освітньої програми. Учителям було надано можливість розробляти власні навчальні програми.

Зокрема, одним із принципів Нової української школи є стимулювання вчителя. Тому для виявлення та підтримки педагогічних працівників із високим рівнем професійної майстерності була введена система сертифікації. Також було розроблено професійний стандарт для вчителів загальної середньої освіти та методичні рекомендації щодо організації навчального середовища та оцінювання успішності першокласників у Новій українській школі.

Впровадження безпечного та інклюзивного освітнього середовища, яке враховує потреби осіб з особливими освітніми потребами, стало одним із основних пріоритетів для Кабінету Міністрів та Міністерства освіти і науки України. Обрання цього напрямку для створення належних умов навчання дітей з особливими освітніми потребами є кроком до впровадження європейських стандартів та принципів життя.

Матеріально-технічна база закладів загальної середньої освіти була поліпшена з метою надання якісних освітніх послуг для дітей з особливими освітніми потребами. Освітнє середовище, де перебувають учні, відіграє ключову роль у забезпеченні якісних освітніх послуг. Воно було оновлене за допомогою нових меблів, дидактичних матеріалів та навчально-методичної літератури. Усім учням закладів загальної середньої освіти були надані ігрові набори LEGO Six Bricks та LEGO Play Box. Використання LEGO розширило та вдосконалило освітній процес, зробило його більш захоплюючим для дітей. Заняття з використанням LEGO проводяться у формі ігор, створюючи комфортну атмосферу та позитивно впливаючи на якість засвоєння матеріалу учнями.

З метою розвитку цифрової трансформації в галузі освіти вчителі 5-11 класів були зареєстровані на платформі для дистанційного та змішаного навчання "Всеукраїнська школа онлайн".

Один з ключових документів, який впливає на організацію навчального простору в школах та дозволяє краще адаптувати середовище до вимог Концепції "Нової української школи", це "Санітарний регламент для закладів загальної середньої освіти", що набув чинності з 1 січня 2021 року і був затверджений наказом МОЗ № 2205 від 25 вересня 2020 року.

Реформа освіти також зачепила систему шкільного харчування. Нововведення стосуються здорового харчування дітей: встановлено вимоги до харчових продуктів та готових страв, визначено групи харчових продуктів, які мають бути в щоденному шкільному раціоні. Оновлений Санітарний регламент та нові гігієнічні вимоги були затверджені.

У Новій українській школі організація освітнього середовища сприяє вільному розвитку творчої особистості дитини та підвищенню частки проєктної, командної та групової діяльності. Розширено можливості організації навчального простору в класі за допомогою нових підходів та матеріалів. Планування і дизайн освітнього простору школи спрямовані на розвиток дитини та мотивацію її до навчання, з урахуванням нових ІТ-технологій та мультимедійних засобів навчання.

Закладам загальної середньої освіти була надана більша автономія, що призвело не лише до збільшення свободи керівників закладів освіти, а й підвищило рівень їхньої відповідальності. Внутрішні процеси у школах контролюються самим закладом освіти за допомогою Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти.

Законодавство передбачило нове поняття освітньої термінології - академічна доброчесність. Була припинена атестація шкіл та скасовано функції інспектування в місцевих управліннях освіти.

Повноваження щодо контролю якості освітньої діяльності перейшли до Державної служби якості освіти. Одним із ключових інструментів для підвищення якості освіти став інституційний аудит. Ця процедура, нова для української освіти, спрямована на оцінку якості діяльності навчального закладу та висунення рекомендацій щодо поліпшення процесів. Результати аудиту служать основою для рекомендацій з усунення порушень та розвитку школи.

Також відбулися значні зміни у сфері державного фінансування загальної середньої освіти. Вони передбачають більш прозорий розподіл державних коштів, вдосконалення формули розрахунку освітньої субсидії та впровадження принципу "гроші за дитиною". Також надається підтримка дітям з особливими освітніми потребами, які можуть навчатися разом з іншими дітьми.

### **Висновки до розділу 1**

У реформуванні освіти в Україні відбуваються систематичні зміни. Основні позитивні аспекти цього процесу та децентралізації включають:

- впровадження цільових субвенцій для поліпшення технічного забезпечення шкіл. Ці програми охоплюють закупівлю меблів, цифрового обладнання, навчальних матеріалів для початкової школи, а також сприяють придбанню автобусів. Також існують спеціальні субвенції, спрямовані на розвиток STEM освіти та створення сучасних умов навчання;

- розвиток інклюзивної освіти на рівні середньої школи. Учні з особливими освітніми потребами отримують можливість навчатися у класах разом із іншими дітьми, створюючи більш інклюзивне навчальне середовище;

- осучаснення освітнього простору через впровадження нових меблів, навчальних матеріалів та методичної літератури, що сприяє покращенню умов для навчання та розвитку учнів;

- ухвалення концепції "Нова школа", що передбачає оновлення змісту базової освіти та методик навчання, спрямованих на формування ключових компетентностей для життя;

- затвердження стратегії створення мережі академічних та професійних ліцеїв, введення педагогічної інтернатури, що сприяють покращенню якості освіти;

- забезпечення можливості реєстрації вчителів 5-11 класів на платформі для дистанційного та змішаного навчання "Всеукраїнська школа онлайн".

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПОЧАТКОВОЇ ТА ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЛАНОВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НИМ

#### 2.1. Аналіз розвитку початкової та загальної середньої освіти Лановецької міської територіальної громади

«Лановецька міська територіальна громада Кременецького району Тернопільської області (далі – Лановецька громада) набула повноважень 03 грудня 2020 року. До її складу увійшов 41 населений пункт: м. Ланівці, с. Волиця, с. Малі Кусківці, с. Оришківці, с. Краснолука, с. Татаринці, с. Якимівці, с. Загірці, с. Михайлівка, с. Юськівці, с. Бережанка, с. Жуківці, с. Білозірка, с. Шушківці, с. Буглів, с. Люленці, с. Огризківці, с. Ванжулів, с. Мала Карначівка, с. Вербовець, с. Верещаки, с. Коржківці, с. Вишгородок, с. Соколівка, с. Влащинці, с. Гриньки, с. Грибова, с. Козачки, с. Іванківці, с. Лопушне, с. Пахinya, с. Мала Білка, с. Велика Білка, с. Мартишківці, с. Молотків, с. Осники, с. Москалівка, с. Плиска, с. Печірна, с. Коростава, с. Кутиска» [11].

«Адміністративний центр громади розташований у м. Ланівці. Лановецька громада знаходиться на півночі Тернопільської області. Громада межує: на півночі – з Борсуківецькою громадою Кременецького району; на сході – з Ямпільською громадою Шепетівського району Хмельницької області та Теофіпольською і Волочиською громадами Хмельницького району Хмельницької області; на півдні – із Скориківською громадою Тернопільського району; на заході – із Збарзькою громадою Кременецького району» [11].

Загальна площа Лановецької громади – 47 956 га.

Наявне населення Лановецької громади у 2023 році – 21032 осіб (з них жінок – 56,2 %, чоловіків – 43,8 %), в тому числі міського населення 8 072 особи; сільського населення 12 960 осіб.

Лановецька громада має гарне географічне розташування. Відстань до деяких інших українських міст: Тернопіль – 61 км, Київ - 380 км, Львів – 192 км, Хмельницький – 122 км, Луцьк – 145 км, Одеса - 700 км, Харків – 841 км.

Через територію громади проходять автомобільна дорога загального користування державного значення Р-43/М-19/-Ланівці-Н-02 та територіальні автомобільні шляхи Т 20-09 і Т 20-12.

Зв'язок між місцевими та районними центрами через маршрутні таксі має велике значення, оскільки через це місто проходить багато транзитних маршрутів. Ланівці також мають залізничну станцію, але найближча залізнична станція міжнародного значення знаходиться у Тернополі, в 68 кілометрах від центру громади, а до Шепетівки - 90 км.

Щоб задовольнити освітні потреби населення, на території Лановецької громади створено відділ освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики Лановецької міської ради. Цей відділ діє відповідно до завдань, затверджених рішенням Лановецької міської ради від 20 грудня 2017 року № 22 [28] та сприяє розвитку відповідної мережі освітніх закладів.

На даний момент до Відділу належить 14 закладів загальної середньої освіти та 3 філії, 12 дошкільних закладів та 8 підрозділів, 1 позашкільний заклад, Лановецький міжшкільний ресурсний центр, інклюзивно-ресурсний центр, 1 мистецький заклад, 26 культурних закладів (з відокремленими підрозділами), 2 музеї, 1 міська публічна бібліотека та 25 філійних бібліотек. У цих установах та закладах працює 716 осіб.



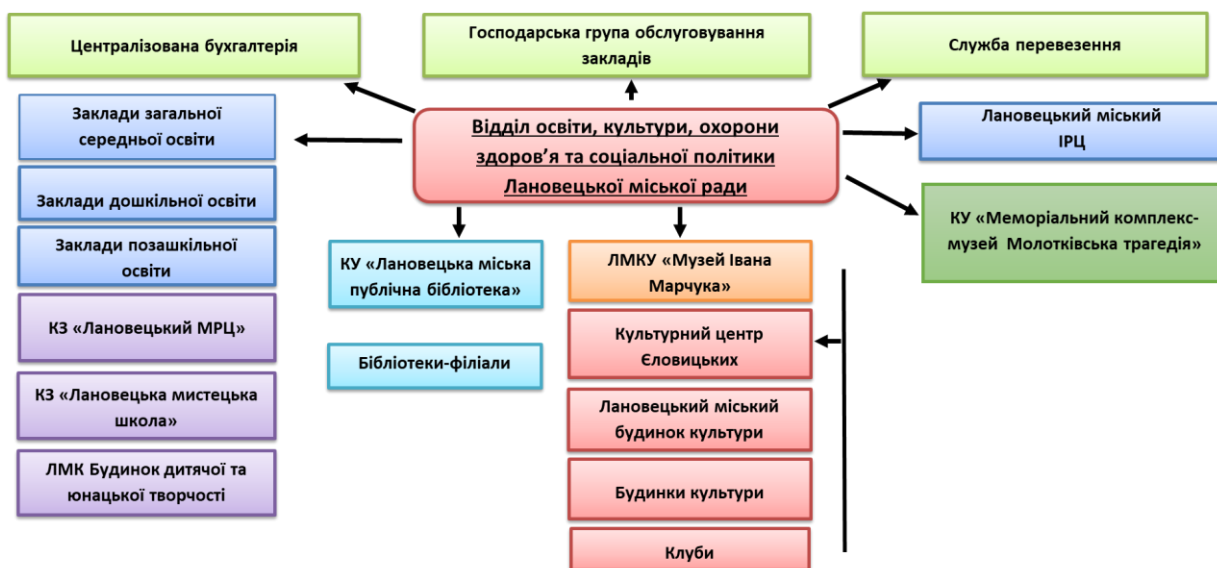


Рис. 2.1. Заклади і установи, діяльність яких координує відділ освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики Лановецької міської ради.

У 2023-2024 навчальному році викладання в школах забезпечує 325 педагогічних працівників, серед яких 20 осіб працюють на позмінних посадах. Також у закладах працює 178 співробітників обслуговуючого персоналу. З цифр педагогічного складу:

- 117 осіб мають найвищу категорію;
- 119 - I категорію;
- 27 - II категорію;
- 18 – мають спеціальність.

З цієї чисельності чотири вчителі отримали звання учитель-методист, а 57 мають звання старших учителів.

Більшість вчителів мають досвід роботи у педагогіці протягом 20 років і більше - це 206 осіб. Однак існує потреба у кадрах, особливо вчителях хімії, біології та музики. В закладах загальної середньої освіти працюють 9 молодих фахівців та 36 пенсіонерів.

У школах загальної середньої освіти функціонує 57 класів I ступеня, в яких навчається 774 учні, що становить 35% загальної кількості школярів. Для активізації навчально-виховної діяльності учнів створено групи продовженого дня, які відвідують 235 учнів 1-4 класів. Також у закладах діють гуртки, які відвідують 349 учнів.

225 учнів отримали свідоцтва про здобуття базової середньої освіти, з них 30 осіб отримали свідоцтва з відзнакою (13%). Щодо повної загальної середньої освіти - 133 учні отримали свідоцтва, з них 33 особи були нагороджені золотою медаллю, а 2 - срібною.

Також, на 98 600 гривень нагороджено учнів, які перемогли у обласних та міжнародних конкурсах, спортивних подіях та олімпіадах. Сім учителів початкових класів отримали сертифікати підтвердження кваліфікації. Загалом 107 випускників пройшли тестування, 23% з яких показали результати вище 160 балів з української мови, 14% з математики та 11% з історії України.

Громада надає однаковий доступ до якісної освіти для дітей з особливими потребами, забезпечуючи їм підтримку та консультування. Установа «Лановецький міський інклюзивно-ресурсний центр» допомагає цій категорії дітей, а також використовує спеціально обладнаний автомобіль для їх перевезення.

Крім цього, 102 дитини пройшли комплексну психолого-педагогічну оцінку розвитку та перебувають на обліку в ІРЦ. З них 86 дітей із Лановецької міської територіальної громади та 16 з Борсуківської сільської, представлені у різних категоріях особливих потреб.

У 2023-2024 навчальному році у громаді функціонують 29 інклюзивних класів, де навчається 33 учні з особливими освітніми потребами відповідно до встановленого Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти.

Крім того, ще 3 дитини отримують освіту за індивідуальною формою (педагогічний патронаж) через свій стан здоров'я, який не дозволяє їм навчатися за

звичайною денною формою у школах комунальної власності Лановецької міської ради, згідно з висновками медичних консультаційних комісій чи медичних висновків.

Організація освітнього процесу в закладах спрямована на розвиток обдарованих учнів. Навчальні плани передбачають вивчення факультативних курсів, які сприяють виявленню та розвитку здібностей: основи медіаграмотності, життя в громаді, фінансова грамотність.

Для розвитку інтересів учнів позаурочні заходи активно використовуються в закладах загальної середньої освіти, де функціонує 22 групи гуртків з участю 349 учнів. Ці гуртки включають:

- 11 груп спрямування фізкультури та спорту з участю 162 учнів у школах різних районів;
- 3 групи мистецького спрямування з участю 65 учнів;
- 5 груп військово-патріотичного спрямування, таких як "Сокіл", "Джура", з участю 77 учнів;
- 3 групи гуртка "Польська мова" з участю 45 учнів.

Також на базі однієї з шкіл функціонує Лановецька філія Тернопільського обласного комунального територіального відділення МАН України. Результати учнів філії є вражаючими, оскільки рік у рік вони досягають високих результатів у Всеукраїнському конкурсі-захисті науково-дослідницьких робіт, завдяки своїм старанням та підтримці вчителів.

Для забезпечення безкоштовного харчування учнів пільгових категорій у Лановецькій міській раді у 2023 році на заклади загальної та дошкільної освіти виділено кошти: 593,0 тис. грн. та 993,1 тис. грн. відповідно. Вартість обідів для різних вікових груп учнів розрахована відповідно до вікових категорій.

Важливу роль у забезпеченні раціонального та безпечного харчування учнів відіграє належна матеріально-технічна база харчоблоків шкіл. Всі шкільні їдальні

підготувалися до нового 2023/2024 навчального року через проведення поточних ремонтних робіт.

Харчоблоки оснащені необхідними засобами для забезпечення санітарних вимог, включаючи холодну та гарячу проточну воду, дезінфікуючі та мийні засоби. Заклади освіти також працюють над ремонтом, заміною та покупкою нового обладнання та посуду.

Закупівлі продуктів та сировини для шкіл громади відбуваються через тендери, керуючись відділом освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики Лановецької міської ради. Організація харчування дітей перебуває на постійному контролі.

На території міської ради продовжує функціонувати програма "Шкільний автобус" на 2023-2027 роки, яка забезпечує транспортування учнів та педагогічних працівників до місць навчання та дому за визначеними маршрутами. У цьому році автопарк поповнився новим автобусом ЕТАЛОН А08116Ш, який був придбаний за державні кошти у співфінансуванні з бюджету міської територіальної громади.

Зокрема, у Лановецькій громаді також отримали благодійний автобус VOLVO 812 BLE 6X2 2009 року, який буде використаний на одному з існуючих маршрутів після необхідних технічних обслуговувань.

Щодо трансформації мережі закладів освіти у Лановецькій міській раді, затверджений план на 2021-2024 роки не проводився у 2023 році, однак це залишається одним із важливих завдань, яке потребує вирішення.

Розпорядженням Тернопільської обласної військової адміністрації від 30.08.2023 № 476/01.02-01 затверджено прогнозну мережу ліцеїв у Тернопільській області. На території Лановецької міської громади така мережа складається з двох закладів освіти: ліцею №1 та ліцею №2 у місті Ланівці.

Крім того, на базі будинку дитячої та юнацької творчості відкрито трек з автотрасового моделізму, що став єдиною трасою такого рівня у Тернопільській

області та однією з найкращих у західному регіоні України. Громада виділила на цей проект 199 000 грн.

Згідно з Законом України «Про оздоровлення та відпочинок дітей», нормативно-правовими документами Міністерства освіти і науки, а також місцевою Програмою оздоровлення та відпочинку дітей Лановецької громади на 2021-2024 роки [33], проводяться заходи з відпочинку та оздоровлення дітей. У 2023 році до цієї програми внесено зміни, які надають можливість відпочивати та оздоровлюватися за кошти місцевого бюджету дітям військовослужбовців, що не мають посвідчення учасника бойових дій.

За цими програмами путівки отримали 30 дітей з пільгових категорій (5 дітей, позбавлених батьківського піклування, 13 дітей з багатодітних сімей, 6 дітей визнаних учасниками бойових дій, 1 дитина, зареєстрована як внутрішньо переміщена особа) та 5 відмінників навчання. Їх розподілили таким чином:

- 10 дітей відправили до дитячого оздоровчого та відпочинкового закладу «Збруч» у смт. Скала-Подільська Чортківського району Тернопільської області;

- 7 дітей поїхали до дитячого оздоровчого закладу «Лісовий» у с. Скоморохи Чортківського району Тернопільської області;

- 12 дітей відправили до колективного міжгосподарського дитячого оздоровчого закладу «Промінь» у с. Долина Тернопільського району Тернопільської області;

- 1 дитину направили до державного підприємства України «Міжнародний дитячий центр «Артек».

## **2.2. Організаційне забезпечення публічного управління розвитком початкової та загальної середньої освіти Лановецької міської територіальної громади**

«В Україні реформа місцевого самоврядування проходить одночасно із реформою освіти. Так, сформовані адміністративним шляхом у 2020 році територіальні громади, отримали у комунальну власність заклади освіти. Відтепер за освіту в своїй громаді відповідають міські, селищні та сільські ради. Саме вони отримали статус засновників закладів освіти і мають утримувати освітню мережу, формуючи її відповідно до запитів жителів громади» [14].

Рішенням сесії Лановецької міської ради від 1 грудня 2017 року № 08 був створений відділ освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики, який одержав статус юридичної особи та планував свою діяльність починаючи з 1 грудня 2017 року. Це рішення визначило його структуру та кількість працівників. Після цього був оголошений конкурс на посади у цьому органі управління освітою.

Для здійснення освітніх завдань на місцевому рівні було створено відділ освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики Лановецької міської ради згідно рішення сесії від 1 грудня 2017 року № 08 "Про утворення та затвердження структури виконавчого органу Лановецької міської ради". Цей відділ управління було налічено 11 осіб. Міський голова 18 січня 2018 року визначив керівника цього відділу і врегулював робочі питання з іншими працівниками.

Згодом, Відділ встановив структурні підрозділи, такі як централізована бухгалтерія, господарська група для обслуговування освітніх закладів та служба з перевезення дітей з інвалідністю, які були затверджені наказом Відділу від 23 квітня 2018 року № 83-од. Механізм виконання завдань у сфері освіти громади регулюється Положенням про Відділ, схваленим рішенням сесії Лановецької міської ради від 20 грудня 2017 року № 22. У цьому документі визначено мету,

завдання та функції Відділу у сфері освіти відповідно до законодавства України та його повноважень.

Відділ освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики Лановецької міської ради отримав 26 делегованих повноважень згідно рішення сесії міської ради від 20 травня 2020 року № 1796. Під час своєї діяльності він керується рядом нормативних актів, серед яких Конституція України, Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод, закони про місцеве самоврядування, постанови Верховної Ради України та акти місцевих органів влади.

Метою діяльності Відділу є:

«створення умов для розвитку особистості і творчої самореалізації кожного громадянина через систему багатoproфільної, різнорівневої дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, забезпечення доступності, безоплатності та обов'язковості освіти для всіх, хто її потребує, через мережу закладів дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, формування якісного інформаційно-освітнього простору, надання населенню якісних послуг в сфері фізичної культури і спорту шляхом виконання відповідних державних і місцевих програм, через мережу комунальних підприємств, установ і закладів для задоволення потреб та інтересів Лановецької міської об'єднаної територіальної громади;

забезпечення в межах визначених законодавством прав членів територіальної громади в сфері охорони здоров'я шляхом виконання відповідних державних і місцевих соціально-економічних, медико-санітарних і оздоровчо-профілактичних програм, надання населенню якісної медичної допомоги і медичних послуг через мережу комунальних лікувально-профілактичних підприємств, установ і закладів;

забезпечення в межах визначених законодавством прав членів територіальної громади в сфері культури та туризму шляхом виконання державних, обласних та місцевих програм, збереження та популяризації національного і культурного надбання, створення конкурентоспроможного мистецького середовища задля

розвитку культурного та туристичного простору населених пунктів територіальної громади та надання якісних послуг через мережу закладів та комунальних підприємств різних форм власності;

реалізація державної політики з питань соціального захисту дітей, запобігання дитячій бездоглядності та безпритульності, вчиненню дітьми правопорушень, розроблення і здійснення заходів щодо захисту прав, свобод і законних інтересів дітей» [28].

Від 2020 року на території Лановецької міської ради функціонує Центр професійного розвитку педагогів (ЦПРПП). Центр здійснює свою діяльність відповідно до Статуту, схваленого рішенням Лановецької міської ради від 25 вересня 2020 року №2168. Для забезпечення більш ефективного виконання своїх завдань, Відділ взаємодіє з Комунальною установою «Лановецький міський центр професійного розвитку педагогів» Лановецької міської ради Тернопільської області. 4 січня 2023 року між Відділом та Лановецьким міським центром професійного розвитку педагогічних працівників був укладений меморандум про співпрацю [13].

У межах меморандуму здійснюються наступні заходи:

- консультування з підвищення кваліфікації та атестації педагогічних працівників.
- впровадження новітніх цифрових технологій в освітній процес;
- організація дистанційного навчання;
- запровадження нового освітнього стандарту для 5-6 класів;
- розвиток медіакомпетентності та цифрової грамотності педагогів;
- супровід обдарованих особистостей з психологічно-педагогічного аспекту;
- впровадження електронної системи обліку підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- самоаналіз діяльності педагогів;



- інформаційно-методичний супровід закладів освіти та педагогічних працівників;
- фахові конкурси педагогів;
- організація масових заходів для учнів;
- методичні заходи для поширення інформації про заклади освіти та педагогічних працівників;
- підготовка випускників до національного мультипредметного тестування;
- інформаційне висвітлення діяльності педагогічних колективів на сайті відділу освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики Лановецької міської ради;
- онлайн консультування керівників закладів освіти з актуальних питань професійного розвитку педагогів для налагодження співпраці між педагогічними працівниками лановецької міської територіальної громади була організована діяльність професійних спільнот педагогічних працівників, створено віртуальні платформи для обміну досвідом та поширення інформації.

Відділ активно співпрацює з Тернопільським обласним комунальним інститутом післядипломної педагогічної освіти. Педагоги систематично підвищують свою кваліфікацію, скориставшись можливостями Тернопільського обласного комунального інституту, а також платформами "Всеосвіта", "Освіторія" та "Прометеус". Наразі відбувається процес підвищення кваліфікації вчителів, які відповідають вимогам Державного стандарту базової середньої освіти.

З метою виявлення, узагальнення та поширення кращого досвіду роботи педагогічних працівників, а також для стимулювання творчості та підвищення професійної компетентності, багато педагогів взяли участь у конкурсі "Учитель року – 2023". Наприклад, учитель початкових класів Лановецького закладу загальної середньої освіти I-III ступенів №2, Людмила Василівна Сидорук, була визнана однією з кращих педагогів Тернопільської області.

Взаємодія відділу також охоплює управління Державної служби якості освіти в Тернопільській області. Протягом періоду з 27 по 29 березня, управління Державної служби якості освіти здійснило аналіз діяльності Лановецької міської ради та відділу освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики Лановецької міської ради Кременецького району Тернопільської області. Основною метою цього аналізу є оцінка ефективності системи управління якістю освіти в громаді, прозорості та відкритості у роботі місцевого органу управління освітою.

Зазначений аналіз охоплює період з 01 січня 2021 року по 27 березня 2023 року та є відповіддю на запитання, викладене в листі відділу освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики Лановецької міської ради від 20.02.2023 року № 01-06/70 "Про проведення аналізу діяльності Лановецької міської ради та уповноваженого органу управління освітою в громаді".

### **2.3. Оцінка функціональних механізмів публічного управління розвитком початкової та загальної середньої освіти**

Оцінка функціональних механізмів управління розвитком початкової та загальної середньої освіти у Лановецькій міській раді стосується активності відділу освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики. З метою вирішення проблем розвитку освіти і покращення управління цими процесами, у 2019 році Лановецька міська рада затвердила Стратегію сталого розвитку на 2019-2025 роки.

Основні завдання відділу охоплюють контроль за якістю освіти, забезпеченням доступності освіти різних рівнів, оптимізацією освітніх закладів, покращенням їхньої ефективності та матеріально-технічної бази. Ціль - забезпечити якісні освітні послуги та рівний доступ до них. Відділ також активно впроваджує інформаційно-комунікаційні технології для поліпшення навчального процесу.

Серед механізмів управління можна відзначити:

- створення безпечних умов для дітей та працівників освітніх закладів, що включає оцінку готовності захисних споруд та укладання угод про співпрацю для використання захисних споруд;

- розвиток класів безпеки, які допомагають формувати у дітей здоров'язбережувальні навички та навички безпеки в надзвичайних ситуаціях;

- підготовка освітніх закладів до осінньо-зимового періоду та енергозбереження;

- забезпечення доступності особам з обмеженими можливостями до освіти через спеціально організовані навчальні середовища.

У 2023 році особливим пріоритетом було створення безпечних умов для навчання в умовах конфлікту, що передбачало перевірку готовності закладів та організацію комісій. Кожен заклад має ретельно оцінені захисні споруди та укладені відповідні угоди для можливості укриття населення.

Також важливою є організація класів безпеки, що сприяють формуванню у дітей умінь у разі надзвичайних ситуацій та забезпеченню їхньої безпеки. Враховуючи енергетичні аспекти, проводиться робота з підготовки освітніх закладів до зимового періоду та енергозбереження. Додатково, важливо забезпечити доступність освіти для людей з обмеженими можливостями, зокрема через створення спеціальних умов та служб для них.

Ці заходи відображають турботу влади про безпеку, якість та рівний доступ до освіти в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів.

Архітектурна доступність та надання безперешкодного доступу до освітніх закладів у громаді є пріоритетом. За відповідність державним будівельним нормам 100% закладів загальної середньої освіти мають доступне подвір'я та прилеглу територію, пандуси є у 50% із них 42% відповідають стандартам безпеки. 83% шкіл забезпечені безперешкодними входами/виходами та достатньо широкими проходами в коридорах та класах. 67% освітніх закладів мають санітарні приміщення для дітей з особливими потребами, 33% - ресурсні кімнати/медіатеки.

Засоби для навчання учнів із особливими потребами забезпечені на 41% від потрібного обсягу. Також належна увага приділяється спеціалістам (консультантам) - вчителю-реабілітологу, вчителю-логопеду та практичному психологу.

Розвиток фізичної культури та спорту становить окремий пріоритет, забезпечуючи доступ до спортивних заходів для усіх верств населення. Використання наявної спортивної бази, включаючи зали, майданчики та тренажери, дозволяє впорядкувати фізкультурну роботу серед школярів міста. Матеріально-спортивна база в хорошому стані й дозволяє викладання з дотриманням вимог санітарних норм. Програма розвитку фізичної культури і спорту на 2021-2024 роки, затверджена Лановецькою міською радою, активно впроваджується в життя.

Діяльність міського інклюзивно-ресурсного центру, оснащеного відповідним обладнанням та кваліфікованими фахівцями, спрямована на супровід дітей з особливими освітніми потребами. Завдяки спільній підтримці усіх рівнів влади інклюзивна освіта в громаді отримала значний розкішний розвиток. Діти з особливими потребами забезпечені якісною освітою та реабілітаційними послугами, створюються умови для їхнього повноцінного навчання та розвитку. Місто також придбало спеціально обладнаний автомобіль для перевезення педагогічних працівників інклюзивно-ресурсного центру та дітей з особливими освітніми потребами. 102 дитини пройшли комплексну психолого-педагогічну оцінку розвитку і перебувають на обліку в центрі.

Здійснюється обмін досвідом, проводяться семінари та інші заходи для популяризації кращої освітньої практики з метою подальшої інтеграції в освітню систему. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників (навчання за програмами, участь у методичних заходах різних рівнів тощо) здійснюється відповідно до плану та потреб у підвищенні кваліфікації і професійної перепідготовки згідно з Порядком підвищення педагогічних та наукових працівників (зі змінами), затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України

від 21.08.2019 року № 800. Завдяки злагодженості, чіткій координації зусиль, замовлення на підвищення кваліфікації виконано в повному обсязі. Педагогічні працівники підвищили свій професійний рівень на базі Тернопільського обласного комунального інституту післядипломної педагогічної освіти;

Окремо створенні умови для дистанційного навчання в усіх освітніх закладах. Відповідно до наказу департаменту освіти і науки Тернопільської обласної (військової) адміністрації від 13 грудня 2022 року № 130/01-07 «Про забезпечення цифрової трансформації галузі освіти області» керівниками закладів загальної середньої освіти забезпечено реєстрацію вчителів 5-11 класів на платформі для дистанційного та змішаного навчання «Всеукраїнська школа онлайн». Так, загальна кількість вчителів громади становить – 190 осіб, з яких 186 зареєстровані на платформі ВШО;

Проведено забезпечення навчання дітей за кордоном та на тимчасово окупованих територіях. Кількість зовнішньо переміщених учнів громади становить 97 осіб, які навчаються в закладах освіти комунальної власності Лановецької міської ради за індивідуальною формою здобуття освіти. З них за екстернатною формою – 27 здобувачів освіти, за сімейною (домашньою) формою – 70. Кількість внутрішньо переміщених учнів становить 50 осіб, які здобувають освіту в закладах освіти комунальної власності Лановецької міської ради у класах із денною формою здобуття освіти.

Розроблено механізм забезпечення спеціально створених умов під час проходження загального незалежного оцінювання для осіб з особливими освітніми потребами. Відповідно до Порядку проведення зовнішнього незалежного оцінювання та моніторингу якості освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 серпня 2004 року № 1095 та з метою якісної підготовки до проведення зовнішнього незалежного оцінювання результатів навчання, здобутих на основі повної загальної середньої освіти відділом освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики Лановецької міської ради спільно з

комунальною установою «Лановецький міський центр професійного розвитку педагогічних працівників» щорічно створюються належні умови для проведення у травні-липні зовнішнього незалежного оцінювання, здобутих на основі повної загальної середньої освіти. Щорічно видається розпорядження міського голови «Про підготовку до проведення зовнішнього незалежного оцінювання результатів навчання, здобутих на основі повної загальної середньої освіти», згідно якого у пунктах тестування організовується чергування медичних працівників комунального некомерційного підприємства «Лановецький міський центр первинної медико-санітарної допомоги» під час проведення зовнішнього незалежного оцінювання.

Здійснюється забезпечення навчальним та іншим обладнанням закладів освіти, зокрема навчально-методичними та навчально-наочними посібниками, підручниками. Освітні послуги, які надають заклади освіти, відповідають запитам здобувачів освіти. Провідну роль у наданні якісних освітніх послуг відіграє освітнє середовище, у якому перебувають діти. Освітній простір осучаснено новими меблями, дидактичними матеріалами, навчально-методичною літературою. Усіх здобувачів освіти закладів загальної середньої освіти забезпечено ігровими наборами LEGO Six Bricks та LEGO Play Box. Заняття з LEGO урізноманітнили та вдосконалили освітній процес, зробили його цікавішим для дітей. Учителі проводять їх в ігровій формі, що створює атмосферу психологічного комфорту, без нервового напруження, позитивно впливає на якість засвоєння матеріалу здобувачами освіти.

Використання коштів з державної освітньої субвенції та місцевих бюджетів направлене на модернізацію закладів освіти, покращення їхньої інфраструктури та забезпечення сприятливих умов для учнів. У 2023 році міський бюджет виділив близько 150 000 гривень для підготовки захисних споруд цивільного захисту в навчальних закладах. Також проведено ремонтні роботи та придбано необхідне обладнання для різних шкіл. Наприклад, у Вишгородоцькому ЗЗСО I-III ступенів

обладнали їдальню, а у Лановецькому ЗЗСО І-ІІІ ст. №2 - оновили кухонне обладнання.

Додатково, ремонтували спортивний зал, опалення та підлогу у деяких школах, встановлювали нові огорожі та ліфти для осіб із спеціальними потребами, придбавали обладнання та здійснювали ремонти на загальну суму понад 2 мільйони гривень. У цей же час, робилися витрати на харчування учнів, технічне забезпечення шкільних автобусів, інші потреби закладів освіти, зокрема, на придбання комп'ютерної техніки та вугілля для опалення.

Зусилля забезпечують і допомагають у покращенні освітніх умов, зокрема за допомогою фінансування, що дозволяє вдосконалювати технічне забезпечення шкіл та забезпечувати якісне харчування учнів.

У наш час досі багато питань у сфері пожежної та техногенної безпеки залишаються вирішеними. Дотримання вимог нормативно-правових актів і документів цієї галузі має низку прогалин:

- обробка дерев'яних елементів горючих покриттів будівель вогнезахисними засобами, які забезпечують найвищий рівень вогнезахисної ефективності, залишається невиконаною;
- перевірка пристроїв блискавкозахисту не проведена, а у паспортах блискавкозахисних пристроїв будівель шкіл виявлені прогалини;
- приміщення навчальних закладів позбавлені системи пожежної сигналізації та оповіщення людей про пожежу;
- пожежний щит на території закладів не відповідає нормам;
- не проведено вимір опору ізоляції електричних мереж та перевірку працездатності приладів захисту від короткого замикання;
- будівлі навчальних закладів не мають достатньої кількості вогнегасників;
- не усі будівлі навчальних закладів обладнані зовнішнім протипожежним водопостачанням.

## **Висновки до розділу 2**

Лановецька міська територіальна громада спрямовує зусилля на задоволення освітніх потреб населення. Утворений відділ освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики дозволяє ефективно управляти освітніми процесами та надавати повноцінну освіту дітям та підліткам у різних формах. Громада планує модернізувати навчальний процес, реконструювати та ремонтувати приміщення закладів освіти, забезпечувати транспортом учнів та вчителів за допомогою програми "Шкільний автобус" та розвивати інклюзивну освіту.



**РОЗДІЛ 3**

**УДОСКОНАЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ**

**ПОЧАТКОВОЇ ТА ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЛАНОВЕЦЬКОЇ**

**МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

**3.1. Напрями удосконалення організації публічного управління розвитком початкової та загальної середньої освіти**

Рішенням Лановецької міської ради від 20.04.2018 № 289 «Про структуру відділу освіти культури, охорони здоров'я та соціальної політики Лановецької міської ради» затверджено граничну чисельність працівників Відділу в кількості 15,5 штатних одиниць:

*Таблиця 3.1*

**Кількість працівників відділу освіти культури, охорони здоров'я та соціальної політики Лановецької міської ради**

№ п/п	Назва структурних підрозділів та посад відділу освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики	Кількість штатних одиниць
1	2	3
1.	Начальник відділу	1
2.	Головний спеціаліст	2
3.	Централізована бухгалтерія	6
3.1	Головний бухгалтер	1
3.2	Бухгалтер	4
3.3	Програміст	1
4.	Господарська група обслуговування закладів та установ	4,5
4.1	Начальник групи	1
4.2	Інспектор	1
4.3	Юрисконсульт	1
4.4	Методист	1
4.5	Прибиральник службових приміщень	0,5
5.	Служба перевезення осіб з інвалідністю та дітей з інвалідністю, які мають порушення опорно-рухового апарату	2
5.1	Завідувач служби	1
5.2	Водій	1
	<b>ВСЬОГО</b>	<b>15,5</b>

Протягом останніх п'яти років кількість працівників установи зросла на 29%. Наразі до складу Відділу входять начальник відділу, два головних спеціалісти, діловод і працівники трьох структурних підрозділів: централізована бухгалтерія (9 осіб), господарська група, яка обслуговує заклади освіти (8 осіб), та служба перевезення осіб з інвалідністю та дітей із порушеннями опорно-рухового апарату (2 особи). Загалом, 22 штатні одиниці.

Ефективність роботи Відділу забезпечується виконанням щорічних планів і колегіальним обговоренням проектів документів. Плани роботи попередньо обговорюються на нарадах директорів закладів освіти, розглядаються та затверджуються рішеннями виконавчого комітету Лановецької міської ради і публікуються на сайті.

Контроль над діяльністю закладів освіти є важливим механізмом впливу на їхні процеси відповідно до Закону України "Про освіту". Відділ має повноваження здійснювати контрольні заходи, визначені цим законом.

Проте, Відділу потрібно покращити процес контролю за дотриманням установчих документів та плану заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу в закладах освіти. Наразі в громаді проводиться моніторинг окремих аспектів, але не всіх необхідно контролювати. Інформація про це публікується на сайті Відділу та розсилається керівникам закладів.

«Пріоритетом розвитку освіти є впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечують удосконалення навчально-виховного процесу, доступність та ефективність освіти, підготовку молодого покоління до життєдіяльності в інформаційному суспільстві» [19]. «Особливої актуальності набули інновації з початком широкомасштабної війни, розв'язаної російською федерацією на території України, коли стало життєво необхідним приймати швидкі, нестандартні, по суті – інноваційні рішення» [22].

Одним серед популярних інструментів, який забезпечує базову цифровізацію системи шкільної освіти, є система електронних журналів та електронних

щоденників в рамках розвитку Програмно-апаратного комплексу «Автоматизований комплекс освітнього менеджменту» (ПАК «АІКОМ»), який є модернізованою системою ІТС «ДІСО». АІКОМ є державною інтегрованою інформаційною системою [4].

З ініціативи Відділу (наказ від 14.06. 2019 № 1054), починаючи з 2019/2020 навчального року в громаді забезпечено підключення 100% закладів загальної середньої освіти до інформаційної освітньої мережі «Мої знання» (модуль «Журнал»), що є позитивною практикою забезпечення якості освіти і освітньої діяльності в умовах організації навчання з використанням дистанційних технологій. Розрахунок вартості послуг з надання пакетів щорічних оновлень та адміністрування програмного комплексу «Курс» для закладів освіти становить 12 050 грн. у 2023 році. Електронні щоденники та журнали мають свої переваги і для адміністрації школи. Така система надає можливість легко готувати освітню звітність, аналізувати результативність учителів та відслідковувати динаміку успішності учнів.

Одним із напрямів удосконалення організації публічного управління розвитком освіти відділу освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики Лановецької міської ради є робота у інформаційній системі управління освітою «Україна. ІСУО». Портал “Україна. ІСУО інформаційна система управління освітою” «включає набір засобів та інструментів, призначених для автоматизації управлінської діяльності органів управління освітою всіх рівнів, загальноосвітніх, дошкільних навчальних закладів» [17]. Система розроблена для ефективного контролю за функціонуванням освітніх закладів. Вона автоматизує утворення звітів згідно з нормативними вимогами та генерує електронну інформацію із застосуванням електронного цифрового підпису. Платформа дозволяє працівникам Відділу проводити пошук інформації в межах Лановецької громади за різними критеріями щодо учнів, вчителів та навчальних закладів.

Вдосконалення системи публічного управління освітою відбувається за допомогою програмно-апаратного комплексу "Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту" (ПАК "АІКОМ"). Ця система забезпечує електронний обіг документів у загальноосвітніх закладах, цифровізує процеси обліку учнів, та реалізує численні проекти, що спрощують та автоматизують роботу працівників освіти.

Відділ відповідно до положення про нього забезпечує контроль за обліком дітей дошкільного та шкільного віку, а також учнів у Лановецькій міській територіальній громаді.

5 вересня 2023 року Кабінет Міністрів України ухвалив постанову «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 13 вересня 2017 р. № 684» [30]. Облік дітей шкільного та дошкільного віку Відділ теж веде з використанням програмно-апаратного комплексу «Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту» (АІКОМ), який діє відповідно до Положення про програмно-апаратний комплекс «Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту» [26].

Система обліку дітей віком від 3 до 18 років, які проживають у населеному пункті, включає модуль, що сприяє відслідковуванню дітей, які не залучені до освіти, й передає ці дані відповідним уповноваженим органам з освіти. На підставі цих даних співробітники Відділу складають звіт 77-РВК.

Але повноваження Відділу, пов'язані з обліком дітей віком від 0 до 18 років, щодо постійного оновлення та ведення реєстру даних, подання запитів до установ соціального захисту, профілактики правопорушень серед дітей, органів реєстрації актів цивільного стану, охорони здоров'я та інших органів, не врегульовані належним чином. Ці дані потрібні для якісного обліку дітей дошкільного та шкільного віку, які не отримують освіти.

Система управління освітою "Україна. ІСУО" включає модуль для вибору підручників у ЗЗСО. Заклади загальної середньої освіти обирають підручники у

спеціальній електронній формі через цей модуль. Він також допомагає автоматично створювати плани доставки з урахуванням раніше зроблених замовлень.

Відділ актуалізує дані про учнів у Програмно-апаратному комплексі "АІКОМ". Це дозволяє оперативно відслідковувати міграцію учнів та точно моделювати освітню субвенцію на наступний рік. Інформаційна відкритість закладів освіти є вимогою часу та важливою нормою закону, оскільки сайти цих закладів впливають на усіх учасників освітнього процесу. На жаль, деякі школи (13% згідно з Законом України "Про освіту") не мають оновлених веб-сайтів, що порушує ці вимоги.

Сайти більшості закладів загальної середньої освіти приваблюють своєю вмістом, структуровані вони за розділами, але часто вони збудовані на загальнодоступних шаблонах. Відомості на цих сайтах часто надто рекламні. Найбільш поширені публікації стосуються досягнень школи, перемог у конкурсах, традицій та свят. Але не всі сайти підтримують системну актуалізацію вмісту, є такі, де інформація оновлюється лише кілька разів на тиждень або один раз за півроку. Відділ проводить моніторинг прозорості та відкритості інформації про діяльність закладів освіти у громаді.

Спільне управління освітою громади відбувається через громадське обговорення проектів рішень міської ради щодо закладів освіти в сільській місцевості. Наприклад, за планом оптимізації мережі закладів освіти Лановецької міської ради, було проведено 13 громадських обговорень проектів рішень щодо змін та ліквідації закладів освіти. Ці рішення були схвалені сесією Лановецької міської ради у червні 2021 року. Інформація про це опублікована на веб-сайті міської ради.

Хоча ради нагляду в закладах освіти громади не створено, можливість їх утворення передбачена у всіх Статутах закладів освіти. Окрім того, укладено Угоду між відділом освіти, культури, охорони здоров'я, та соціальної політики

Лановецької міської ради та радою Об'єднаної територіальної профспілкової організації Профспілки працівників освіти і науки України на 2021-2025 роки.

Для поліпшення управління освітою у громаді пропонується створити Піклувальну раду закладів освіти, яка має бути консультативним органом, сприяючим розвитку та фінансуванню закладів освіти, а також контролюючим їх діяльність.

Наказом Відділу було затверджено Порядок роботи зі зверненнями громадян, який передбачає належний розгляд та ухвалення обґрунтованих адміністративних рішень.

### **3.2. Удосконалення механізмів управління розвитком початкової та загальної середньої освіти з використанням інструментарію стратегування**

Стратегія розвитку освіти в територіальній громаді – це документ, який уособлює систему узгоджених заходів та конкретних дій всіх зацікавлених сторін для досягнення освітніх цілей. Цей процес має підтримуватися наявними можливостями та ресурсами, структурованим планом впровадження заходів, чіткими термінами та організаційними механізмами контролю над результативністю. В управлінській теорії процес розробки стратегії передбачає кілька етапів: підготовчий, розроблення стратегії, впровадження та завершальний етап реалізації стратегічних цілей та завдань.

У Лановецькій міській територіальній громаді на сьогодні окрема стратегія розвитку освіти не була сформована. Однак стратегічні орієнтири для розвитку освіти визначені у Стратегії сталого розвитку Лановецької міської об'єднаної територіальної громади на 2019–2025 роки.

Ця Стратегія була затверджена рішенням Лановецької міської ради від 12 липня 2019 року №1122. Вона була розроблена за підтримки програми

«Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)» стратегічною командою, що складалася з лідерів та представників місцевої громади, під керівництвом експертів Фонду Розвитку Місцевої Демократії.

Для того щоб стратегічні цілі та завдання розвитку освіти відповідали потребам всіх учасників освітнього процесу, важливо залучити до процесу розробки стратегії всіх зацікавлених сторін. Це може вимагати створення робочої групи або стратегічного комітету. Для підготовки документу стратегії була сформована Робоча група, склад якої був затверджений Розпорядженням міського голови від 02 квітня 2019 року № 63-од «Про створення робочої групи з розроблення Стратегії розвитку Лановецької міської об'єднаної територіальної громади Тернопільської області на 2019-2025 роки».

Стратегія розвитку Лановецької міської територіальної громади базується на положеннях Конституції України, законів про місцеве самоврядування та програм економічного і соціального розвитку країни. Враховані також основні принципи національної стратегії сталого розвитку «Україна-2020». Ця стратегія ґрунтується на чотирьох напрямках розвитку: суспільному, економічному, комунальному господарстві та навколишньому середовищі, публічному управлінні, просторовому управлінню та партнерстві.

Одна з ключових стратегічних цілей в Лановецькій міській територіальній громаді - це розвиток суспільної сфери, а конкретніше - покращення якості освітніх послуг. У межах цього завдання зосереджено увагу на розвитку загальної середньої, дошкільної та позашкільної освіти, а також на розвитку інклюзивної освіти. Цілі Стратегії визначаються через ряд конкретних кроків, що включають оновлення матеріально-технічної бази шкіл, реформування окремих закладів у відповідності з вимогами Закону про освіту, модернізацію будівель, оновлення автопарку шкіл, перегляд мережі освітніх закладів та розвиток інклюзивної освіти.

За останні роки вдалося досягти позитивної динаміки у створенні можливостей для дітей з особливими освітніми потребами отримувати освіту у

інклюзивних класах/групах, що зростає як у всій Україні, так і в Лановецькій міській територіальній громаді.

Проблема оптимізації та трансформації освітньої мережі залишається однією з найбільш актуальних наразі. Основна проблема полягає у великій кількості малокомплектних сільських шкіл.

Згідно із Законом України "Про загальну середню освіту", органи місцевого самоврядування повинні створювати умови для отримання повної загальної середньої освіти громадянами. Це передбачає створення оптимальної мережі закладів для надання якісних та доступних освітніх послуг.

На виконання Стратегії розвитку Лановецької міської об'єднаної територіальної громади Тернопільської області на 2019-2025 роки, виконавчим комітетом міської ради було затверджено план оптимізації мережі закладів освіти комунальної власності Лановецької міської ради.

Лише після громадського обговорення відповідного проекту відповідного рішення засновника допускається реорганізація та ліквідація закладів загальної середньої освіти у сільській місцевості. Такі обговорення відбулися 12–13 травня 2021 року. Подані пропозиції були розглянуті постійною комісією міської ради з питань освіти, культури, молоді та спорту. Питання щодо реорганізації, ліквідації та перепрофілювання закладів освіти комунальної власності Лановецької міської ради було винесено на розгляд чергової сесії міської ради.

У результаті рішення міської ради від 14 червня 2021 року було затверджено кілька рішень щодо реорганізації деяких комунальних закладів дошкільної освіти та закладів загальної середньої освіти I–III ступенів у Лановецькій міській раді.

У 2023 році середньорічна вартість утримання одного учня становила 41,8 тисяч гривень, з яких 26,7 тисяч гривень було відшкодовано за рахунок коштів освітньої субвенції. Середня вартість навчання одного учня у малокомплектних школах становила 69,4 тисяч гривень. Дані про вартість перебування учнів у



малокомплектних закладах загальної середньої освіти у 2023 році представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Вартість перебування одного учня у малокомплектних закладах загальної середньої освіти Лановецької громади у 2023 році**

№ п/п	Назва закладу освіти	Виділено кошти	К-ть учнів	Вартість одного учня
1	Ванжулівська початкова школа	728775	8	91097
2	Москалівська початкова школа	1277080	17	75122
3	Молотківський ЗЗСО I-II ст.	3148900	39	80741
4	Лопушненський ЗЗСО I-III ст.	3535370	68	51991
5	Верещаківська філія	1849570	18	71137
6	Грибівський ЗЗСО I ст.	1153340	21	54921
7	Білозірський ЗЗСО I-III ст.	6035595	96	62871
8	Загірцівський ЗЗСО I-II ст.	3918379	58	67558

Один з показників продуктивності Стратегії передбачає перетворення окремих навчальних закладів відповідно до законодавства України з освіти, спрямоване на створення ліцеїв. Таким чином, виконавчим комітетом затверджено План трансформації мережі комунальних закладів загальної середньої освіти Лановецької міської ради на 2021-2024 роки:

1. Лановецький заклад загальної середньої освіти I-III ступенів №1 імені Юрія Ковалю перепрофілювати у Лановецький ліцей імені Юрія Ковалю (з профільною середньою, базовою та початковою освітою).

2. Лановецький заклад загальної середньої освіти I-III ступенів №2 перепрофілювати у Лановецьку гімназію (з базовою та початковою освітою).

3. Білозірський заклад загальної середньої освіти I-III ступенів перепрофілювати у Білозірську гімназію (з базовою та початковою освітою).
4. Буглівський заклад загальної середньої освіти I-III ступенів перепрофілювати у Буглівську гімназію (з базовою та початковою освітою).
5. Вербовецький заклад загальної середньої освіти I-III ступенів перепрофілювати у Вербовецьку гімназію (з базовою та початковою освітою).
6. Вишгородоцький заклад загальної середньої освіти I-III ступенів перепрофілювати у Вишгородоцьку гімназію (з базовою та початковою освітою).
7. Верещаківська філія Вишгородоцького закладу загальної середньої освіти I-III ступенів перепрофілювати у філію з початковою освітою.
8. Юськовецький заклад загальної середньої освіти I-III ступенів перепрофілювати у Юськовецьку гімназію (з базовою та початковою освітою).
9. Загірцівський заклад загальної середньої освіти I-II ступенів перепрофілювати у Загірцівську гімназію (з базовою та початковою освітою).
10. Іванковецький заклад загальної середньої освіти I-II ступенів перепрофілювати у Іванковецьку гімназію (з базовою та початковою освітою).
11. Лопушненський заклад загальної середньої освіти I-II ступенів перепрофілювати у Лопушненську гімназію (з базовою та початковою освітою).
12. Молотківський заклад загальної середньої освіти I-II ступенів перепрофілювати у Молотківську початкову школу.

### **Висновки до розділу 3**

Основною складовою ефективного публічного управління освітою є чітка та системна взаємодія між органами управління освітою та різними зацікавленими групами, такими як керівництво навчальних закладів, педагоги, батьки та місцева влада, які активно працюють над розвитком освіти в громаді. З метою зрозумілості

ухвалених рішень органами управління освітою для громади, а також для того, щоб керівники закладів та педагоги стали активними партнерами, необхідно налагодити ефективний канал зв'язку. Чим більше відкритого діалогу з батьками, педагогами та керівництвом закладів освіти, тим більша довіра до місцевих органів влади.

Для покращення публічного управління освітою у Лановецькій міській територіальній громаді необхідно розробити та затвердити ключовий стратегічний документ — Стратегію розвитку освіти громади. Важливо включити у цей процес мешканців громади та врахувати їхні пропозиції. У цій стратегії необхідно чітко визначити систему показників, що відображатимуть реалізацію стратегії, щоб мати можливість системно контролювати, своєчасно коригувати та координувати процеси відповідно до змін у законодавстві та зовнішніх чинників.

Для покращення співпраці та комунікації між мешканцями, управлінцями освітою та місцевою владою у сфері освіти в Лановецькій міській територіальній громаді рекомендується створення Піклувальної ради закладів освіти. Це сприятиме більшій прозорості та відкритості в управлінських рішеннях, пов'язаних із освітою.

## ВИСНОВКИ

Вивчення діяльності органів місцевого самоврядування щодо управління закладами загальної середньої освіти у Лановецькій міській територіальній громаді свідчить про значний вплив останніх років на розвиток системи освіти у громаді через реформи, що відбулися. Збільшилася різноманітність освітніх послуг, особливо завдяки розширенню інклюзивної освіти та глибшому підходу до індивідуального навчання.

Дослідження показує кілька ключових моментів. Перш за все, вчителі початкових класів отримали підвищення кваліфікації для впровадження нового Державного стандарту початкової освіти. Цей процес успішно завершено, учителі пройшли навчання на платформі EDERA, створеній Міністерством освіти і науки України. Крім того, були організовані очні сесії, де педагоги ефективно ознайомились з новими методами навчання за модулями Типової освітньої програми.

Також була розроблена мапа мережі опорних шкіл з урахуванням перспектив створення об'єднаних територіальних громад. Планується розширення цієї мережі, утворення нового опорного закладу.

Щодо управління загальною середньою освітою, було забезпечено автономію шкіл через розвиток їхньої інституційної спроможності розробляти власні освітні програми відповідно до державного стандарту. Школам надано можливість самостійно вибирати підручники, програми, режим роботи, форми організації навчального процесу, що сприяє їхній більшій автономії.

Крім того, закладам освіти надано можливість змінювати статус з бюджетних установ на неприбуткові організації та отримувати фінансову автономію. Це дозволило закладам самостійно вести облік та фінансову звітність.

Усе це сприяє ефективному управлінню, зменшенню бюрократії та впровадженню електронних систем документообігу. З метою впровадження

сучасних технологій, школи використовують електронні щоденники та журнали, що сприяє розвитку електронного урядування.

Був забезпечений прозорий розподіл громадських коштів через перехід до системи обов'язкового публічного розголошення закладами загальної середньої освіти даних про усі надходження коштів, включаючи бюджетні та інші джерела фінансування. Відповідно до статті 30 Закону України «Про освіту» та з метою забезпечення прозорості фінансів та розкриття інформації про благодійні та спонсорські кошти, діяльність закладів освіти була регульована наказом відділу освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики міської ради від 5 березня 2021 року № 47-од «Про прозорість та інформаційну доступність закладів загальної середньої освіти». Цей наказ регулював роботу керівників комунальних закладів загальної середньої освіти Лановецької міської ради та вимагав приведення їхніх веб-сайтів у відповідність до статті 30 Закону України «Про освіту».

Також було створено умови для розвитку та підтримки педагогічних працівників: були забезпечені можливості вибору різних форм і видів підвищення кваліфікації, а також впроваджено процедуру сертифікації педагогічних працівників (вчителі початкових класів, які пройшли сертифікацію, отримали 20% надбавки до посадового окладу).

Відділом освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики міської ради проводиться робота з організації масових фізкультурно-оздоровчих заходів серед школярів громади. З метою цього використовується наявна спортивна база: спортивні зали, майданчики з синтетичним покриттям, а також тренажери. За допомогою проектів, що були переможцями Громадського бюджету Лановецької міської ради, було придбано спортивне обладнання для розваг школярів. Крім того, була затверджена міська програма розвитку фізичної культури і спорту на 2021-2024 роки.

Також були створені покращені умови для транспортування школярів: придбано спеціально обладнаний автомобіль для перевезення педагогічних

працівників інклюзивно-ресурсного центру та дітей з особливими освітніми потребами, зокрема з інвалідністю. Цей мобільний центр був придбаний за кошти державного та місцевого бюджетів.

Протягом Всеукраїнського експерименту з впровадження інклюзивної освіти мережа закладів інклюзивної освіти громади активно розвивалася. Забезпечені умови для здобуття освіти дітьми з особливими потребами у комплексі з реабілітаційними послугами, що дозволило створити умови для освітньо-реабілітаційного, корекційно-розвивального середовища. Функціонує комунальна установа «Лановецький міський інклюзивно-ресурсний центр» у приміщенні Лановецької ЗОШ I-III ступенів №2.

Харчоблоки в школах були оснащені дезінфікуючими та мийними засобами відповідно до нових санітарних вимог, які набули чинності з 1 січня 2021 року. Важливу роль у забезпеченні раціонального та безпечного харчування учнів відіграє відповідна матеріально-технічна база харчоблоків шкіл, для яких було придбано кухонне обладнання на суму 209 200 гривень. З них 188 300 гривень було витрачено за рахунок державної субвенції, а 20 900 гривень з міського бюджету (в рамках субвенції на програму "Спроможна школа для кращих результатів").

Згідно з міською програмою "Обдарована молодь" на 2021-2024 роки, затвердженою рішенням Лановецької міської ради від 18 грудня 2020 року № 31, надається матеріальна допомога учням-переможцям обласних та міжнародних конкурсів та олімпіад на суму 98 600 гривень у 2023 році.

Всі навчальні заклади були облаштовані укриттями за рахунок коштів міського бюджету. У 2022 році на це витрачено 247 169,09 гривень, а у 2023 році близько 150 000 гривень.

З метою цифрової трансформації галузі освіти громади, керівники закладів загальної середньої освіти забезпечили реєстрацію вчителів 5-11 класів на платформі для дистанційного та змішаного навчання "Всеукраїнська школа

онлайн". Загалом на цю платформу зареєстровано 186 вчителів з загальної кількості 190 осіб.

Також був відкритий трек для роботи гуртка "Трасове автомоделювання", який єдиний у Тернопільській області та один з кращих у західному регіоні України. З бюджету громади на цей проект було виділено 199 000 гривень.

остійно проводяться закупівлі різноманітних товарів для потреб освітніх закладів, а також оплачуються послуги з обслуговування оргтехніки, шкільних автобусів та обладнання. Крім того, здійснюються поточні ремонти приміщень шкіл за кошти бюджету громади.

Незважаючи на широкий спектр робіт у розвитку освітньої галузі в територіальній громаді, проблеми із фінансуванням залишаються актуальними. Лановецькою міською радою було затверджено План трансформації мережі закладів загальної середньої освіти на 2021-2024 роки, але його виконання стає неможливим через нестачу шкільних автобусів. Громада потребує щонайменше трьох одиниць шкільного автотранспорту. Також потрібно звернути увагу на оновлення технічної бази та оснащення освітніх закладів сучасним обладнанням, особливо природничо-математичних кабінетів та комп'ютерних лабораторій, а також поліпшення матеріально-технічної бази шкільних їдалень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державний стандарт базової середньої освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2020 р. № 898. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-%D0%BF#Text>
2. Державний стандарт початкової загальної освіти для дітей з особливими освітніми потребами : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2013 р. № 607. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/607-2013-%D0%BF#Text>
3. Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти “Нова українська школа” Постанова КМУ від 4 квітня 2018 р. № 237
4. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування інтегрованих інформаційних систем у сфері освіти» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2457-20>
5. Закон України «Про повну загальну середню освіту» в редакції від 05.06.2023, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>
6. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97>
7. Закон України «Про освіту» в редакції від 02.07.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
8. Клокар Н., Науменко Г., Гунько Л. Освіта в ОТГ: нові підходи до управління в умовах децентралізації влади. Рідна школа. 2017. <https://lib.iitta.gov.ua/717708/>
9. Конституція України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
10. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>



11. Кращі практики управління освітою в громадах. URL: <http://wiki.sklinternational.org.ua>

12. Критерії формування спроможної освітньої мережі в ОТГ Методично-інформаційний посібник. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/461/1.pdf>

13. Меморандум про співпрацю між Комунальною установою «Лановецький міський центр професійного розвитку педагогічних працівників» Лановецької міської ради Тернопільської області та Відділом освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики Лановецької міської ради

14. Методичні рекомендації у сфері освіти «Питання оптимізації освітньої мережі» URL: [https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka\\_osvita\\_new](https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_osvita_new)

15. Методичні рекомендації щодо організації освітнього простору Нової української школи : наказ Міністерства освіти і науки України від 23 березня 2018 р. № 283 URL : <https://imzo.gov.ua/2018/03/25/nakaz-mon-vid-23-03-2018>

16. Методичні рекомендації щодо підвищення спроможності освітньої мережі громад. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/321/osvita.pdf>

17. Наказ МОН № 986 від 29.09.15 року «Про впровадження інформаційної системи управління освітою "ІСУО" URL. <https://osvita.ua/legislation/other/48031/>

18. Наказ МОН № 944 від 05.08.2016 «Про затвердження Положення про з'єднаний клас (клас-комплект) початкової школи» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1187-16>

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

20. Обов'язки й відповідальність засновників закладів освіти та уповноважених ними органів. Освітній омбудсмен України. URL: <https://eo.gov.ua/obov-iazky-y-vidpovidalnist-zasnovnykiv-zakladiv-osvity-ta-upovnovazhenykh-nymy-orhaniv/2023/07/14/>

21. Огляд законодавства у сфері освіти щодо повноважень та обов'язків органів місцевого самоврядування. URL:

<https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/182/%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B0.pdf>

22. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність: Науково-методичний збірник/ за загальною ред. С. М. Шкарлета. Київ-Чернівці «Букрек». 2022.

23. Освіта України в умовах воєнного стану: інформаційно-аналітичний збірник. Київ: Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики» Міністерства освіти і науки України. 2022. 358 с. URL: [https://iea.gov.ua/wpcontent/uploads/2022/08/education-of-ukraine\\_2022](https://iea.gov.ua/wpcontent/uploads/2022/08/education-of-ukraine_2022)

24. План роботи Відділу освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики Лановецької міської ради на 2023 рік

25. Повноваження ОМС щодо забезпечення якісної освіти: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / Байтемірова Н., Гурак Р., Бондар А., Вергун Ю. / за заг. ред. Протасової Н., Полторак В., Жабенко Л., Михайлової Т. – К.: Швейцарсько-український проєкт DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021

26. Положення про програмно-апаратний комплекс “Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту”, затверджене постановою Кабінетом міністрів України від 02 грудня 2021 року № 1255 <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-programno-aparatnij-kompleks-avtomatizovaniy-informacijnij-kompleks-osvitnogo-menedzhmentu-i021221-1255>

27. Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад «Створюємо орган управління освітою в громаді», Київ-2020 URL: [https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/Intervyu\\_Upravlinnya\\_osvitoyu.pdf](https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/Intervyu_Upravlinnya_osvitoyu.pdf)

28. Положення про відділ освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики Лановецької міської, затверджене рішенням сесії Лановецької міської ради від 20 грудня 2017 року № 22

29. Положення про індивідуальну форму здобуття загальної середньої освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2016 № 8 (у редакції наказу Міністерства освіти і науки України № 165 від 15.02.2023) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0184-16#Text>

30. Порядок ведення обліку дітей дошкільного, шкільного віку, вихованців та учнів в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2023 р. № 985 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2017-%D0%BF#Text>

31. Порядок організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15 вересня 2021 року № 957 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/957-2021-%D0%BF#Text>

32. План заходів на 2017 – 2029 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» : розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2017 р. № 903-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2017-p>

33. Програма оздоровлення та відпочинку дітей Лановецької громади на 2021-2024 роки

34. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05 лютого 2015 р., №157-VIII <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/157-viii>

35. Про затвердження Державного стандарту початкової освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2018 р. № 87. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87-2018-%D0%BF#Text>

36. Про затвердження Положення про інституційну та дуальну форми здобуття повної загальної середньої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки

України від 23 квітня 2019 р. № 536 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0547-19#Text>

37. Публічне управління регіональними освітніми системами в Україні: монографія / О. В. Поступна. – Харків: ТОВ «Оберіг», 2021 URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/14565/1/>

38. Реформа освіти та науки <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-osviti>

39. Розвиток інформаційних систем управління освітою як інструмент реалізації державної освітньої політики : монографія / за ред. С. Л. Лондара; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2020 [https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2020/07/Rozvitok-IS-2020-monografiyaFINAL\\_sajt](https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2020/07/Rozvitok-IS-2020-monografiyaFINAL_sajt)

40. Рішення Лановецької міської ради від 20 травня 2020 року №1796 «Про делеговані повноваження відділу освіти, культури, охорони здоров'я та соціальної політики Лановецької міської ради»

41. Статут комунальної установи «Лановецький міський центр професійного розвитку педагогічних працівників» Лановецької міської ради Тернопільської області, затверджений рішенням міської ради від 25 вересня 2020 року № 2168

42. Створення органу управління освітою в ОТГ / Центральний офіс реформ при Мінрегіоні <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/357/26.12.18.pdf>

43. Стратегія сталого розвитку Лановецької міської об'єднаної територіальної громади на 2019 – 2025 роки, затверджена рішенням Лановецької міської ради від 12 липня 2019 року №1122

44. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми: монографія /Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М.Топузов / За наук. ред. Л. Калініної. — К.: Педагогічна думка, 2018 <https://core.ac.uk/download/pdf/162002528.pdf>

45. Як створити піклувальну раду закладів освіти в територіальних громадах.

Надія Балабуст, експертка Проекту DECIDE. URL:

<https://decentralization.gov.ua/news/17290>