

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

**Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу**

Управління розвитком освіти регіону

**Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»**

**Студентка спеціальності
«Публічне управління та
адміністрування»
гр. ПУАм-21**

Панчук Іван

(підпис)

Науковий керівник

Д.е.н., професор Михайло ШКІЛЬНЯК

(підпис)

Тернопіль – 2023

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ	
1.1. Система, завдання та функції управління розвитком освіти	
1.2. Нормативно-правове забезпечення управління освітою	6
Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ РЕГІОНУ	12
2.1. Організаційне забезпечення управління розвитком освіти регіону	
2.2. Моніторинг стану освіти в регіоні	
2.3. Оцінка ефективності функціонування освітньої установи регіону	
Висновки до розділу 2	20
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ РЕГІОНУ	26
3.1. Модернізація моделі управління розвитком освіти регіону	31
3.2. Управління закладами загальної середньої освіти в умовах війни.	35
Висновки до розділу 3	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність теми. Стрімкий соціокультурний та технологічний розвиток, постійні зміни, вимагають від освітніх систем гнучкості, адаптивності та постійного розвитку. Вдосконалення управління розвитком освіти регіону у сучасних умовах є актуальним та стратегічно важливим, оскільки освіта визначає не лише індивідуальний успіх громадян, але й конкурентоспроможність регіону та країни в цілому.

Аналіз останніх досліджень і наукових праць. Вивченням питань управління освітою на загальнодержавному та регіональному рівні займалися такі науковці як: В. Авер'янов, С. Андрейчук, В. Андрущенко, Г. Атаманчук, Ю. Битяк, Л. Головій, Л. Гриневич, Н. Губернська, М. Згуровський, С. Квіт, Н. Курко, В. Пальчиков, П. Хобзей, М. Яцейко та інші

Мета роботи є розкриття теоретико-правових основ управління розвитком освіти регіону та напрацювання рекомендацій щодо його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети у роботі поставлені наступні **завдання**:

- висвітлити систему, завдання та функції управління розвитком освіти;
- дослідити нормативно-правове забезпечення управління освітою;
- проаналізувати організаційне забезпечення управління розвитком освіти регіону;
- провести моніторинг стану освіти в регіоні;
- здійснити оцінку ефективності функціонування освітньої установи регіону;
- обґрунтувати напрямки модернізації моделі управління розвитком освіти регіону;
- надати рекомендації щодо управління закладами загальної середньої освіти в умовах війни.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком освіти регіону.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти реалізації управління розвитком освіти в Тернопільській області .

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано такі методи дослідження: узагальнення, групування та порівняння; методи графічного і табличного аналізу; моделювання.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком освіти регіону.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ РЕГІОНУ

1.1. Система, завдання та функції управління розвитком освіти

Освіта є фундаментальним явищем і процесом у житті кожної людини та суспільства. Вона виступає специфічною галуззю суспільного життя, складовою суспільного прогресу та виконує важливі функції:

- «люди́нотворчу» – забезпечує певний рівень знань, грамотність; стан емоційно-вольової сфери, поведінкових орієнтацій, готовності до виконання різних соціальних ролей, видів діяльності;
- технологічну – забезпечує «бази життя»; формує навички, вміння та розвиває комунікативність у різних видах діяльності людини;
- гуманістичну – виховання людини в дусі миру, високої моральності, культури, розуміння пріоритетів загальнолюдських цінностей [127, с. 614-615];
- економічну – формує соціально-професійну структуру та здійснює підготовку кваліфікованого робітника, який має володіти необхідними професійними знаннями і навичками;
- соціальну – відтворює соціально-класову та соціально-статусну структуру суспільства, бере участь у соціалізації особистості;
- культурну – забезпечує передання та використання накопичених раніше культурних цінностей, формує творчі здібності людини» [103, с. 11].

На сьогодні в суспільстві відсутнє чітко визначене та універсально прийняте тлумачення поняття "освіта". Різноманіття тлумачень свідчить про широкий спектр аспектів та граней цього явища. Зокрема, у науковому оточенні часто вживають терміни "навчання", "виховання", "соціалізація", "розвиток особистості", що вказує на багатозначність та багатогранність освітнього процесу.

Розглядаючи розвиток особистості, слід зазначити його невід'ємний характер, який виявляється у складному процесі ускладнення соціально-культурної організації людини. Такий підхід відображає неперервний розвиток від простої та хаотичної стадії до високої, складної, багатогранної цілісно-інтегрованої культурності.

Роль освіти в суспільному прогресі є складною та багатоаспектною. Сучасні зміни вимагають нової освітньої парадигми та створення самоорганізованої системи освіти. Освіта впливає на цивілізаційні зміни, які, в свою чергу, вносять корективи в освітній процес, підкреслюючи його важливість та пріоритетність у суспільному розвитку. Відбуваються зміни не лише у вмісті освіти, але й у самому освітньому просторі, щоб підготувати людину до конкурентного середовища.

Суспільні потреби в освіті виявляються через ряд функцій, які вона виконує. Соціальна функція включає передачу культурних цінностей, формування людського капіталу, соціалізацію, підтримку соціальної стратифікації та забезпечення соціальної мобільності, а також соціальний контроль та профілактику соціального конфлікту. Економічна функція включає в себе формування та вдосконалення виробничих сил, забезпечення неперервності процесу економічного зростання та адаптацію людини до економічних і технологічних змін.

Перехід від елітарної до масової освіти, зростання її значення для розвитку матеріального виробництва (відзначена потреба суспільства в освічених працівниках), а також визнання інституту освіти як ключового в суспільстві вимагають розробки ефективних підходів до управління її розвитком.

Відповідно до "класичного" підходу, управління - це організаційні заходи, необхідні для досягнення керованим об'єктом тих цілей, які перед ним поставлені. Управління виникає в тих випадках, коли існують кілька елементів (людей, організацій), які спільно діють та мають спільну мету. У даному випадку керованим об'єктом є система освіти, і відповідно, його слід управляти як системою в цілому.

Згідно із Законом України "Про освіту", система освіти складається з різноманітних освітніх програм та державних освітніх стандартів різного рівня і спрямування; мережі освітніх установ різних організаційно-правових форм; органів управління освітою та підвідомчих їм установ і організацій; юридичних осіб, громадських та державно-громадських об'єднань, що діють у сфері освіти []

Додатково варто відзначити, що управління освітою передбачає планування, організацію, мотивацію та контроль з метою досягнення різноманітних (позаосвітніх, позавідомчих) державно-політичних цілей, рівнів суспільного, інтелектуального та професійного розвитку та підтримання відповідних працюючих структур.

Будь-який управлінський процес має свою ціль та розв'язує низку завдань, таких як визначення місця об'єкта управління щодо поставлених перед ним цілей, визначення шляхів переміщення об'єкта управління до нового стану, створення умов і структур для виконання запланованих заходів, мотивація виконавців та контроль результатів виконання робіт.

Для послідовного проведення державної політики у сфері освіти створюються державні органи управління освітою:

- «центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері освіти;
- центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти;
- центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані навчальні заклади;
- орган виконавчої влади тимчасово окупованої Автономної Республіки Крим у сфері освіти;
- місцеві державні адміністрації і органи місцевого самоврядування, а також утворені місцевими державними адміністраціями та органами місцевого

самоврядування структурні підрозділи з питань освіти (місцеві органи управління освітою)» [4].

В загальному розумінні у вітчизняній системі освіти можна виділи кілька інституційних рівнів, що схематично відобразимо на рисунку. Відповідні навчально-виховні заклади підпорядковані спеціально уповноваженим органам виконавчої влади на різних рівнях у сфері освіти (рис. 1.1).

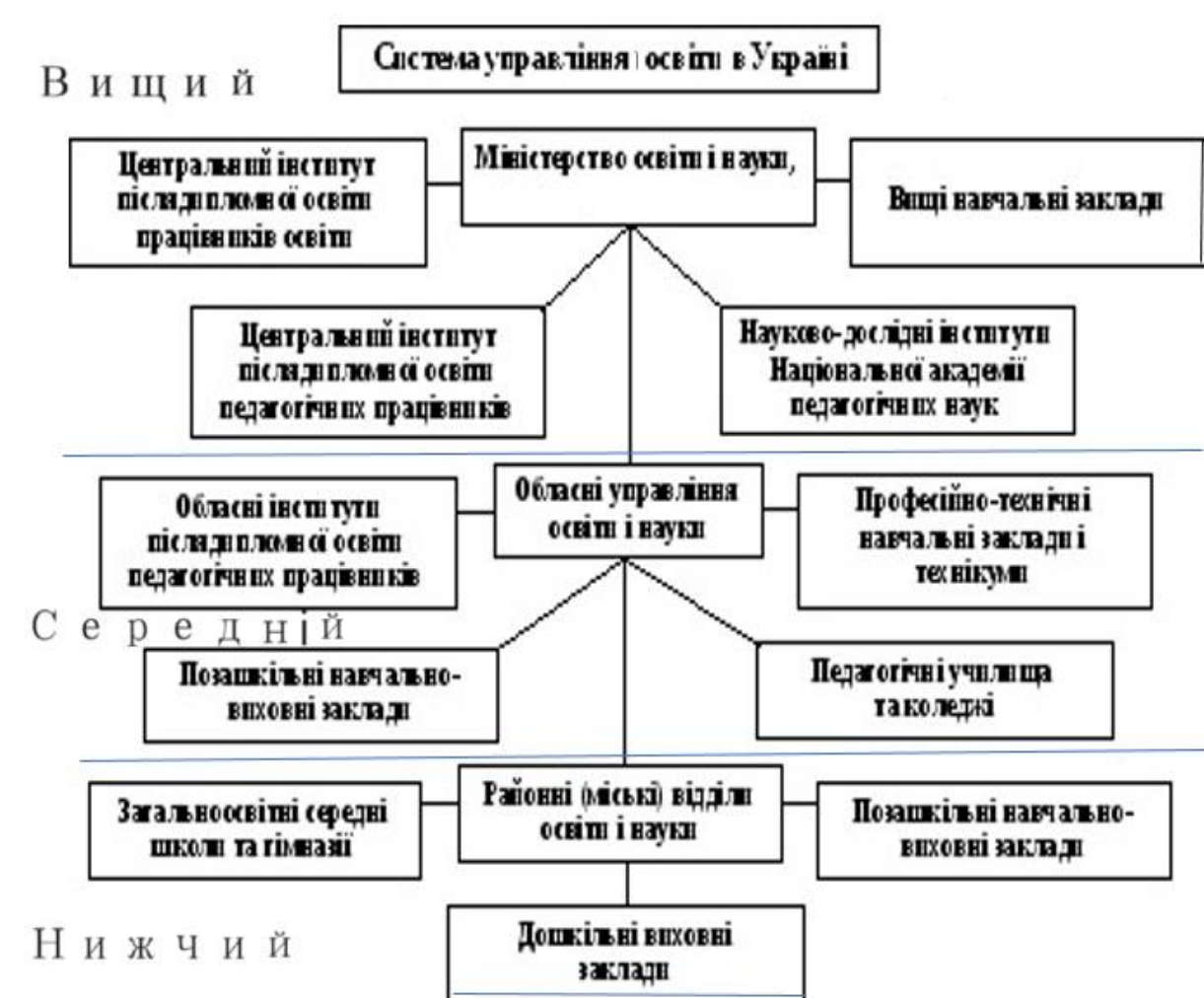


Рис. 1.1. Загальна структура системи управління освітою України.

Примітка. Сформовано за

До повноважень державних органів управління системою освіти входять наступні аспекти:

1. Розроблення та впровадження програм та стандартів в галузі освіти.
2. Створення освітньої інфраструктури.
3. Проведення акредитації та атестації установ та педагогічного персоналу.

4. Розроблення та прогнозування розвитку мережі освітніх установ.

5. Забезпечення контролю за дотриманням законодавства у бюджетній та фінансовій сферах у системі освіти.

На рівні держави відбувається формулювання стратегії розвитку системи загальної середньої освіти в Україні, координація стратегій регіональних систем загальної середньої освіти, розробка державних освітніх стандартів, прийняття рішень щодо створення та ліквідації освітніх установ державного рівня та управління їхньою діяльністю.

У сфері управління освітою, держава виконує функції регулюючого органу для всієї освітньої системи в цілому, виступаючи засновником або власником різних рівнів та компонентів системи освіти. Під час виконання цих функцій, держава опирається на вичерпну правову базу у сфері освіти. Ключовим документом є Закон України "Про освіту", який чітко визначає компетенції та відповідальність центральних, регіональних та місцевих органів управління в освіті.

Регіональні системи управління освітою є і відокремленою частиною системи управління освітою в регіоні (області), і необхідною складовою районної освітньої системи. Рівень відокремленості залежить від взаємодії управлінських інститутів, що входять до складу регіональної та державної систем управління. Розмежування повноважень і відповідальності, об'єктів і функцій між регіональним та районним рівнями управління здійснюється на підставі чинного законодавства і визначається регіональними нормативними актами і двосторонніми угодами. Рішення в галузі освіти, прийняті на державному та регіональному рівнях, служать орієнтирами для регіональних підсистем управління освітою.

Паралельно існують громадські органи управління системою освіти, що, як правило, об'єднують представників учительського та учнівського колективів, батьків і громадськості. Рада школи є прикладом такого колективного органу управління. Однією з ознак суспільного характеру управління системою освіти є роздержавлення (створення недержавних навчальних закладів) та

диверсифікація (одночасний розвиток різних типів навчальних закладів) освітніх установ.

Основний розробник та реалізатор державної освітньої політики - Міністерство освіти і науки України - активно працює над зміцненням та розвитком єдиного освітнього простору. Головною метою є повноцінне забезпечення освітніх прав і свобод особи. На цьому рівні розробляється і впроваджується стратегія розвитку системи загальної середньої освіти, а також гарантується дотримання державних освітніх стандартів. Особлива увага приділяється вирівнюванню освітнього потенціалу регіонів для забезпечення конституційно встановленої доступності загальної середньої освіти.

Місцеві органи державної влади здійснюють регіональну освітню політику, що входить у склад державної стратегії. Ця політика спрямована на виконання загальнодержавних завдань у сфері загальної освіти на регіональному рівні та врахування унікальних особливостей кожного регіону. Місцева політика в галузі загальної середньої освіти стає конкретною та адаптованою до місцевих умов. Зокрема, на муніципальному рівні в процесі переходу до сучасного державного економічного механізму в системі освіти формуються нові економічні відносини, підтримуються інноваційні програми та проекти за підтримки держави.

1.2. Нормативно-правове забезпечення управління освітою в Україні

В Енциклопедії освіти, зазначено, що «законодавство про освіту – це сукупність правових норм, що визначають засади, принципи, стандарти надання освітніх послуг закладами освіти всіх типів та форм власності» [127, с. 301].

«В цілому вектори розвитку і напрямки діяльності у галузі освіти визначаються основини Законом України - Конституцією, що визначає і закріплює право громадян України на отримання освіти.

Вагомим нормативно-правовим документом, що регулює сферу освіти є Закон України 2145-VIII «Про освіту» від 05.09.2017. Також важливими є Закони

України: 463-IX «Про загальну середню освіту» від 18.03.2020, 103/98-ВР «Про професійно-технічну освіту» редакція від 20.05.2020, 2628- III «Про дошкільну освіту» редакція від 20.05.2020, 1556-VII «Про вищу освіту» редакція від 25.09.2020, адже це спеціальні закони, які регулюють правовідносини в сфері дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійної (професійно-технічної) та вищої освіти» [13]. (рис. 1.1).



Рис. 1.2. Нормативно-правове забезпечення системи управління освітою України

Примітка. Сформовано за

Також слід відзначити укази Президента та постанови уряду, що відносяться до цієї сфери, а також вагомі стратегічні документи, такі як

Державна національна програма "Освіта" ("Україна ХХІ століття"), Національна доктрина розвитку освіти України, Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року і інші. Крім того, слід відзначити значущість міжнародних угод, які отримали згоду на свою обов'язковість в галузі освіти з боку парламенту України.

Звернемо увагу на те, що Закон України "Про освіту", що є основним нормативно-правовим актом у сфері освіти, був ухвалений у 1991 році, ставши одним із перших законів в галузі освітнього законодавства. Загалом він закріплював концептуальні нововведення, які раніше відсутні були в попередніх законодавчих актах. а саме:

- «спрямованість освіти на всебічний розвиток людини;
- невтручання політичних партій і релігійних організацій в освітній процес;
- децентралізація управлінських функцій;
- запровадження багатоступеневої системи професійної освіти;
- диверсифікація фінансових джерел підтримки освіти;
- нормативний принцип встановлення середніх ставок заробітної плати, посадових окладів педагогічних, науково-педагогічних і наукових працівників тощо» [103, с. 125].

Цим законом визначено, що загальна середня освіта має забезпечувати всебічний розвиток особистості дитини, включаючи її нахилі, здібності, таланти, трудову підготовку, професійне самовизначення, формування загальнолюдської моралі, засвоєння знань про природу, людину, суспільство та виробництво, екологічне виховання, а також фізичне вдосконалення. Закон також гарантує молоді право на отримання безкоштовної повної загальної середньої освіти.

Варто відзначити, що окрім ухвалення нових законів, існуючі законодавчі акти постійно піддавалися змінам та поправкам (таблиця 1.1). Така інтенсивність змін у вже існуючому законодавстві свідчить про відсутність чіткого стратегічного курсу в суспільстві та неоднозначність візії держави щодо майбутнього розвитку системи освіти.

Таблиця 1.1.

**Частота внесення змін до законів України в сфері освіти впродовж
1991 – 2020 рр.***

Роки	Частота внесення змін до законів, кількість разів						
	Закон Украї- ни «Про освіту»	Закон Украї- ни «Про дошкіль- ну освіту»	Закон Украї- ни «Про за- гальну серед- ню освіту»	Закон Украї- ни «Про позашкільну освіту»	Закон Украї- ни «Про професійну освіту»	Закон Украї- ни «Про фа- хову передви- щу освіту»	Закон Украї- ни «Про вищу освіту»
1991	*						
1992							
1993	3						
1994	3						
1995							
1996	3						
1997	1						
1998	1				*		
1999			*		1		
2000			1	*			
2001	2	*	1	1			
2002	2	1	1	1			*
2003	1	1	1	2	1		1
2004	4	1	1	1	2		4
2005	3	2	2	1			2
2006	3	2	1		1		1
2007	2	2	1	1	1		2
2008	2	2	2		2		2
2009		1					1
2010	1	1	1				1
2011	2	1		2			
2012			1				
2013	2	2	1	1	2		4
2014	5	2	2	1	1		2 *
2015	2	3	2	3	3		8
2016	1	1	3				7
2017	1 *	1	2	1	1		8
2018		2	2	2	3		3
2019	4	1	2	2		*	2
2020	4	2	*1		1	3	3
Разом	52	28	28	19	19	3	51

*

Примітка. Наведено за []

У підсумку можна зазначити, що в Україні вже наявна відповідна законодавча та нормативно-правова база, яка сприяє розвитку освітньої сфери, враховуючи сучасні трансформації в світі та в українському суспільстві. У цьому

контексті законодавчі акти визначають основи для якісних змін у всіх рівнях освітньої системи, від дошкільної до вищої освіти. Здійснюються заходи з оновлення змісту освіти, впровадження нової системи управління та фінансування освітою, організації інклюзивної та спеціальної освіти, а також ініціюється інертизація та комп'ютеризація освітніх закладів, розробка електронної освітньої платформи та електронного навчально-методичного забезпечення освітнього процесу.

З необхідності вирішення низки недоліків у нормативно-правовому регулюванні відносин суб'єктів освітнього процесу свідчить освітня практика. Є потреба в удосконаленні, перегляді та адаптації до сучасних вимог деяких положень законодавчих актів у галузі освіти. Також необхідне посилення інституційної спроможності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у сфері управління освітою на місцях.

Висновки до розділу 1

Державна політика в галузі загальної середньої освіти визначається відповідно до Конституції України та реалізується центральними та місцевими органами виконавчої влади, а також органами місцевого самоврядування на основі принципів, визначених у Конституції України та Законі України "Про освіту", а також інших законодавчих актів.

Під час проведення реформ у сфері освіти взагалі відбулися значущі зміни у сприйнятті та акцентах суспільних відносин у галузі загальної середньої освіти. У цей період основоположником таких відносин стало прагнення до людино- та дитиноцентризму, впровадження педагогіки партнерства, об'єднання навчання, виховання та розвитку учнів, створення безпечного освітнього середовища, поваги до гідності кожного учасника освітнього процесу, застосування академічної доброчесності та відсутності дискримінації за будь-якою ознакою. Інновації в цьому контексті призначені для забезпечення інтересів всіх учасників освітнього процесу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ РЕГІОНУ

2.1. Організаційне забезпечення управління розвитком освіти регіону

Незалежно від регіону, конкретну регіональну систему освіти можна описати як територіально-цілісну сукупність взаємопов'язаних освітніх, підтримуючо-забезпечувальних, інноваційних та управлінських процесів, що реалізуються відповідними освітніми та іншими інститутами на території регіону. Регіон є єдиною територією з властивими їй органами представницької та виконавчої влади, з сформованою цілісною системою освіти, що має такі характеристики та компоненти, які забезпечують її функціонування та розвиток. У регіональній освітній системі управління передбачає захист її інтересів, узгодження з освітніми потребами та запитам населення та вимогами держави. Головне завдання регіональних органів управління середньою освітою - забезпечення прав громадян на освіту. Вирішення цього завдання вимагає виконання функцій, які завжди виконувалися органами управління освітою, а також нових функцій, пов'язаних із наданням додаткових освітніх послуг, соціалізацією учнів, спеціальною роботою зі зв'язку населення з територіальним життям. Сучасні вимоги ставлять перед регіональною системою освіти завдання управління розвитком освітньої системи, що є викликом для керівників у змісті регіональної системи управління для адаптації до нових умов.

До об'єктів управління функціонуванням регіональної системи освіти належать різні аспекти основних освітніх процесів та процесів їх забезпечення. Важливо відзначити, що управління освітніми процесами у регіональній системі відбувається з урахуванням розмежування компетенцій між різними рівнями управління, такими як регіональний, районний і рівень самоврядування установ освіти. Регіональне управління встановлює обмеження для реалізації освітніх процесів у рамках регіональної системи і контролює їхню відповідність параметрам, визначеним регіональними та державними стандартами. Районне

управління відповідає за контроль за виконанням цих обмежень.

Стратегічне та тактичне управління регіональною освітньою системою реалізується через виконання різноманітних управлінських функцій, які відображають різні аспекти діяльності регіонального управління освітою. Функції управління освітою є базовими або окремими управлінськими діями, які систематично повторюються в процесі розроблення та контролю за реалізацією рішень для коригування стану об'єкта управління та впровадження необхідних змін у нього. Стратегічне управління також включає базові елементи, такі як місії, цілі, вивчення середовища, аналіз поточних стратегій та стратегічне планування.

Конкретний склад функцій регіонального управління освітою визначається відносинами між суб'єктами управління різних рівнів та суб'єктами, які входять до регіональної системи управління.

Реалізація основних функцій регіональної системи управління освітою представляє собою повний управлінський цикл, охоплюючи конкретний об'єкт управління. Цей цикл включає в себе розподіл управлінських дій як між різними інститутами управління, так і між підрозділами конкретної установи, аж до конкретних виконавців.

Місцева освітня політика повинна стати ключовим компонентом комплексної державної освітньої політики на рівні загальної середньої освіти. На думку авторів, формально-юридичне відокремлення місцевої влади від держави є неправомірним і фактично призводить до значних невдач, або навіть до повної відсутності державної політики в галузі освіти на цьому рівні [53, с. 58].

Важливо відзначити, що саме на місцевому рівні освітня політика у сфері загальної середньої освіти стає надзвичайно конкретною, оскільки практично всі загальноосвітні установи входять в її склад. У цей період переходу до адекватного сучасним ринковим умовам державного економічного механізму в системі загальної середньої освіти виникає необхідність формування нових економічних відносин, забезпечення підтримки державою інноваційних програм і проектів, а також їх подальший розвиток. Лише завдяки створенню безлічі

"точок зростання" і накопиченню критичної маси можливе реальне впровадження модернізації економічного механізму в системі загальної середньої освіти взагалі.

На локальному рівні забезпечується виконання стратегії розвитку системи загальної середньої освіти в межах регіону. Також виробляється стратегія розвитку муніципальних систем освіти на основі цієї регіональної стратегії. На муніципальному рівні координується діяльність освітніх установ, розташованих в межах муніципалітету. Приймаються рішення щодо створення та ліквідації муніципальних освітніх закладів, надається підтримка регіональним освітнім установам.

Регіональна система управління освітою в Україні, описана в попередньому розділі, має свої відомства, що реалізують управлінські функції на цьому рівні. Департаменти (управління) освіти і науки обласних державних адміністрацій відповідають за регіональне управління освітою. Наприклад, Департамент освіти і науки Тернопільської обласної державної адміністрації є підпорядкованим та відповідальним перед головою обласної державної адміністрації та Міністерству освіти і науки України.

Організаційну структуру департаменту можна знайти на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Департамент освіти і науки Тернопільської ОДА

Керівник департаменту освіти і науки Тернопільської обласної державної адміністрації відповідає за керівництво управлінням та особисто несе відповідальність за організацію та результати його функціонування. Він сприяє створенню належних умов праці та виконанню інших обов'язків, які передбачає його посадова діяльність (див. рис. 2.2).

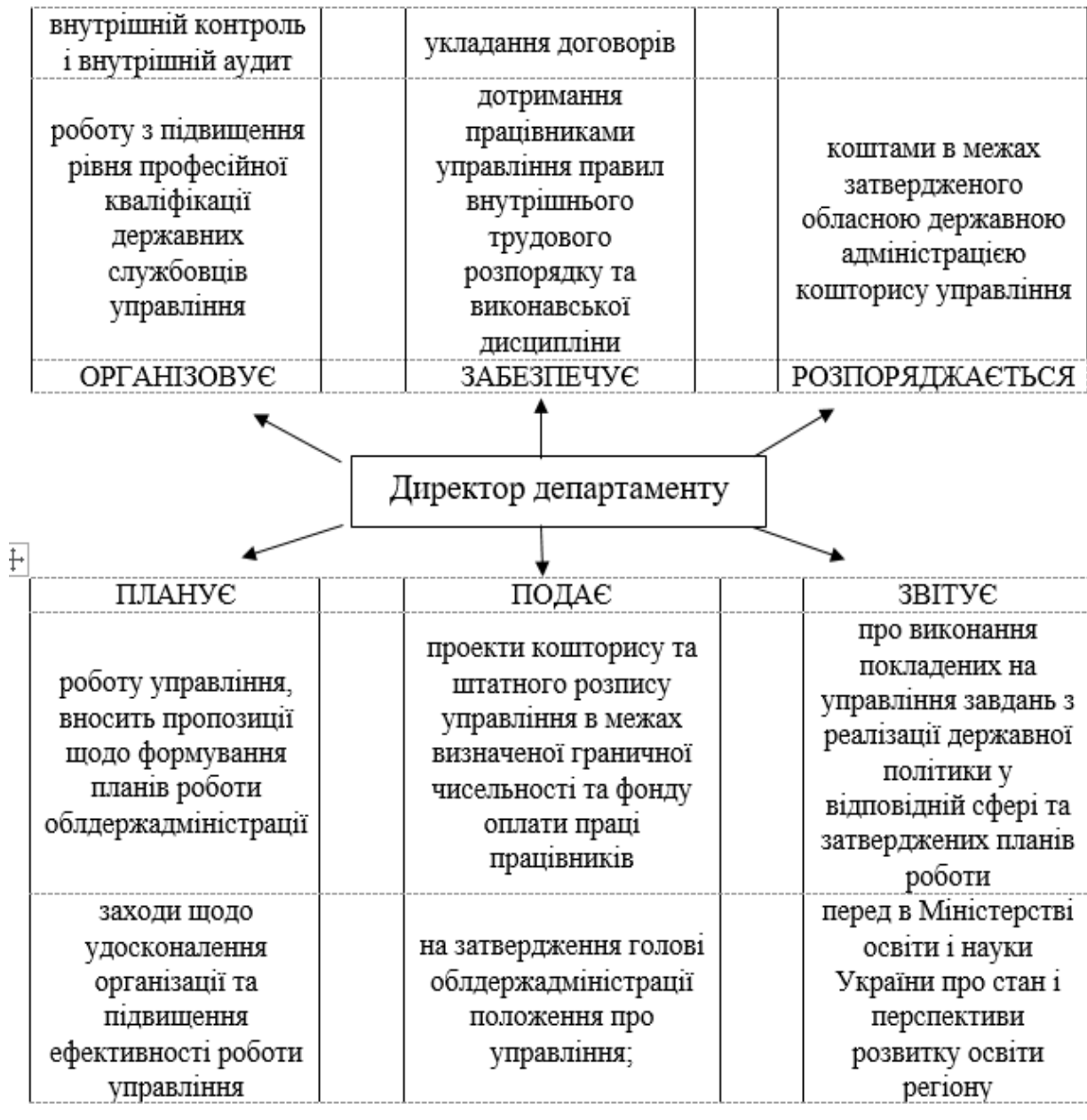


Рис. 2.2. Основні функції та повноваження директора департаменту освіти і науки Тернопільської ОДА

Примітка. Сформовано за [48]

У 2022 році департаменту освіти і науки Тернопільської ОДА визначив ряд стратегічних завдань для розвитку освіти в регіоні. Ці завдання включали в себе оптимізацію системи дошкільної освіти, продовження реформи загальної середньої освіти, впровадження інклюзивного навчання та забезпечення доступу дітей, зокрема тих із особливими освітніми потребами, до якісної освіти. Також було надано пріоритетне значення забезпеченню наступності й послідовності між дошкільною та загальною середньою ланками освіти, розбудові безпечного і здорового освітнього середовища та створенню умов для здорового харчування учнів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що управління розвитком освіти в регіоні орієнтується на широкий спектр стратегічних та тактичних заходів, спрямованих на підвищення якості навчання, підготовку конкурентоспроможного кадрового потенціалу та стимулювання соціально-економічного розвитку регіону. Важливими компонентами є ефективне управління освітніми закладами, впровадження інновацій, підтримка педагогічного персоналу, забезпечення доступності освіти та застосування сучасних технологій. Крім того, акцент робиться на взаємодії з міжнародними організаціями та створенні сприятливого середовища для розвитку освіти та підготовки гнучкого та креативного покоління учнів, яке зможе ефективно адаптуватися до викликів сучасного суспільства. Реалізація цих завдань сприятиме покращенню якості освіти в регіоні та сприятиме його сталому соціально-економічному розвитку.

2.2. Моніторинг сучасного стану освіти в Україні та регіоні.

Після аналізу динаміки чисельності учнів у закладах загальної середньої освіти протягом років незалежності в Україні, виявлено, що загальна кількість учнів зменшилася на 40,9%, досягнувши у 2020/2021 навчальному році показника у 4 211 509 осіб. У сільських районах зменшення склало 44,8%, в

містах - 39,2%. Важливо відзначити, що це зменшення було характерним лише до 2015 року, і після цього почалася поступова зміна тенденції на позитивну сторону. Однією з причин такої динаміки стало зниження народжуваності.

Щодо середньої наповнюваності закладів загальної середньої освіти (без урахування учнів спеціальних закладів та спеціальних класів), до 2010/2011 навчального року цей показник щорічно зменшувався на 44,1% протягом 20 років. Проте, починаючи з 2014/2015 навчального року, спостерігається позитивна тенденція, яка ще більше акцентується внаслідок оптимізації мережі закладів, переважно шляхом їх об'єднання та зменшення кількості в сільських районах.

У 2020/2021 навчальному році усереднено по Україні в одному закладі загальної середньої освіти навчалася 283 учні.

і (рис. 2.4).

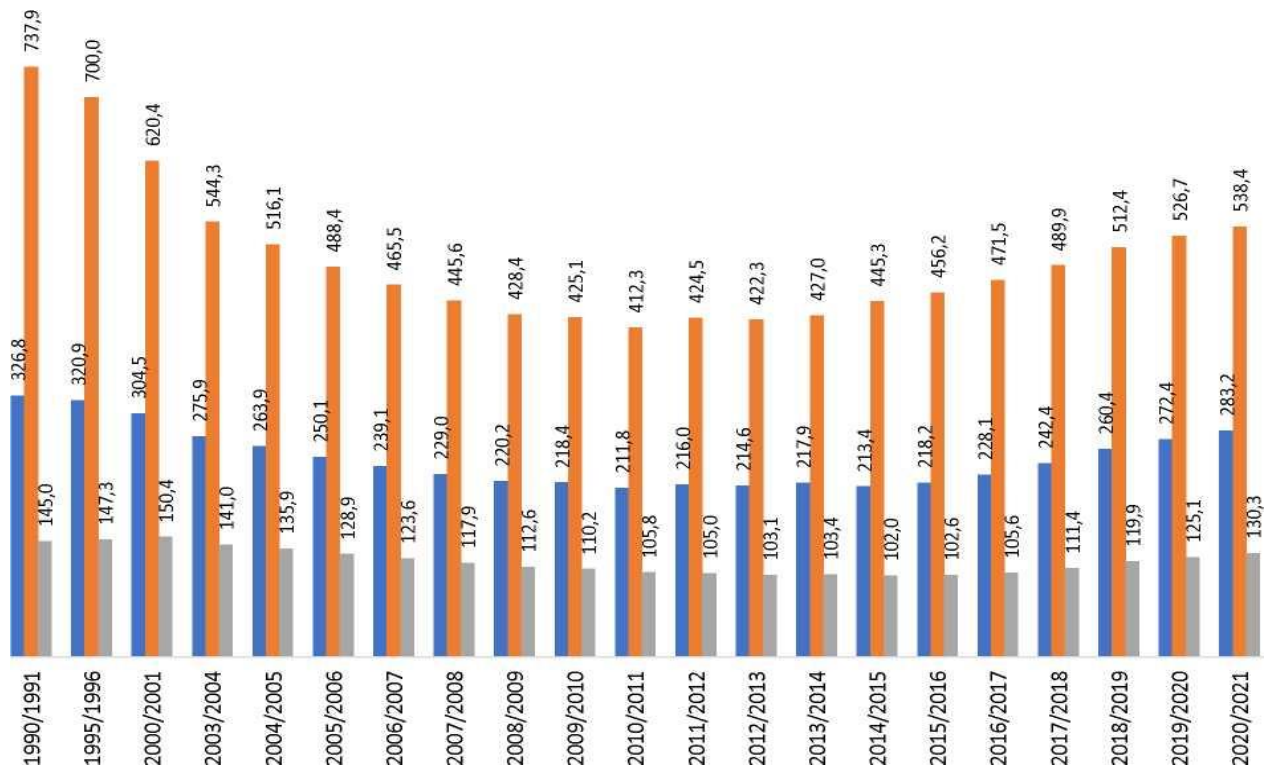


Рис. 2.4. Динаміка середньої наповнюваності закладів загальної середньої освіти за типом місцевості, осіб

Примітка. Наведено за [14]

При порівнянні ситуації у Тернопільській області з іншими регіонами

України варто відзначити, що середня наповнюваність закладів загальної середньої освіти, як вже зазначалося, складає 220 учнів на один заклад.

Максимальний рівень наповнюваності шкіл зафіксовано у м. Києві, де в середньому навчається 574 учні. Слідом йдуть Дніпропетровська (397 учнів), Одеська (354) і Харківська (353) області. Рівень наповнюваності від 286 учнів на один заклад загальної середньої освіти зафіксовано в Рівненській, Львівській, Закарпатській, Чернівецькій областях та ще кількох областях (рис. 2.5).

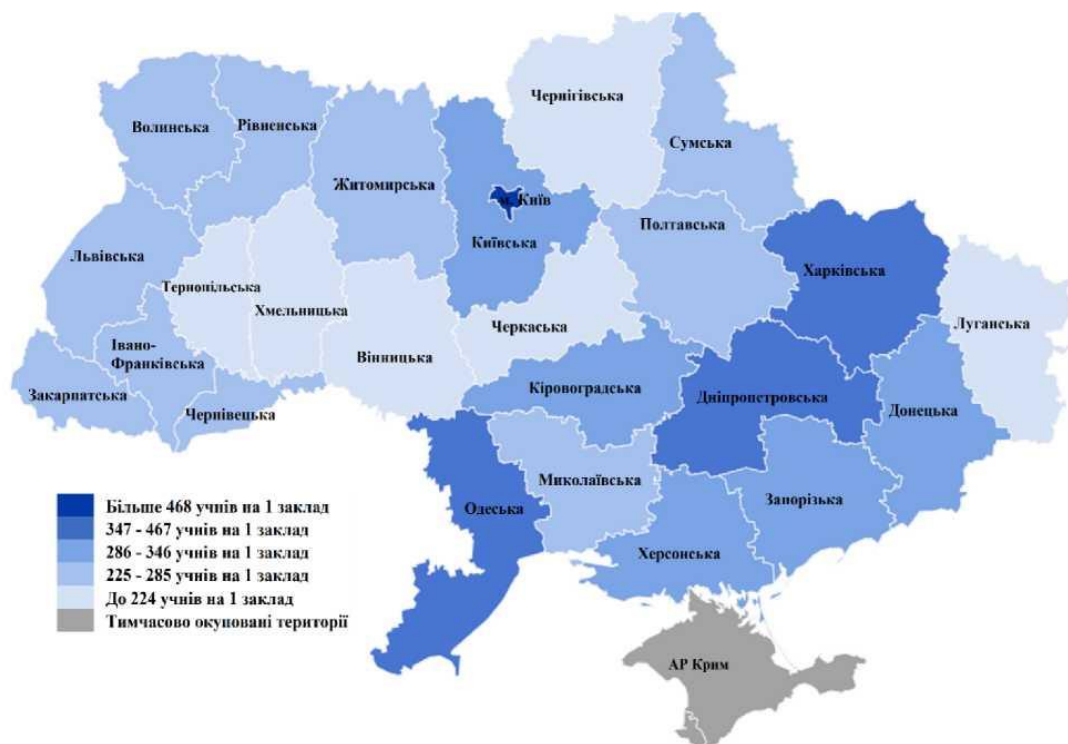


Рис. 2.5. Число учнів на один заклад загальної середньої освіти за регіональним розподілом сна 2020/2021 н. р., осіб

Примітка. Наведено за [14]

Аналіз динаміки кількості першокласників у закладах загальної середньої освіти свідчить, що в період між 2008/2009 та 2010/2011 навчальними роками їхнє число щорічно зростало на 7,6%. У період з 2011/2012 по 2013/2014 навчальні роки цей показник збільшився на 11,6%, а у 2018/2019 навчальному році порівняно з попереднім 2017/2018 навчальним роком зросло на 7,1%. Загалом, кількість першокласників збільшилася на 9,2% у 2020/2021 навчальному році порівняно з 2007/2008 навчальним роком. Протягом останніх семи навчальних років відзначено розширення контингенту учнів перших класів

у закладах загальної середньої освіти майже на 2% (рис. 2.6).

Загальне зменшення кількості закладів загальної середньої освіти спостерігається в усіх регіонах України на 13,7%, за винятком м. Києва, де їх кількість збільшилася на 6,3% (табл. 2.1).

Найбільше закладів загальної середньої освіти в сільській місцевості розташовано у Волинській та Тернопільській областях (відповідно 82,0% і 81,4%), тоді як в Дніпропетровській та Донецькій областях їх кількість є найменшою (відповідно 35,6% і 36,3%).



Рис. 2.6. Динаміка чисельності учнів перших класів закладів загальної середньої освіти протягом 2007/2008-2020/2021 н. рр., осіб

Примітка. Наведено за [14]

Таблиця 1.3.1

Динаміка кількості закладів загальної середньої освіти за 2014-2020 рр. за регіонами

Примітка. Наведено за [14]

Відзначається позитивна динаміка у загальній кількості учнів, які

отримують освіту в закладах загальної середньої освіти з денною формою навчання. Протягом останніх шести років їх кількість зросла на 10,7%. З іншого боку, спостерігається зменшення на 41,3% кількості учнів, які навчаються у вечірніх школах. Це пояснюється переважно тим, що Законом України "Про освіту" не передбачено існування вечірніх шкіл в якості закладів загальної середньої освіти. Проте, закон гарантує право здобувачів освіти отримувати її у різних формах, включаючи вечірню, а також можливість поєднувати різні форми навчання.

Стабілізація економічної ситуації в країні сприяла поступовому збільшенню обсягів фінансування системи вітчизняної освіти. Витрати зведеного бюджету України на освіту в номінальному виразі стабільно зростають в період з 1996 по 2021 рік (рис. 2.7).

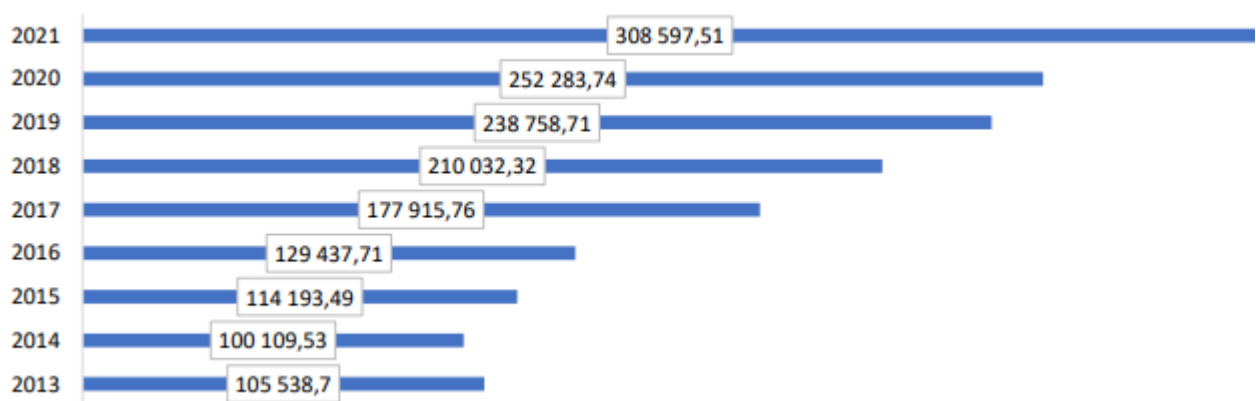


Рис. 2.7. Видатки зведеного бюджету України на освіту протягом 2013-2021 рр., млн грн.

Примітка. Наведено за [14]

Станом на 2020 рік, фінансування здобуття повної загальної середньої освіти в Україні відбувається за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, а також інших джерел, які не заборонені законодавством. Згідно зі статтею 58 Закону України "Про повну загальну середню освіту", фінансування з державного бюджету проводиться на підставі фінансового нормативу бюджетної забезпеченості на одного учня. Цей норматив визначається

формулою, схваленою Кабінетом Міністрів України.

Фінансування освіти визначається Бюджетним кодексом України, і його розподіл на державний та місцевий бюджети. Загальна динаміка видатків на освіту в період з 2013 по 2021 рік зазначена на рисунку 2.8. Варто відзначити, що у 2020 році фінансування охоплювало всі рівні освіти, включаючи дошкільну, повну загальну середню, професійну (професійно-технічну), фахову передвищену, вищу, післядипломну, позашкільну інші форми освіти.

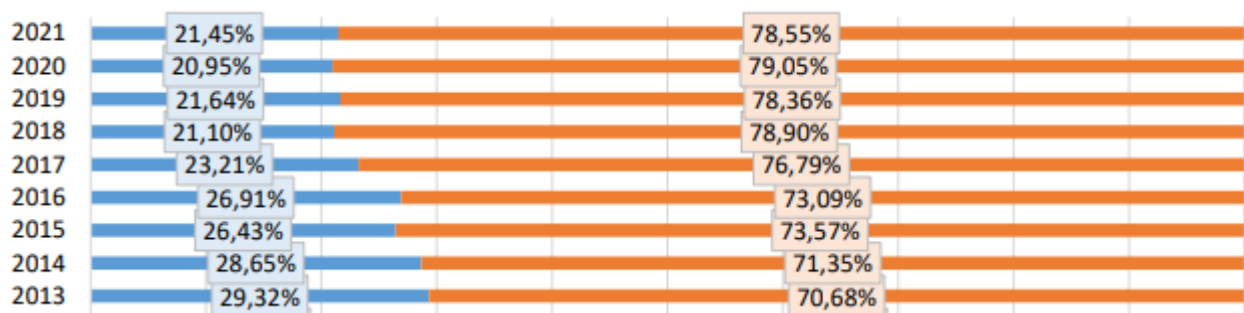


Рис. 2.8. Співвідношення видатків бюджетів на освіту в Україні протягом 2013-2021 рр., млн грн.

Примітка. Наведено за [14]

На основі даного аналізу можна зазначити, що у 2020 році найбільша частка фінансування зведеного бюджету України була спрямована на різні рівні освіти. Зокрема:

1. **Загальна середня освіта:** Виділено 48% коштів. Це свідчить про високий пріоритет фінансування базового рівня освіти, що включає в себе шкільну освіту.
2. **Фахова передвища та вища освіта:** Заходи в цих сферах отримали 22% фінансування. Це підкреслює важливість вищої та професійної освіти для розвитку кадрового потенціалу країни.
3. **Дошкільна освіта:** Отримала 15% фінансування. Це свідчить про увагу до важливості раннього розвитку та освіти молодших школярів.

Ці категорії отримали основний обсяг фінансування, що вказує на

стратегічне спрямування ресурсів на ключові сегменти освітньої системи.

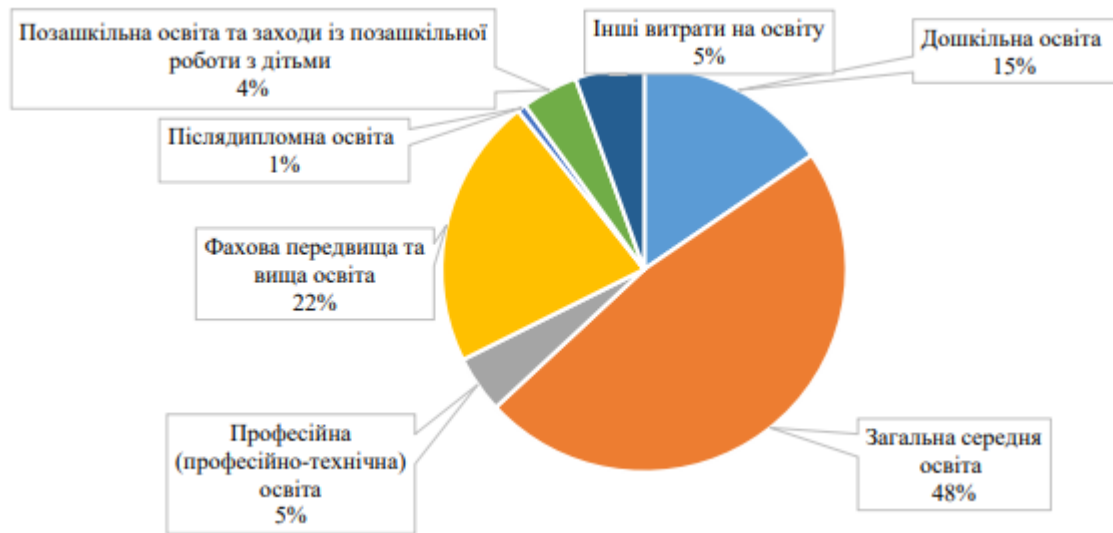


Рис. 2.9. Видатки зведеного бюджету України за рівнями освіти у 2020 р.,
% видатків зведеного бюджету України на освіту

Примітка. Наведено за [14]

З отриманих висновків можна зробити висновок, що державні кошти, передбачені для фінансування освітніх програм, найбільше використовуються для загальної середньої, передвищої, вищої та післядипломної освіти, тоді як дошкільна, професійна (професійно-технічна) та позашкільна освіта в основному отримують фінансування з місцевих бюджетів.

Така ситуація є результатом впровадження нових принципів функціонування бюджетної системи в Україні, які були визначені в Бюджетному кодексі. Один із цих принципів — принцип субсидіарності — визначає розподіл видатків між державним та місцевими бюджетами так, щоб максимально наблизити надання освітніх послуг до безпосередніх споживачів. У 2015 році фінансування загальної середньої освіти було розширено завдяки використанню освітньої субвенції у формі міжбюджетного трансферту з державного бюджету до місцевих бюджетів.

Особливістю цього інструменту є те, що надані кошти мають чітке цільове призначення. Кожен рік у бюджеті визначаються конкретні цілі, на досягнення

яких здійснюється виділення цих ресурсів, і ці цілі можуть змінюватися згідно з пріоритетами розвитку системи освіти.

Важливою роллю в системі фінансування освіти в Україні грає освітня субвенція, яка є центральним елементом серед різних видів субвенцій на освітні потреби. Цей трансферт із державного бюджету до місцевих бюджетів спрямований на забезпечення оплати праці педагогічних працівників і є важливим фінансовим інструментом для забезпечення ефективності освітніх програм.

Розподіл коштів державного та місцевих бюджетів на фінансування освіти протягом 2015-2021 років подано на рисунку 2.10.



Рис. 2.10. Розподіл фінансування видатків на освіту за джерелами у 2015-2021 рр., %

Примітка. Наведено за [14]

У контексті національної та регіональної освітньої стратегії, а також у процесі децентралізації, спостерігається зростання ступеня автономії освітніх установ, підвищення гнучкості механізмів фінансування та адаптація інституцій до змін у ринковому середовищі. Разом із цим відмова від жорсткого адміністрування зі сторони центральних органів влади та посилення автономії освітніх установ не передбачає ослаблення регулюючої ролі держави, зокрема у

впровадженні різноманітних фінансових механізмів та інструментів для підтримки розвитку освіти на місцях. Наприклад, ілюстрацією цього є застосування інструменту освітньої субвенції.

Висновки до розділу 2

Регіональна стратегія управління розвитком загальної середньої освіти в конкретному регіоні здійснюється через діяльність Управлінь освіти і науки обласних державних адміністрацій.

Управління освіти і науки Волинської обласної державної адміністрації підпорядковане, підзвітне голові обласної державної адміністрації, а також підзвітне та підконтрольне Міністерству освіти і науки України.

За сприяння Управління освіти і науки Волинської обласної державної адміністрації систематично проводиться робота з укріплення матеріально-технічної бази закладів загальної середньої освіти. На початок навчального року 2020-2021 в області було 629 таких закладів, у яких навчалося 138,8 тис. учнів.

Під час аналізу встановлено, що середня наповнюваність шкіл загальної середньої освіти в Волинській області складає 220 учнів, що менше на понад 60 учнів порівняно з середнім показником по Україні. Це, переважно, пояснюється великою кількістю шкіл у сільській місцевості Волинської області. Так, 82,0% загальноосвітніх шкіл у регіоні розташовані поза межами міст, що створює труднощі у забезпеченні їх кваліфікованими кадрами.

Позитивним є той факт, що, незважаючи на зменшення кількості шкіл загальної середньої освіти в Волинській області на 20,6% протягом останніх 6 років, зафіксовано позитивну тенденцію у зростанні загальної кількості учнів, які отримують освіту в цих закладах, на 10,7%.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ РЕГІОНУ

3.1. Модернізація моделі управління розвитком загальної середньої освіти регіону

Сучасна система освіти відіграє важливу роль у формуванні та розвитку особистості. Метою будь-якої демократичної держави є забезпечення рівного доступу до якісної освіти протягом усього життя, що сприятиме виявленню та реалізації потенціалу особистості та забезпечить гідний рівень життя. Управління такою складною та багатогранною системою, як освіта, потребує постійного вдосконалення, особливо у зв'язку із суспільними змінами та реформами в країні, що передбачають швидку модернізацію. Процеси децентралізації, демократизації та формування громадянського суспільства є неот'ємною частиною розвитку країни і визначають формування та розвиток державно-громадської моделі управління освітою. Ця модель повинна враховувати регіональні особливості, чітко розподіляти повноваження між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, автономізувати заклади освіти, забезпечувати конкурентоспроможність освітніх послуг та створювати консультативний супровід управлінських рішень. Розробка та обґрунтування структурно-функціональної моделі державно-громадського управління освітою є важливим напрямком удосконалення управління розвитком загальної середньої освіти на регіональному та національному рівнях.

Сучасна нормативно-правова база розвитку освіти визначає необхідність модернізації управління освітою, включаючи:

- оптимізацію державних управлінських структур;
- децентралізацію управління;
- перерозподіл функцій та повноважень;

- перехід до програмно-цільового управління;
- поєднання державного та громадського контролю;
- створення системи моніторингу управлінських рішень та їх впливу на якість освітніх послуг на всіх рівнях.

Результатом удосконалення управління є створення та впровадження відкритої демократичної моделі управління, яка ґрунтується на активній взаємодії з оточенням. Принципи конституційної модернізації управління освітою передбачають ясне розуміння їх реалізації [26].

Однією з ключових справ розвитку демократії в Україні є залучення кожного громадянина до управління. Це можливо, забезпечивши вільний доступ громадян до формування та втілення державної політики, а також готовності громадян брати участь в управлінському процесі та наявності відповідних громадянських компетентностей.

Враховуючи принципи "доброго місцевого управління", зокрема залучення громадян до вирішення питань освіти, а також принципи доступності якісної освіти, освіти протягом життя, а також принципи децентралізації та деконцентрації влади, ми пропонуємо структурно-функціональну модель державно-громадського управління освітою (рис. 3.1).

Згідно з запропонованою моделлю, Міністерство освіти і науки України відповідає за державне управління освітою. Обласні управління освіти при обласних радах представляють регіональний рівень управління освітою. Органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські ради) відповідають за базовий рівень управління освітою. На кожному рівні формуються громадські органи управління освітою, такі як колегії при органах влади, робочі групи, громадські організації, піклувальні ради та інші.

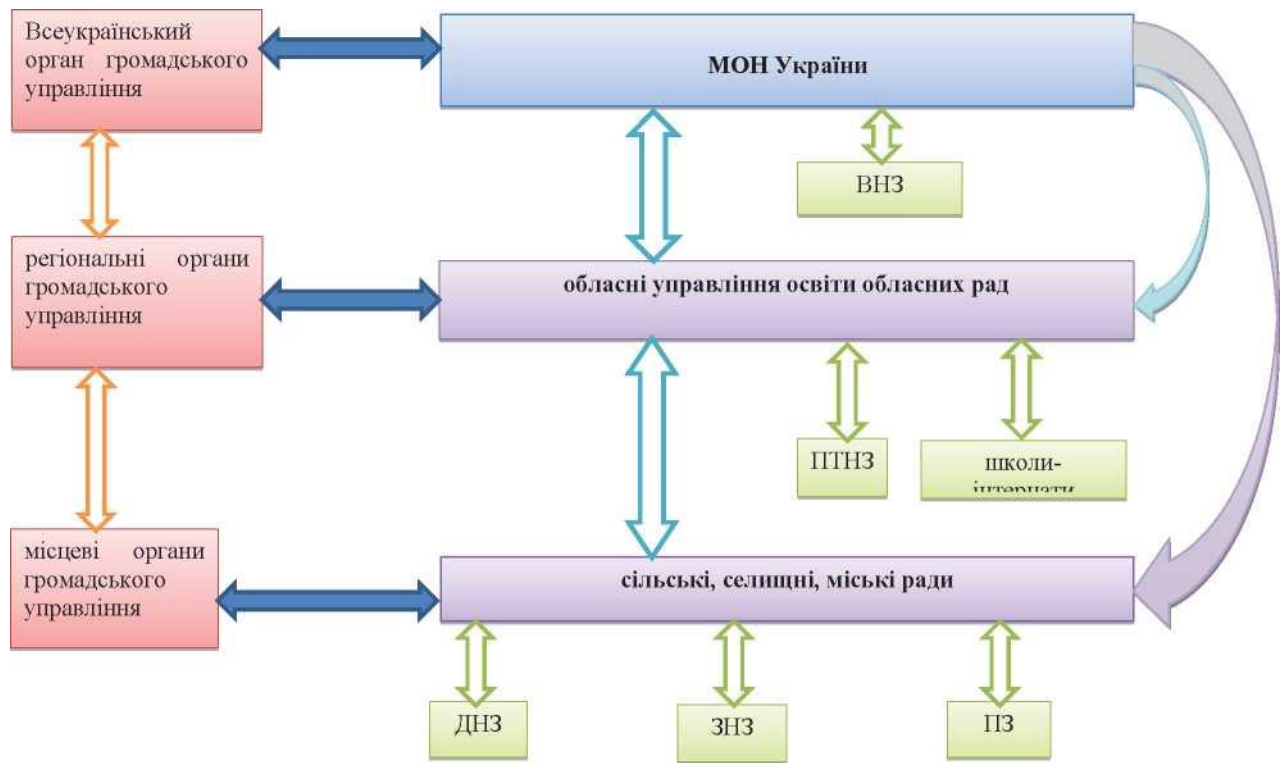


Рис. 3.1. Структурно-функціональна модель державно-громадського управління освітою

Примітка. Наведено за [45]

Сферу відповідальності Міністерства освіти і науки України охоплюють вищі навчальні заклади, тоді як професійно-технічні навчальні заклади та школи-інтернати перебувають під віданням обласних управлінь освіти. Дошкільні, загальні середні та позашкільні заклади входять у сферу управління сільських, селищних та міських рад. Тобто, безпосереднє керівництво дошкільними, загальноосвітніми та позашкільними освітніми закладами, регулювання їхнього матеріально-технічного забезпечення, організація безкоштовного транспорту, харчування та медичного обслуговування дітей у навчальних закладах, фінансування з місцевих бюджетів, соціальний захист учасників навчально-виховного процесу та прийняття рішень щодо мережі навчальних закладів покладено на сільські, селищні та міські ради.

Органи місцевого самоврядування повинні сприяти привертанню спонсорів та спільно з батьками контролювати управління бюджетом навчальних

закладів, відповідати за дотримання робочого графіку, виконання нормативних актів та впливати на кадрову політику.

В структурі виконавчого органу сільської, селищної або міської ради вводиться посада, відповідальна за справи освіти (у випадку міст обласного значення - в структурі виконавчого комітету буде відділ освіти). Заклади освіти несуть відповідальність за проведення навчально-виховного процесу та забезпечення якості освіти, додержання державних стандартів. Вони мають право незалежно вибирати навчальні програми та підручники з переліку, який затверджений і рекомендований Міністерством освіти і науки України, а також здійснювати кадрове забезпечення навчального закладу.

У запропонованій моделі враховано, що органи влади не можуть вести діалог з усіма громадськими організаціями, навіть у межах однієї адміністративно-територіальної одиниці, не кажучи вже про центральний рівень. Таким чином, в кожній місцевій раді буде створено орган громадського управління освітою з оптимальною кількістю представників для ефективного функціонування.

На місцевому рівні органи громадського управління можуть вносити пропозиції стосовно мережі навчальних закладів, забезпечення матеріально-технічними ресурсами, здійснювати контроль за витратами коштів, брати участь у виборах директорів навчальних закладів і т. д. Компетенцію місцевих органів громадського управління освітою визначають на загальних зборах територіальної громади. Також територіальна громада обирає представників до місцевих органів громадського управління.

Регіональні органи громадського управління формуються з представників регіональних чи обласних громадських організацій, які в своїх статутах визначають сферу освіти. На регіональному рівні ці органи громадського управління можуть висловлювати пропозиції щодо реалізації регіональної освітньої політики, проводити експертизу нормативно-розпорядчих документів органів влади, контролювати матеріально-технічне та фінансове забезпечення, якість освіти, а також взаємодіяти з професійно-технічними навчальними

зкладами і школами-інтернатами. Права та обов'язки регіональних органів громадського управління визначаються на конференції/зборах, делегатами якої стають депутати обласної ради та члени регіонального органу громадського управління освітою.

Всеукраїнський орган громадського управління формується з представників всеукраїнських громадських організацій, які у своїх статутах розглядають питання освіти. Орган громадського управління на державному рівні може вносити пропозиції щодо удосконалення законодавства та нормативно-правових актів, змісту освіти, здійснювати експертизу проектів законодавчих і нормативно-правових актів, брати участь у робочих групах з розробки державної освітньої політики та державних стандартів освіти. Міністерство освіти і науки України укладає меморандум про співпрацю з Всеукраїнським органом громадського управління освітою, в якому визначаються права та обов'язки обох сторін.

Органи влади на кожному рівні зобов'язані подавати звіти перед органами громадського управління щодо урахування пропозицій громадськості, використання коштів та інших дій у межах своєї компетенції.

Фінансування освіти є ключовим аспектом. Держава гарантує фінансування всіх навчальних закладів, незалежно від форми власності, за принципом "гроші йдуть за дитиною". Мета державного фінансування - забезпечити необхідний мінімум для отримання якісної освіти. Кошти з Державного бюджету передаються на регіональні органи управління освітою для фінансування професійно-технічних навчальних закладів та шкіл-інтернатів. Сільські, селищні та міські ради отримують кошти для фінансування дошкільних, загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладів. Кожен навчальний заклад, незалежно від форми власності, отримує кошти відповідно до кількості учнів чи вихованців.

Місцеві бюджети відповідають за фінансування навчальних закладів, які підпорядковані відповідним радам. Обсяги фінансування та розподіл коштів визначаються територіальною громадою, згідно з принципом самоврядування

(держава визначає лише необхідний мінімум витрат із місцевого бюджету).

У випадку, якщо територіальні громади не планують об'єднуватися і мають загальноосвітні заклади з невеликою кількістю учнів, можуть створюватися освітні округи за рішенням загальних зборів територіальних громад та місцевих рад. У цьому випадку навчальні заклади утримуються за спільними зусиллями територіальних громад, укладаючи відповідні договори про співробітництво відповідно до Закону України "Про співробітництво територіальних громад".

Якщо територіальна громада настоює на збереженні початкової школи з невеликою кількістю учнів у своєму населеному пункті, враховуючи принцип наближеності навчальних закладів до місця проживання дитини, то громада повинна ухвалити рішення щодо утримання цього навчального закладу. Важливо усвідомлювати, що витрати на одного учня виходять за межі виділених державою коштів, і різницю слід компенсувати за рахунок фінансування від членів територіальної громади.

Крім того, члени територіальної громади можуть впливати на розподіл коштів місцевого бюджету, впроваджуючи програми "бюджету участі" через подання своїх соціально-спрямованих проектів та отримуючи підтримку серед інших членів громади.

Держава повинна передати свої повноваження в галузі освіти на місцевому рівні на користь територіальної громади, забезпечивши при цьому здатність регулювати розвиток освіти та гарантувати права та свободи учасників навчально-виховного процесу. Органи місцевого самоврядування повинні бути підзвітними державі та громаді за виконання їхніх обов'язків.

3.2. Управління закладами загальної середньої освіти в умовах війни

На сьогодні важливо адаптувати зміст вітчизняної освіти до сучасних вимог суспільства та держави, спричинених воєнним конфліктом. Керівники закладів загальної освіти стикаються з новими викликами, які залишалися невирішеними до цього часу.

Основним напрямком реформування управління вітчизняною повною загальною середньою освітою в умовах війни є забезпечення її відповідності актуальним та перспективним потребам суспільства, пов'язаним із збереженням суверенітету та територіальної цілісності України.

Орієнтацією для керівників навчальних закладів у цей період є реалізація Державних освітніх стандартів, спрямованих на розвиток, виховання та соціалізацію особистості, здатної жити в цивілізованому суспільстві та взаємодіяти з природою. Важливою є готовність до самовдосконалення та навчання протягом усього життя, свідомого життєвого вибору та самореалізації, а також трудової діяльності, відповідальності та громадської активності. Реалізація цих завдань можлива при наявності професійно компетентного керівника, особливо в умовах воєнного стану, коли забезпечення якості освіти стоїть на рівні європейських та світових стандартів.

У зв'язку з невмотивованою агресією Російської Федерації проти України, особливо актуальними стають питання організації навчального процесу в безпечних умовах, використання дистанційної роботи та кадрової політики. Тому ключовим фактором для повноцінного функціонування закладів освіти є ефективна управлінська система, а керівники загальноосвітніх закладів несуть відповідальність за створення безпечного середовища для здобуття якісної освіти.

Управління в умовах воєнного стану набуває характеристик антикризового підходу, що включає суцільне спостереження, виявлення та локалізацію проблем в освітньому процесі. Керівники навчальних закладів в цей період не лише вирішують поточні завдання, а й розробляють перспективні плани. У контексті воєнного стану важливими інструментами, спрямованими на корегування освітнього процесу та забезпечення його життєдіяльності, є моніторинг та діагностика.

Оцінюючи стан освітнього процесу, керівники звертають увагу на

організацію дистанційного навчання та його супровід, методи оцінювання, фізичну безпеку суб'єктів освітнього процесу, наявність психологічної підтримки та мотивації, готовність педагогічного колективу до якісної освітньої діяльності в кризових умовах.

Перехід до дистанційної форми навчання вимагав від керівників шкіл оперативної підготовки педагогічного колективу до нових умов організації освітнього процесу. Це свідчить про готовність керівників закладів загальної середньої освіти до ефективного управління в умовах воєнного стану. Оволодіння педагогами різними видами дистанційної роботи вимагає від менеджерів освіти високого рівня відповідальності та професіоналізму.

Дослідження вказує на те, що воєнний час і надзвичайні обставини згуртовують педагогічний колектив для ефективного вирішення складних завдань. Керівник, аналізуючи готовність педагогів до роботи в онлайн форматі, враховує сильні та слабкі сторони дистанційного навчання, забезпечує зворотній зв'язок з батьками, приймає обґрунтовані управлінські рішення та уникає кризових ситуацій, що можуть виникнути в умовах війни.

Контролінг в системі повної загальної середньої освіти в умовах воєнного стану виступає як важлива контрольно-інформаційна система, що надає точну інформацію про стан освітнього процесу в школі та його готовність функціонувати в умовах кризи. Важливим елементом у сучасній системі освіти є внутрішній аудит, який виконує роль незалежної та неупередженої експертизи якості освітніх послуг.

Контролінг дозволяє швидко реагувати на зміни та приймати оперативні рішення, зокрема:

Організовувати навчальний процес в найбільш безпечній для життя та здоров'я всіх учасників формі в умовах воєнного стану.

Максимально сприяти створенню безпечного освітнього середовища в навчальному закладі.

Забезпечувати постійний взаємозв'язок з органами виконавчої влади, військовим командуванням, військовими, військово-цивільними

адміністраціями та органами місцевого самоврядування, їх представниками, посадовими особами, органами управління у сфері освіти для оперативного реагування на надзвичайні ситуації.

Оптимально використовувати принципи антикризового управління.

Дослідження виокремило основні принципи антикризового управління в умовах воєнного стану, серед яких важливі: діагностика кризових явищ за рівнем небезпеки, оперативність реагування на небезпеку, своєчасність прийняття управлінських рішень та їх законність, постійний контроль за виконанням управлінських заходів.

Отже, використання елементів антикризового управління дозволяє менеджерам освітніх закладів оперативно реагувати на зміни та приймати оптимально правильні управлінські рішення.

Важливу роль управління закладами загальної середньої освіти під час війни відіграє мотиваційна функція. Досліджено, що нові, прогресивні стандарти керівника визначають здатність ефективно управляти персоналом як одну з провідних трудових функцій. До змісту такої функції відносять:

Організацію командної роботи всіх учасників процесу освіти.

Застосування в управлінській діяльності сучасних методів та технологій, що забезпечують якість навчального процесу.

Проведення заходів для підвищення відповідальності педагогів за виконання державних освітніх стандартів.

Ефективне управління навчальним закладом в умовах воєнного стану може здійснювати багатогранна особистість з неординарними здібностями, енергійна та здатна виконувати різноманітні обов'язки. Ефективний керівник виступає лідером, виконуючи такі функції:

Стратегічну: планує освітній процес та ставить цілі.

Модераторну: запобігає виникненню конфліктів, розв'язує їх, розподіляє обов'язки та здійснює комунікацію з колективом навчального закладу, учнями та їх батьками.

Представницьку: взаємодіє з освітніми установами та організаціями різних

рівнів.

Економічну: шукає альтернативні джерела додаткового фінансування та розподіляє ресурси.

Керівник освітнього закладу повної загальної середньої освіти повинен забезпечити належні умови праці та позитивну атмосферу в колективі, сприяти активізації роботи та мотивації кожного працівника. Щоб уникнути токсичної атмосфери та пасивної агресії у навчальному закладі, об'єднати колектив та створити сприятливий психологічний клімат, ефективний керівник має встановлювати чіткі норми та правила, які будуть зрозумілі як для молодших, так і для досвідчених колег. Також важливо визначати цілі, що не суперечать цінностям та нормам колективу, та виявляти увагу до кожного працівника, підтримуючи їхню ініціативу для збереження довіри.

Роль мотивації та підтримки усіх учасників освітнього процесу визначальна для ефективного функціонування та розвитку закладу освіти. Реалізація функції мотивації полягає в здатності впливати на внутрішні мотиви діяльності та поведінки всіх учасників освітнього процесу.

У воєнний період мотивація базується на довірі та партнерстві, а ключовим є вивчення та обговорення педагогами проблем, пов'язаних з організацією освітнього процесу в умовах воєнного стану, таких як організація дистанційного та урочного навчання, оцінювання навчальних досягнень учнів, створення комфортних умов для здобувачів освіти та розв'язання нестандартних ситуацій, що виникають під час онлайн навчання [10].

У системі управління навчальними закладами повної загальної середньої освіти, стратегічно важливою є кадрова політика, оскільки якість освітніх послуг визначається створенням оптимальних умов для педагогічної діяльності, мотивації та стимулювання професійного зростання вчителів. Таким чином, здатність керівника навчального закладу мотивувати членів педагогічного колективу до продуктивної педагогічної діяльності, особливо в умовах війни, свідчить про його професійну компетентність.

Отже, керівники навчальних закладів повної загальної середньої освіти в

умовах воєнного стану повинні вирішувати ряд завдань, що гарантують право на освіту. Це включає створення безпечних умов для навчання, мотивацію та стимулювання педагогічного колективу, обладнання кабінетів для дистанційного навчання, організацію управлінських та логістичних процесів. Також потрібно забезпечити адаптацію учнів до нових умов навчання під час воєнного стану та налагодити співпрацю з батьками та соціальними партнерами. Усе це вимагає від керівників управління навчальними закладами компетентної орієнтації в надзвичайних ситуаціях воєнного стану, ефективної кадрової та інформаційної політики, а також здатності створювати сприятливі умови для дистанційної роботи та організації навчального процесу.

Висновки до розділу 3

Внаслідок модернізації управління розвитком загальної середньої освіти в Україні було розроблено та впроваджено концепцію відкритої демократичної моделі управління. Ця модель ґрунтується на активній взаємодії з навколишнім середовищем. У контексті цього процесу однією з основних проблем розвитку демократії в Україні є залучення кожного громадянина до управління. Розв'язання цього завдання можливе лише за умови вільного доступу громадян до питань, пов'язаних із формуванням та реалізацією державної політики, а також готовності громадян активно взяти участь у процесі управління та наявності відповідних громадянських компетентностей. Для вирішення цього питання ми пропонуємо структурно-функціональну модель державно-громадського управління освітою, що включає градацію суб'єктів управління за рівнями та формування всеукраїнського органу громадського управління. Цей орган має бути сформований із представників всеукраїнських громадських організацій, чиї статuti передбачають регулювання питань освіти.

Отже, керівники навчальних закладів повної загальної середньої освіти в умовах воєнного стану повинні вирішувати ряд завдань, що гарантують право на освіту. Це включає створення безпечних умов для навчання, мотивацію та

стимулювання педагогічного колективу, обладнання кабінетів для дистанційного навчання, організацію управлінських та логістичних процесів. Також потрібно забезпечити адаптацію учнів до нових умов навчання під час воєнного стану та налагодити співпрацю з батьками та соціальними партнерами. Усе це вимагає від керівників управління навчальними закладами компетентної орієнтації в надзвичайних ситуаціях воєнного стану, ефективної кадрової та інформаційної політики, а також здатності створювати сприятливі умови для дистанційної роботи та організації навчального процесу.

ВИСНОВКИ

Державна політика в галузі загальної середньої освіти визначається відповідно до Конституції України та реалізується центральними та місцевими органами виконавчої влади, а також органами місцевого самоврядування на основі принципів, визначених у Конституції України та Законі України "Про освіту", а також інших законодавчих актів.

Під час проведення реформ у сфері освіти взагалі відбулися значущі зміни у сприйнятті та акцентах суспільних відносин у галузі загальної середньої освіти. У цей період основоположником таких відносин стало прагнення до людино- та дитиноцентризму, впровадження педагогіки партнерства, об'єднання навчання, виховання та розвитку учнів, створення безпечного освітнього середовища, поваги до гідності кожного учасника освітнього процесу, застосування академічної доброчесності та відсутності дискримінації за будь-якою ознакою. Інновації в цьому контексті призначені для забезпечення інтересів всіх учасників освітнього процесу.

Регіональна стратегія управління розвитком загальної середньої освіти в конкретному регіоні здійснюється через діяльність Управлінь освіти і науки обласних державних адміністрацій.

Управління освіти і науки Волинської обласної державної адміністрації підпорядковане, підзвітне голові обласної державної адміністрації, а також підзвітне та підконтрольне Міністерству освіти і науки України.

За сприяння Управління освіти і науки Волинської обласної державної адміністрації систематично проводиться робота з укріплення матеріально-технічної бази закладів загальної середньої освіти. На початок навчального року 2020-2021 в області було 629 таких закладів, у яких навчалося 138,8 тис. учнів.

Під час аналізу встановлено, що середня наповнюваність шкіл загальної середньої освіти в Волинській області складає 220 учнів, що менше на понад 60 учнів порівняно з середнім показником по Україні. Це, переважно, пояснюється великою кількістю шкіл у сільській місцевості Волинської області. Так, 82,0%

загальноосвітніх шкіл у регіоні розташовані поза межами міст, що створює труднощі у забезпеченні їх кваліфікованими кадрами.

Позитивним є той факт, що, незважаючи на зменшення кількості шкіл загальної середньої освіти в Волинській області на 20,6% протягом останніх 6 років, зафіксовано позитивну тенденцію у зростанні загальної кількості учнів, які отримують освіту в цих закладах, на 10,7%.

Внаслідок модернізації управління розвитком загальної середньої освіти в Україні було розроблено та впроваджено концепцію відкритої демократичної моделі управління. Ця модель ґрунтується на активній взаємодії з навколишнім середовищем. У контексті цього процесу однією з основних проблем розвитку демократії в Україні є залучення кожного громадянина до управління. Розв'язання цього завдання можливе лише за умови вільного доступу громадян до питань, пов'язаних із формуванням та реалізацією державної політики, а також готовності громадян активно взяти участь у процесі управління та наявності відповідних громадянських компетентностей. Для вирішення цього питання ми пропонуємо структурно-функціональну модель державно-громадського управління освітою, що включає градацію суб'єктів управління за рівнями та формування всеукраїнського органу громадського управління. Цей орган має бути сформований із представників всеукраїнських громадських організацій, чий статут передбачає регулювання питань освіти.

Отже, керівники навчальних закладів повної загальної середньої освіти в умовах воєнного стану повинні вирішувати ряд завдань, що гарантують право на освіту. Це включає створення безпечних умов для навчання, мотивацію та стимулювання педагогічного колективу, обладнання кабінетів для дистанційного навчання, організацію управлінських та логістичних процесів. Також потрібно забезпечити адаптацію учнів до нових умов навчання під час воєнного стану та налагодити співпрацю з батьками та соціальними партнерами. Усе це вимагає від керівників управління навчальними закладами компетентної орієнтації в надзвичайних ситуаціях воєнного стану, ефективної кадрової та інформаційної політики, а також здатності створювати сприятливі умови для

дистанційної роботи та організації навчального процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В.П. Державно-громадський характер управління освітою // *Вища школа України*. 2011. № 3. С. 5-8.
2. Бесчастний В.М. Пріоритети подальшого розвитку державного управління в галузі освіти // *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2008. № 4. С. 14-17.
3. Бєлий В. Візія децентралізації у нашій освіті : [Електронний ресурс]. URL : <https://bit.ly/3rC9GSY>.
4. Бєлий В. Громадські освітні ради як освітній тренд: [Електронний ресурс]. URL : <http://osvita.ua/school/52120/>
5. Бюджет МОН на 2021 рік: майже 140 млрд грн для розвитку освіти і науки : [Електронний ресурс] / Міністерство освіти і науки України. URL : <http://bit.ly/3va6Oz2>.
6. Видатки на освіту: [Електронний ресурс]. URL : <https://www.mof.gov.ua/uk/the-reform-of-education>.
7. Волкова Н.В. Місцеве самоврядування як суб'єкт управління освітою: кластерний підхід : монографія. Дніпропетровськ : Дніпроп. держ. фін. акад., 2014. 204 с. URL : <https://bit.ly/2POI4fr>.
8. Гаєвська Л. Державно-громадське управління загальноосвітнім навчальним закладом. URL: <https://bit.ly/2OaggSm>.
9. Гаєвська Л.А. Механізми оцінювання підготовки фахівців державно-громадського управління освітою // *Педагогіка і психологія*. 2007. №3. С. 95-106.
10. Гамаюнов В.Г. Державне управління освітою: механізми і процес. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/znppduu/du/2011_194/g.htm.
11. Гончарук В.В. Технологія розвитку державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами в регіоні : [Електронний ресурс] // *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2015. № 2 (33). С.10-12. URL : http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/Otros_2015_2_4.pdf.
12. Грабовський В. Модель державно-громадського управління районною