

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут публічного управління**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ
ГРОМАДІ
Кваліфікаційна робота**

Виконала студентка
групи ДСПУАзм-21
М.М.Чумаченко

Науковий керівник:
доцент О.П.Дудкіна

Тернопіль -2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	
1.1. Сутність та завдання управління розвитком освіти на рівні регіонів та громад	
1.2. Нормативно-правове підґрунтя управління розвитком освіти в територіальній громаді	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В КЕРЕЦЬКІВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....	
2.1. Аналіз стану розвитку та проблематики управління розвитком освіти в досліджуваній територіальній громаді	
2.2. Оцінка організаційно-функціонального забезпечення управління розвитком освіти в територіальній громаді	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....	
3.1. Адаптація механізмів управління розвитком освіти на рівні територій та громад до умов воєнного стану	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. зумовлена сучасними викликами та стратегічними завданнями, що стоять перед системою освіти України в контексті децентралізації, воєнного стану, соціально-економічних трансформацій та глобальних змін. Територіальні громади отримали ширші повноваження та відповідальність за організацію й розвиток освіти. Забезпечення доступності, якості та інклюзивності освіти потребує ефективного управління, зокрема в умовах обмежених ресурсів і нерівномірного розвитку різних регіонів та громад. Тому перед громадами стоять завдання оптимізації освітніх мереж, раціонального використання фінансів, покращення матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних освітніх підходів. На це накладається вплив війни, яка значно змінила демографічну ситуацію в громадах; збільшила кількість внутрішньо переміщених осіб; зруйнувала або пошкодила навчальні заклади, ускладнила доступ до якісної освіти. Відповідно, постала необхідність адаптації управлінських процесів органів місцевого самоврядування у сфері освіти до умов воєнного стану, забезпечення безперервності навчання, дотримання вимог інклюзивності та безбар'єрного доступу до освіти. Вирішення цих складних багаторівневих проблема потребує інтегрованого підходу, стратегічного мислення та впровадження інноваційних рішень в діяльність органів місцевого самоврядування.

Проблеми управління освітою викликають велику увагу у науковців Гурак Р., Васіної А., Дерев'янко Б., Жуковської А., Кравченко В. Калініної Л., Куценко В., Книшик С., О. Проценка О., Лісової Н., Сербіної О., Чикало І., Ярош О. та інших. Але окремі аспекти управління освітньою сферою на рівні територій та громад ще потребують поглибленого вивчення.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком освіти в територіальній громаді.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- визначити сутність та завдання управління розвитком освіти на рівні регіонів та громад
- охарактеризувати нормативно-правове підґрунтя управління розвитком освіти в територіальній громаді
- проаналізувати стан розвитку та проблематику управління розвитком освіти в досліджуваній територіальній громаді
- оцінити організаційно-функціональне забезпечення управління розвитком освіти в територіальній громаді
- обґрунтувати напрямки адаптація механізмів управління розвитком освіти на рівні територій та громад до умов воєнного стану.

Об’єктом дослідження виступає розвиток освіти в Керецьківській територіальній громаді.

Предмет дослідження – механізми управління розвитком освіти в Керецьківській територіальній громаді.

Практичне значення. Отримані результати можуть бути використані у роботі сільської ради в процесі вироблення підходів щодо розвитку освітнього середовища в громаді.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

1.1. Сутність та завдання управління розвитком освіти на рівні регіонів та громад

В умовах децентралізації влади, демократизації управління освітою особливого значення набуває питання підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та залучення громадськості щодо розвитку освітнього середовища та надання якісних освітніх послуг.

«Освіта є одним з основних чинників соціального, культурного, економічного, інноваційного розвитку суспільства, вона формує потенціал держави, закладає підґрунтя конкурентоспроможності регіонів, територіальних громад. У сучасному динамічному і мінливому середовищі, освіта стає сферою передавання знань та соціального досвіду, інтегруючи у собі різні види навчальної та виховної діяльності та об'єднуючи їх у єдину систему» [11].

Освітній простір створюється на рівні територіальних громад, які надають послуги дошкільної, початкової та загальної середньої освіти. Важливим завданням є приведення системи освіти в громаді у відповідність до сучасних вимог. Це сприятиме формуванню спроможної локальної освітньої системи, яка інтегруватиметься в освітні структури вищого рівня, реагуватиме на виклики глобалізованого інформаційного середовища та забезпечуватиме безпечні умови надання освітніх послуг.

Пріоритетами розвитку мають стати забезпечення якості, доступності, інклюзивності освіти, а також створення потенціалу для повоєнного відновлення країни. Досягнення цих цілей можливе лише через скоординовану реалізацію завдань освітньої реформи у поєднанні з процесами децентралізації.

У Законі України «Про загальну середню освіту» [30] «загальна середня освіта визначається як цілеспрямований процес оволодіння системними знаннями про природу, людину, суспільство, культуру та виробництво шляхом

пізнавальної та практичної діяльності, що веде до інтелектуального, соціального та фізичного розвитку особистості, що є основою подальшого розвитку особистості, шляхом навчання, виховання та розвитку» [30]. Більшість досліджень об'єднує висновок, що «управління середньою освітою має відповідати суспільству, яке розвивається у таких вимірах, як демократичне, вільне, громадянське, суспільство знань, інформаційне, цифрове» [14].

Серед тенденцій функціонування та управління розвитком в Україні виділяють

Таблиця 1.1.

Тенденції функціонування та управління розвитком в Україні

Тенденції функціонування	Тенденції управління
- орієнтація на самофінансування; - розширення змістової варіативності освітніх програм, деяка профілювання в поєднанні з відповідністю національним стандартам освіти; - розвиток конкурентоспроможності закладів різних типів і форм власності на основі вдосконалення освітніх послуг; - впровадження та поширення комп'ютерних технологій та освітніх інновацій в управлінні закладами та навчальним процесом; - невідповідність бюджетного фінансування загальноосвітніх навчальних закладів вимогам до якості освіти та виховання; «старіння» педагогічних кадрів; - погіршення здоров'я дітей та підлітків; - необмежений і педагогічно неконтрольований доступ учнів до джерел інформації та не завжди позитивний вплив їх на інтелект і моральні якості особистості; - зниження справжньої демократії в управлінні	- зростання значення егалітаризму в освіті, - прозорість управлінських рішень та соціальної відповідальності за рішення та результати діяльності у сфері освіти; - сприяння цифровізації управління освітою - впровадження інформаційних технологій та інформаційної діяльності; - стратегічне планування систем освіти; - перехід від державно до публічного управління освітою - розвиток автономних та приватних навчальних закладів; - активізація діяльності місцевих органів влади щодо модернізації галузі освіти; - удосконалення моделей співпраці професійних структур управління освітою з громадськістю

Примітка. Сформовано за [14]

До переваг публічного управління освітою можна віднести «здатність реально впливати на процеси в системі освіти; орієнтація на децентралізацію, автономію, прозорість, різноманітність; посилення ролі учасників навчально-виховного процесу; запровадження фінансової автономії та спрощення фінансово-господарської діяльності, запровадження прозорості фінансової звітності та бюджетного планування навчального закладу» [14].

За твердженням сучасних науковців «публічне управління – це організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її впорядкування, збереження та розвитку, спираючись на владну силу, яку обмежує дієвий суспільний контроль» [8].

Специфіка публічного управління у сфері освіти виявляється через такі ключові характеристики:

Опора на державну владу. Публічне управління освітою базується на підтримці й забезпеченні державою, адже саме освіта, рівний доступ до неї та гарантії її якості закріплені у Конституції України як базові права громадян.

Нормативно-правове регулювання. Держава через законодавчу діяльність визначає основоположні, загальні та типові норми і правила поведінки в освітній сфері, регламентуючи інституційні, ресурсні та функціональні аспекти управління і розвитку освіти.

Масштабність управління. Публічне управління охоплює організацію освітньої діяльності на національному, регіональному та місцевому рівнях, а також за межами країни, зокрема, у контексті реалізації міжнародної освітньої політики та наукової співпраці, що є особливо важливим в умовах інтеграції України до європейського освітнього простору.

Системність управління. Управлінський вплив охоплює всі ланки освітньої системи: заклади освіти, інфраструктуру, мережі навчальних закладів, кадровий потенціал, а також забезпечення ефективної взаємодії між ними. Такий підхід забезпечує комплексний розвиток освітньої сфери.

Дотримання принципу верховенства права. Публічне управління у сфері освіти здійснюється відповідно до законодавчо встановлених норм, що

забезпечують контроль з боку суспільства за діяльністю органів державної влади та ОМС, які впливають на розвиток освіти на державному та регіональному рівнях.

Ці характеристики визначають багатогранність публічного управління освітою, забезпечуючи її стабільний розвиток і відповідність сучасним викликам.

Згідно орієнтирів реформування сфери освіти, задекларованих державою, а також чинної нормативно-правової та інструктивної бази визначається система функцій публічного управління в ній

Таблиця 1.2.

Система функцій публічного управління сферою освіти

Класифікацій на ознака	Групи функцій	
Головні	• Політико-адміністративні • Соціальні • Економічні	• Культурно-освітні • Гуманітарні
Допоміжні	• Формування і використання кадрового потенціалу • Організація діяльності суб'єктів управління • Фінансове та юридичне забезпечення	• Організація діловодства • Контроль та аудит • Інформаційне забезпечення та діловодство • Технічне забезпечення управлінської діяльності
Загальні	• Організування • Координування • Планування та прогнозування	• Регулювання; • Аналіз • Облік та контроль • Мотивування
Спеціальні	• Фінансування • Ліцензування • Забезпечення законності • Підготовка і підвищення кваліфікації кадрів	• Регулювання праці і заробітної плати • Інформаційно-комунікаційне забезпечення • Стандартизація • Управління якістю
Внутрішні	• Функції внутріорганізаційного менеджменту • Розпорядництво	• Регламентування • Нормування • Управління змістом робіт
Зовнішні	• Стратегування • Програмування	• Моніторинг • Надання публічних послуг

Примітка. Сформовано автором

У наукових розвідках виділяються принципи публічного управління освітою:

Демонополізація. Забезпечення різноманітності закладів освіти, навчальних програм, підручників, методів, форм і засобів навчання, а також створення умов для вільної конкуренції між загальноосвітніми школами незалежно від їх форми власності.

Децентралізація. Оптимальне поєднання централізованого управління з децентралізованими підходами, організація освіти на територіальному рівні, встановлення державних стандартів освіти та моніторинг.

Комуналізація. Передача управління закладами загальної середньої освіти ОМС для забезпечення ефективнішого адміністрування.

Субсидіарність. Делегування повноважень щодо вирішення питань загальної середньої освіти на найнижчий рівень управління, де ці питання можуть бути вирішені максимально ефективно.

Дебюрократизація. Зменшення або повне усунення нормативних обмежень, що стримують автономію та незалежність освітніх установ.

Автономія. Надання закладам освіти широких повноважень для самостійного ухвалення рішень, зокрема в організаційних і фінансових питаннях.

Розвиток соціального капіталу. Формування і підтримка довіри, взаємодії та співпраці між учасниками освітнього процесу, громадами та органами управління освітою.

Відповідність потенціалу громади. Залучення можливостей та ресурсів місцевих громад для досягнення завдань ефективного управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Персоніфіковане фінансування. «Реалізація принципу гроші йдуть за дитиною, що забезпечує фінансування закладів освіти залежно від кількості учнів, які навчаються в них» [38].

В управлінні освітою важливим аспектом є чітка організація надання освітніх послуг. Така «послуга спрямовується на задоволення потреб людини в

знаннях, набутті певних умінь та навичок, реалізацію особистісних здібностей. Практичний аспект освітньої послуги полягає в організованому процесі надання необхідних індивідууму знань та вмінь, що вимагає суспільство» [45].

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

Основні характеристики освітньої послуги (ОП) можна виокремити такими ознаками

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

«Результат діяльності надавача освітньої послуги є предметом оцінювання як з боку споживача цих послуг так і органу влади відповідного рівня, а також є об'єктом державного нагляду (контролю)» [43].

Надання освітньої послуги реалізується у відповідному освітньому середовищі, під яким розуміється «сукупність об'єктивних зовнішніх умов, факторів, соціальних об'єктів, необхідних для успішного функціонування освіти» [26].

Таке середовище загалом формується органами державного управління і ґрунтується на певній нормативно-правовій базі. Окрім того, освітнє середовище формується кожним конкретним закладом освіти і є «упорядкованою сукупністю умов та можливостей як для надання, так і здобування освіти її споживачем» [26].

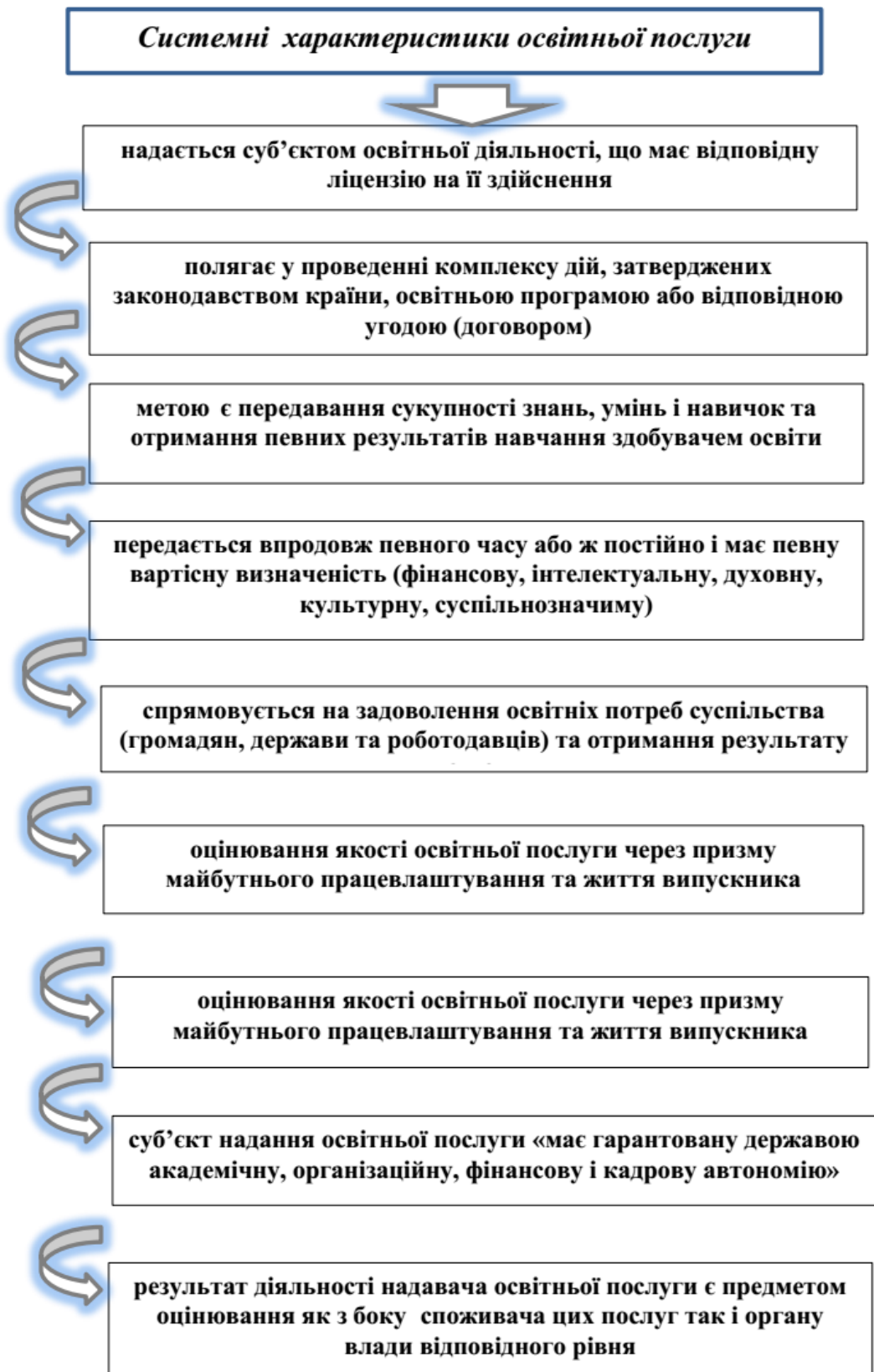


Рис.1.1. Основні характеристики освітньої послуги

Примітка. Сформовано автором за [26]

Воно містить такі компоненти «методичне забезпечення навчального процесу; інноваційні інтерактивні технології навчання; організація навчально-виховного процесу; кадрове (педагогічне) забезпечення навчання; програми навчання, цілі і зміст навчання» [26].

У системі управління освітою можна виділити три рівні: національний (загальнодержавний), регіональний, місцевий (на рівні територіальних громад).

На загальнонаціональному рівні визначаються основи державної освітньої політики, встановлюються стратегічні цілі та напрями розвитку освіти, формуються інституційні механізми для функціонування освітніх закладів. Крім того, затверджуються права та гарантії здійснення освітньої діяльності через процедури ліцензування та акредитації, встановлюються стандарти якості освітніх послуг, а також регулюються обсяги фінансування державних навчальних закладів.

«Регіональний рівень управління освітою представлений відповідними управліннями і відділами обласних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування (ОМС), на які покладені повноваження і відповідальність упровадження освітньої політики у регіоні, забезпечення координування роботи щодо реалізації національних, регіональних та цільових освітніх програм і проектів розвитку освіти» [8].

На місцевому рівні управління розвитком освіти здійснюється органами місцевого самоврядування (відділами освіти) територіальних громад, які відповідають за реалізацію державної освітньої політики у межах своєї території. До їхніх повноважень входить забезпечення доступу до якісних освітніх послуг для всіх верств населення, а також планування і розвиток мережі освітніх закладів громади, зокрема дошкільних, початкових і базових середніх шкіл.

Для забезпечення доступності середньої освіти законодавством передбачено створення освітніх округів, ключовим елементом яких є опорні заклади освіти (опорні школи). Ці заклади, завдяки своєму зручному

розташуванню та належному навчально-методичному і матеріально-технічному забезпеченню, забезпечують високий рівень освітніх послуг у межах громади.

«Механізм публічного управління освітою реалізується через відповідний інструментарій (засоби, важелі, методи та стимули), і спрямований на досягнення визначених стратегічних цілей і завдань розвитку освіти. Управлінський вплив на розвиток освітньої галузі забезпечується виконанням базових і спеціальних функцій, до яких відносяться функції: організації і координування, планування, програмування і стратегування, аналізу і контролювання, мотивації тощо» [15].

В рамках реалізації контрольної функції органами управління системою освіти чинне законодавство упроваджує таку її форму як інституційний аудит. Відповідно до законодавчих положень «інституційний аудит є комплексною зовнішньою перевіркою та оцінюванням освітніх і управлінських процесів закладу освіти (крім закладів вищої освіти), які забезпечують його ефективну роботу та сталий розвиток» [23]. Варто зазначити, що «основною метою інспекційного аудитування є оцінювання якості освітньої діяльності та вироблення рекомендацій щодо підвищення якості освітньої діяльності закладу освіти та вдосконалення його внутрішньої системи забезпечення якості освіти; приведення освітнього та управлінського процесів у відповідність із вимогами законодавства та ліцензійними умовами» [23].

Основним завданням управління розвитком закладів освіти на місцевому рівні є забезпечення їх фінансової автономії. Відповідно до чинного законодавства, фінансування діяльності ЗО в територіальних громадах здійснюється за рахунок таких джерел: коштів державного бюджету (зокрема, через освітню субвенцію), місцевих бюджетів та інших джерел, дозволених законодавством.

Розподіл освітньої субвенції між місцевими бюджетами регулюється встановленим порядком та здійснюється за формулою, що враховує кількість здобувачів освіти на певній території, а також низку додаткових факторів, таких як рівень освіти та тип території (міська чи сільська). Такий підхід

забезпечує права споживачів та замовників освітніх послуг на захист їхніх інтересів, включаючи:

- доступ до якісної освіти відповідного рівня;
- організацію надання освітніх послуг відповідно до затверджених стандартів;
- поінформованість про можливості отримання освітніх послуг;
- право вибору форми освіти;
- участь у процесі надання освітніх послуг;
- реалізацію інших прав, гарантованих законодавством України.

Стратегічна мета управління освітою полягає у створенні сприятливих умов для розвитку освітньої діяльності та формування освітнього середовища, яке стимулює саморозвиток і самореалізацію учасників навчально-виховного процесу.

1.2. Нормативно-правове підґрунтя управління розвитком освіти в територіальній громаді

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

Основою правового забезпечення публічного управління освітою є Конституція України, яка закріпила «конституційний обов'язок держави забезпечувати доступність і розвиток освіти, право громадян безоплатно здобути освіту в державних і комунальних навчальних закладах» [31].

Правову основу цієї діяльності визначають нормативно-правові документи, які регламентують освітню діяльність в Україні, серед яких: законодавство про освіту та науку; законодавство про працю; нормативні документи щодо організації освітнього процесу та інші

Законодавчо-нормативна база публічного управління освітою в Україні

Вид нормативно-правового акту	Перелік чинних нормативно-правових актів
Основний закон України	Конституція України.
Стратегічні документи розвитку освіти	Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року Стратегія сталого розвитку "Україна - 2020".
Закони України	"Про освіту", «Про вищу освіту», «Про дошкільну освіту», «Про позашкільну освіту», «Про загальну середню освіту», "Про наукову і науково-технічну діяльність", "Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні", "Про зайнятість населення"
Постанови Верховної Ради України, Укази та розпорядження Президента України, Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України	Національна рамка кваліфікацій. Про Стратегію національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016 - 2020 роки. Щодо забезпечення реалізації проекту «Сприяння освіті» у закладах дошкільної освіти». Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти “Нова українська школа” Про Концепцію реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року. Стратегія сталого розвитку "Україна - 2020".
Рішення колегії та накази, роз'яснення та листи Міністерства освіти і науки України	Про затвердження Порядку здійснення внутрішнього аудиту в Міністерстві освіти і науки України, установах, організаціях та підприємствах, що належать до сфери його управління. Про затвердження методичних рекомендацій щодо організації освітнього простору Нової української школи. Про Комунікаційну стратегію Міністерства освіти і науки України на 2017-2020 роки. Про затвердження Концепції розвитку інклюзивного навчання. Про затвердження Концепції розвитку педагогічної освіти. Про Комунікаційну стратегію Міністерства освіти і науки України на 2017-2020 роки. Про проведення у 2018 році основного етапу міжнародного дослідження якості освіти PISA-2018 в Україні.
Міжнародні і міждержавні документи, ратифіковані Верховною Радою України (програми, концепції)	Рекомендації Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу “Про основні компетентності для навчання протягом усього життя Конвенція про боротьбу з дискримінацією в галузі освіти. Всесвітня декларація про вищу освіту для XXI століття: підходи і практичні заходи; Загальна декларація прав людини; Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права;

Джерело: Сформовано автором.

Концептуальні орієнтири розвитку освіти, на забезпечення досягнення яких має орієнтуватись система управління освітою, визначені «Національною

стратегією розвитку освіти України на період до 2021 р.» [36]. Метою стратегії є «підвищення доступності якісної, конкурентоспроможної освіти відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства, економіки; забезпечення особистісного розвитку людини згідно з її індивідуальними здібностями, потребами на основі навчання протягом життя» [36].

Відповідно до норм Закону України «Про освіту» [48] «державою гарантується безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти відповідно до стандартів освіти; розвиток дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої і післядипломної освіти відповідно до законодавства» [48].

Територіальні громади мають чітко усвідомлювати, що в умовах адміністративно-територіальної реформи повноваження відділів освіти громад суттєво відрізняються від функцій, які традиційно виконували відділи освіти районних державних адміністрацій. Зокрема, децентралізація освіти докорінно змінила підходи до управління цією сферою: централізована модель поступилася місцем демократичній, децентралізованій «моделі участі» та «моделі сервісної служби».

Таким чином, органи управління освітою мають виконувати роль партнерів для шкіл та учасників освітнього процесу, зосереджуючись на підтримці їхньої діяльності. Важливим аспектом є те, що форма створення органу управління освітою належить до виключної компетенції місцевої ради, що підкреслює їхню автономність у прийнятті управлінських рішень.

На вироблення механізмів управління розвитком освіти спрямована «ст. 66 Закону України «Про освіту», яка визначає «повноваження органів місцевого самоврядування на трьох рівнях адміністративно-територіального устрою держави: обласні ради, Київська та Севастопольська міські ради; районні, міські ради; сільські, селищні ради» [48].

Законом закріплено повноваження ОМС щодо розвитку освіти:

«сприяння реалізації державної політики у сфері освіти та забезпечення якості освіти на відповідній території, забезпечення доступності дошкільної, початкової та базової середньої освіти, позашкільної освіти; планування та забезпечення розвитку мережі закладів дошкільної, початкової та базової середньої освіти, позашкільної освіти» [47];

«планування та забезпечення розвитку мережі закладів профільної середньої освіти академічного спрямування; реалізація права засновувати заклади освіти, реорганізовувати і ліквідовувати їх; закріплення за закладами початкової та базової середньої освіти території обслуговування; забезпечення доступності дошкільної та середньої освіти для всіх громадян, які проживають на відповідній території, та вжиття заходів для забезпечення потреби у дошкільній та позашкільній освіті» [47].

Важливим положенням Закону України «Про освіту», яке формує інституційне середовище управління розвитком освіти в територіальних громадах, є те, що стосуються чіткого закріплення за органами місцевого самоврядування основної відповідальності за стан і розвиток освітньої мережі. «Стаття 13 Закону зазначає, що для забезпечення доступності повної загальної середньої освіти саме органи місцевого самоврядування створюють та підтримують мережу закладів освіти та їхніх філій» [47].

Законодавство чітко встановлює ключовий критерій, який слід забезпечити в процесі управління розвитком освітньої сфери територіальної громади, – доступність освіти для її жителів. «На реалізацію цього принципу спрямовано законодавче визначення поняття опорного закладу освіти, який має зручне розташування для підвезення дітей з інших населених пунктів, забезпечений кваліфікованими педагогічними кадрами, має сучасну матеріально-технічну і навчально-методичну базу та спроможний забезпечувати на належному рівні здобуття профільної освіти» [33].

Держава створила законодавчо-нормативну базу для управління розвитком освіти в ТГ, визначивши чітку відповідальність органів місцевого самоврядування за стан освітньої сфери. ОМС також отримали права та

повноваження, необхідні для впровадження ефективних управлінських рішень, спрямованих на формування сприятливого освітнього середовища.

Нормативно-правове підґрунтя управління розвитком освіти на рівні ТГ формують Закони України «Про місцеве самоврядування» [29], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [30] та «Про співробітництво територіальних громад» [35].

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ (КЕРЕЦЬКІВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ)

2.1. Аналіз стану розвитку та проблематики управління розвитком освіти в досліджуваній територіальній громаді

«Керецьківська сільська об'єднана територіальна громада утворилась згідно Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [30] у 2019 р. внаслідок об'єднання двох сільських рад: Керецьківської (с.Керецьки) та Березниківської (с. Березники). У наступному році до громади приєдналися ще с. Кушниця та с. Лисичово. Село Керецьки є адміністративним центром територіальної громади і розташоване в Хустському районі на висоті 264 м над рівнем моря в долині річки Боржава. На даний час населення ТГ становить 15035 осіб» [40].

Освітня сфера громади є однією з «регіоноформуючих», забезпечуючи належний рівень соціальних запитів мешканців. Цьому підтвердження – «включення розвитку освіти як пріоритетного напрямку функціонування громади, що визначений Стратегією та «Планом соціально-економічного розвитку Керецьківської об'єднаної територіальної громади на період 2020 - 2023 рр.» [40].

Освітні потреби мешканців територіальної громади задовольняє 4 заклади загальної середньої освіти (ЗО), в яких навчається 1667 учнів віком від 6 до 18 років. Аналіз динаміки зміни кількості загальноосвітніх закладів та чисельності учнів свідчить про загальну тенденцію до їхнього зниження, хоча за роками динамічні показники коливалися в різних площинах, від суттєвого скорочення, до збільшення. На базі загальноосвітніх закладів функціонує 17 класів з інклюзивним навчанням, в яких здобувають освіту 27 дитини з ООП,

двоє дітей перебувають під педагогічним патронажем. Для 4 дошкільнят з ООП організовано 4 інклюзивні групи.

Таблиця 2.1.

Місце освіти в стратегічному розвитку Керецьківської територіальної громади

Візія Керецьківської територіальної громади ➤ громада самобутня, перспективна, екологічно чиста, інвестиційно приваблива громада з розвинутою інфраструктурою, яка знаходиться в серці Закарпаття; ➤ туристично-приваблива з розвинутим сільським господарством та торгівлею громада з якісними та доступними комунальними, медичними, освітніми та адміністративними послугами; ➤ громада щирих і привітних людей в якій забезпечуються права національних меншин, затишна і комфортна для проживання, бізнесу і відпочинку		
Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
2. Вирівнювання територіальних диспропорцій розвитку населених пунктів	2.1. Розвинути інфраструктуру 2.2. Підвищити якість життя	2.2.1. <i>Підвищити якість послуг мережі освітніх закладів</i> 2.2.2. Підвищити якість послуг закладів охорони здоров'я 2.2.3. Розширити можливості для забезпечення освітніх, культурних потреб та здорового способу життя 2.2.4. Підвищити активність та самоорганізацію населення 2.2.5. Підвищити якість надання комунальних послуг 2.2.6. <i>Забезпечити спроможність мережі закладів освіти для забезпечення потреб мешканців віддалених населених пунктів громади</i>

Примітка. Наведено за [сайт]

Аналіз наповнюваності закладів освіти, моніторинг народжуваності у громаді формує наступну мережу: 2 профільні ліцеї, дві гімназії, 4 заклади дошкільної освіти, 2 позашкільні установи мистецького спрямування. Потребує утворення позашкільна установа спортивного та технічного спрямування. Приємно, що до мережі вже включено ІРЦ, який розпочав роботу в 2023 році.

З учнів, які перебувають за кордоном – всі на сімейній формі навчання. Дистанційна та екстернатна не практикується. Це спричиняє упорядкування організації навчання в ОЗ та належного їх технічного забезпечення

Таблиця 2.2.

**Чисельність учнів закладів загальної середньої освіти
Керецьківської територіальної громади**

Навчальний рік	Чисельність учнів, зарахованих до закладів загальної середньої освіти (на початок навчального року)	Чисельність учнів з числа зарахованих до ЗЗСО, які перебувають за кордоном
2022-2023	1491	158
2023-2024	1385	158
2024-2025	1369	198

Примітка. Наведено за матеріалами відділу освіти

Закон України «Про освіту» гарантує кожному рівні умови доступу до всіх етапів освіти і забезпечує батькам виключне право обирати заклад освіти, програми, вид і форму здобуття дитиною освіти. Так у минулому навчальному році 288 педагогів всього надавали освітні послуги тисячі семистам тридцятьом учням у чотирьох ЗО I-III ступеня. Для оплати праці педагогів із державного бюджету для нашої громади виділено більше 46 млн гривень (враховуючи заробітну плату та нарахування на неї).

В Керецьківській громаді в закладах середньої освіти працює 194 педагоги, в т.ч. 6 сумісників.

У трьох ЗО на початок 2022року функціонували 10 інклюзивних класів, у яких 13 учням забезпечували особистісно зорієнтоване навчання 10 асистентів вчителів. На зараз в ЗО громади створено 24 інклюзивних класи в яких навчаються 33 учнів. Водночас для семи учнів за бажанням батьків було організовано педагогічний патронтаж у трьох закладах загальної середньої освіти. Загалом для організації додаткових корекційних занять з учнями з ОПП з держбюджету направлено додаткову субвенцію. У наступному навчальному році буде організовано інклюзивну групу у дошкільному навчальному закладі

№1 села Кушниці. Для забезпечення повноцінного розвитку дітей з ООП було укладено договори із Ільницьким та Свалявським інклюзивно-ресурсними центрами, куди жителі громади можуть звертатися із своїми дітьми для надання кваліфікаційної підтримки. Для цього із місцевого бюджету виділено спеціальні кошти.

Відповідно до постанови КМ України від 28 липня 2023 року № 782 «Про початок навчального року в умовах стану війни в Україні» [26] початок навчального року організовується відповідно до безпекової ситуації.

В 3О повторно обстежено приміщення, які можуть бути придатні для облаштування найпростіших укриттів. Оформлено акти на 4 протирадіаційні укриття та 7 найпростіших укриттів. Із них 2 ПРУ та 2 найпростіші укриття власні, 2 ПРУ та 5 найпростіших укриттів безоплатно орендовані. Всі визнані обмежено придатними. З метою створення безпечних умов перебування в 3О проведено обстеження в напрямку пожежної та техногенної безпеки.

Першим етапом обладнання 3О системою охорони для комфортного та безпечного перебування дітей та педагогів було те, що протягом перших тижнів вересня у кожному з них було встановлено кнопку безпеки для швидкого зв'язку із поліцією.

Важливим для розвитку освіти громади є збереження та нарощування кадрового потенціалу. Цьому, беззаперечно, сприяють участь у фахових конкурсах, підвищення кваліфікації, обмін досвідом між колегами, атестація та сертифікація, ліцензування освітньої діяльності тощо. Проплачено курси, учитель Кушницького ліцею взяла участь у фаховому конкурсі «Учитель року - 2024». У березні організовано місяць методичної роботи.

Атестувалося 51 педпрацівник, з них 12 педагогів ЗДО, зокрема атестаційною комісією II рівня - 8, та 39 учителів ЗЗСО, зокрема 26 на II рівні. При цьому було застосоване нове положення про атестацію.

4 садочки отримали ліцензію на надання освітніх послуг на рівні дошкільної освіти. ЗЗСО у процесі ліцензування.

Для підтримки та розвитку педагогів було укладено договір про співпрацю із «Центром професійного розвитку Іршавської міської ради» [32] і вчителі громади мали можливість взяти участь у зустрічах разом із колегами з інших громад.

Незважаючи на широкий комплекс робіт, які проводяться відділом освіти та сільською радою в рамках поліпшення стану матеріально-технічного забезпечення освітньої процесу, особливої уваги потребує розв'язання проблем щодо: «оновлення технічної бази навчання та оснащення освітніх закладів сучасним новітнім обладнання, передусім природничо-математичних кабінетів, комп'ютерних лабораторій; створення таких кабінетів у школах, де вони є відсутніми; можливості об'єднання наявної мережі Інтернет в освітніх закладах в єдину локальну систему; покращання матеріально-технічної бази шкільних їдалень та достатність фінансового забезпечення організації харчування дітей» [40].

Розвиток та покращення матеріальної бази ЗО спрямований на виконання програми Президента щодо енергоефективності. Тому пріоритетними для нас є не стільки оновлення приміщень, а й перехід на альтернативні види палива, оновлення застарілої електромережі тощо

У рамках реалізації «проекту уряду «Спроможна школа для кращих результатів» [21] у Керецьківському та Березниківському ЗО було встановлено потужні витяжки, закуплено газову плиту в Керецьківському закладі. Сьогодні в процесі розроблення кошторисна документація для оновлення харчоблоків у всіх ЗО. Варто зазначити, що харчування у них відбувається коштом батьків, але держава гарантує безкоштовні обіди дітям пільгових категорій та з ООП. Зокрема, 529 дітей щодня забезпечено гарячим харчуванням.

Інновації чекають сьогодні й дошкільну освіту, зокрема ставиться великий акцент на розвиток та забезпечення якісними ОП дітей раннього віку, на оновленні її змісту.

«Пріоритет уряду – кожна дитина повинна мати доступ до якісної дошкільної освіти, саме тому реформування зазнав в першу чергу базовий

компонент дошкільної освіти – державний стандарт, який схвалено у січні 2021 року і який націлено на те, що основою є формування обов’язкових життєво необхідних компетентностей дошкільника перед вступом до школи за міжнародними нормами» [22].

На допомогу педагогам, які зараз стоять саме на порозі «впровадження нового базового компоненту розроблені методичні рекомендації, а також буде проводитися навчання – спецкурси, тренінги, мітапи, онлайн-дискусії – для того, щоб педагоги комфортно себе почували у процесі впровадження нового базового компоненту» [22].

Сьогодні основним способом надання позашкільної освіти в громаді (крім навчання в музичній школі) є можливість в учнів займатися у вузько направлених гуртках. Зокрема, у вокальних гуртках займається 75 учнів, у гуртках фольклорно-етнографічного та мовно-літературного спрямування – 74 учні, спортивного – 58 учнів, природничого та екологічного спрямування – 45 учнів, мистецького – 93 учні. На жаль, зважаючи на туристичну привабливість нашого регіону, обираючи напрямок позашкільної роботи, керівники закладів не розвивають туристичні навички у підростаючого покоління, чим закривають можливість для громади мати зацікавлених кваліфікованих працівників у цій галузі.

Закон України «Про освіту» [34] та «Про позашкільну освіту» [37] дає можливість розширювати спектр надання освітніх послуг за рахунок залучення до позашкільної освіти дітей на платній основі. Вважаємо, що це один із пріоритетних напрямків, у якому варто розвивати позашкілля у нашій громаді. Водночас розуміємо, що одним із напрямків роботи має бути залучення додаткових робочих ставок із позашкільних установ області тощо.

Заклади ЗО та дошкільної працюють відповідно до затверджених планів

Таблиця 2.3.

Заходи закладів загальної середньої та дошкільної освіти, до організації яких долучається відділ освіти

Напрямок проведення заходів	Назви заходів
Національно-патріотичне виховання	• Національно-патріотична військово-спортивна гра «Сокіл» («Джура»), • забіг до географічного центру Закарпатської області, присвячений Дню Державного Прапора України, під гаслом «Шаную воїнів, біжу за героя України» • проведення II етапу конкурсу есе «Війна. Свій шлях» • продовження роботи мотиваційного простору «Творимо майбутнє в Україні» на базі Кушницького ліцею, у рамках якого учасники побували в обласному управлінні поліції та медичному факультеті УЖНУ • постійні зустрічі на базі закладів освіти із військовими - захисниками України
Освітні та наукові конкурси	• Проведення II етапу конкурсу літературних творів, творів образотворчого мистецтва та фоторобіт на тему «Захисники України: історія та сьогодення» • організація та проведення персональних виставок здобувачів освіти на базі закладу освіти та онлайн-виставок. • II етап Міжнародного мовно-літературного конкурсу учнівської та студентської молоді ім. Т.Г.Шевченка • II етап Міжнародного конкурсу з української мови ім. П.Яцика
Спортивні змагання	• проведення відкритого тренування з футболу спільно із Закарпатською федерацією футболу та громадською організацією «Поруч»; • проведення відкритого тренування майстер-класу із регбі спільно із ГО «Фонд розвитку дитячо-юнацького регбі в Україні», Благодійним фондом «Єдина країна», Національним олімпійським комітетом. • Змагання з пішохідного туризму «Козацький шлях» • Першість громади з міні-футболу між збірними командами учнів 5-8 класів та 9-11 класів. • спортивна гра «Юний рятувальник» • Першість громади з футболу між збірними командами учнів 5-7 класів, 8-11 класів.
Фестивалі культури та народної творчості	• проведення фестивалю народної творчості «Витоки» • конкурс «Новорічна композиція» • фестиваль-конкурс «Воскресни, писанко!» • I етап Всеукраїнського конкурсу робіт юних фотоаматорів «Моя Україно!» в рамках реалізації Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні
Робота з дітьми ВПО	• проведення психологічних тренінгів із дітьми громади та ВПО спільно із громадською організацією «Поруч»

Управлінська діяльність відділу освіти має в своїй основі програмно-цільові підходи. Так, за ініціативи депутатів сільської ради та завдяки чіткій позиції голови громади було реалізовано місцеву програму «Обдарована молодь», у рамках якої всі учні, котрі мали відмінні успіхи у навчанні, а також були призерами конкурсів та змагань різних рівнів отримали грошові премії

Таблиця 2.4.

Програма «Обдаровані діти» Керецьківської територіальної громади

Структурний елемент програми	Зміст і завдання програми
Мета програми	• визначити організаційні, науково-практичні та психолого-педагогічні заходи з розробки та впровадження ефективних методів і технологій виявлення, навчання й виховання обдарованих дітей (ОД); • створити умови для всебічного та гармонійного розвитку особистості, підтримки та заохочення здібних дітей.
Основні завдання	• Створення системи цілеспрямованого виявлення, підтримки, розвитку, навчання та виховання ОД на діагностичній основі; • Сприяння розвитку пізнавальних інтересів у дітей, ознайомлення з науковим вивченням навколишнього світу через удосконалення науково-дослідної, інноваційної, експериментальної діяльності; • Підготовка педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти, закладів позашкільної освіти до роботи з обдарованими дітьми, переорієнтація на розвиток якостей творчої особистості в учнів; • Підвищення соціального статусу обдарованих дітей та їх наставників; • Створення системи стимулювання інтелектуально й творчо обдарованих дітей та педагогічних працівників, які їх навчають; • Об'єднання зусиль закладів освіти, громадських організацій у створенні оптимальних умов для розвитку та творчої реалізації обдарованих дітей.
Основні етапи реалізації програми	1. Діагностико-констатувальний етап: 1.1. Вивчення напрямків розумової діяльності учнів шляхом анкетування та особистісних потреб ОД шляхом співбесіди; 1.2. Створення банку обдарованих та талановитих дітей; 1.3. Створення банку даних вчителів-наставників для ОД; 1.4. Створення системи психолого-педагогічного супроводу ОД. 2. Діяльнісний етап 2.1. Організація психолого-педагогічної консультативної допомоги для учнів, спрямованих на творчу самореалізацію і самодостатність; 2.2. Розвиток сфери додаткової освіти, яка задовольняє потреби та інтереси ОД; 3. Констатуючий етап 3.1. Аналіз отриманих результатів і внесення коректив у подальшу діяльність; 3.2. Створення банку педагогічного досвіду по роботі з ОД.

Програма «базується на розумінні того, що сучасна соціальна ситуація диктує потребу у випускникові як людині, що володіє способами збереження та розвитку себе як особистості, здатної, реалізуючи свої індивідуальні запити, розв'язувати проблеми суспільства» [41].

Виявлення обдарованих дітей та робота зі здібними дітьми повинні стати одним з найважливіших аспектів діяльності відділу освіти разом з учителями. «Розвиваючи себе – розвиваєш суспільство – теза, що відображає характер нового соціального замовлення, яке передбачає побудову такого освітнього простору, де кожен здобувач освіти зможе самореалізуватися, самовизначитися, знайти себе, у розв'язанні навчальних питань і проблемних ситуацій» [41].

На жаль, зважаючи на туристичну привабливість нашого регіону, обираючи напрямок позашкільної роботи, керівники закладів не розвивають туристичні навички у підростаючого покоління, чим закривають можливість для громади мати зацікавлених кваліфікованих працівників у цій галузі. Закон України «Про освіту» та «Про позашкільну освіту» дає можливість розширювати спектр надання освітніх послуг за рахунок залучення до позашкільної освіти дітей на платній основі. Вважаємо, що це один із пріоритетних напрямків, у якому варто розвивати ЗО у нашій громаді.

2.2. Оцінка організаційно-функціонального забезпечення управління розвитком освіти в територіальній громаді

Об'єктом оцінювання діючої практики управління освітньою сферою в ТГ є «відділ освіти, молоді та спорту, культури та туризму Керецьківської сільської ради» [40], діяльність якого спрямована на «вирішення комплексу важливих завдань, пов'язаних з: оптимізацією мережі освітніх закладів та підвищенням її спроможності надавати якісні освітні послуги, зміцненням

матеріальної бази закладів освіти, створенням умов для рівного доступу до якісної освіти, проведенням моніторингових досліджень якості освіти; удосконаленням змісту сучасної освіти; упровадженням інформаційно-комунікаційних технологій навчання, налагодженням ефективної співпраці органів влади, щодо формування належної матеріально-технічної бази закладів освіти громади» [40].

Він є «структурним підрозділом Керецьківської сільської ради, нею утворюється і є підзвітним їй, а також відповідним державним інституціям в питаннях організації освітнього процесу» [41]. Має чітко структуровану систему функціональних взаємовідносин, які забезпечують взаємодію всіх ланок освітньої діяльності в громаді, та встановлених між ними координаційних і зворотних зв'язків.

Відділ освіти здійснює комплекс заходів щодо забезпечення розвитку ЗО громади, функціонуючи на засадах структурно-функціональної моделі цільового управління освітньою галуззю на локальному рівні. «У своїй діяльності відділ освіти керується Конституцією України, законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, наказами та іншими нормативно-правовими документами Міністерства освіти і науки України, розпорядженнями та актами відповідних органів місцевого самоврядування, а також затвердженим Положенням і Регламентом роботи» [40].

До основних завдань відділу (в сфері управління освітою) нормативно і регламентно віднесено;

Для сприяння оптимізації освітньої мережі та вирішення ключових завдань функціонування ЗО необхідно посилити роль такого соціального інституту, як орган самоорганізації населення, до прикладу «батьківські комітети, асоціації випускників, громадські ради» [11].



Рис.2.2. Завдання відділу освіти, молоді та спорту, культури та туризму
Керецьківської сільської ради в сфері управління освітою

Примітка. Сформовано автором за [40]

Важливість його впливу на загальні процеси забезпечення освіти в територіальній громаді підкреслюється в Законі України «Про органи самоорганізації населення» [45], де вказується, що вони покликані «надавати допомогу навчальним закладам у проведенні культурно-світньої, спортивно-оздоровчої та виховної роботи серед населення, розвитку художньої творчості, фізичної культури і спорту; сприяти збереженню культурної спадщини, традицій народної культури, охороні пам'яток історії та культури, впровадженню в побут нових обрядів» [45].

Особливу увагу слід приділяти підтримці створення ОСН у віддалених сільських населених пунктах, які переважно є депресивними де існує проблема малокомплектних шкіл. Такі органи можуть стати важливими партнерами в реалізації оптимізаційних заходів, що є досить чутливими для місцевих жителів. Перед впровадженням таких заходів необхідно провести конструктивні перемовини з чіткими обґрунтуваннями запропонованих рішень, вивчити думку батьків і вчителів, організувати громадські слухання тощо.

У системі управління освітньою галуззю важливу роль відіграє налагодження тісної співпраці з громадськістю у визначенні напрямів розвитку освіти територіальної громади та підвищенні якості освітніх послуг. Така взаємодія забезпечується через діяльність громадської ради при міській раді, організацію громадських консультацій і слухань із ключових питань освітньої сфери, проведення анкетувань мешканців громади для виявлення їхніх освітніх потреб та рівня задоволеності якістю освітніх послуг. Громадськість також залучається до реалізації спільних освітніх проєктів і місцевих ініціатив.

Серед найпоширеніших форм консультування, які застосовують органи місцевого самоврядування в управлінні освітньою сферою, можна виділити: громадські обговорення, слухання, електронні консультації, інтернет-конференції, вивчення громадської думки, проведення круглих столів, зборів та зустрічей.

Для забезпечення ефективної співпраці важливо, щоб органи місцевого самоврядування дотримувалися принципів прозорості й відкритості, які є ключовими критеріями якості та результативності їхньої діяльності. На практиці Керецьківська сільська рада разом із відділом освіти реалізують ці принципи, забезпечуючи публічний доступ до інформації про свою роботу та діяльність закладів освіти, що перебувають у комунальній власності громади. Крім того, жителі громади активно залучаються до процесу прийняття рішень у сфері освіти, сприяючи формуванню сприятливого освітнього середовища.

Основним механізмом забезпечення відкритості є постійний діалог і партнерство в питаннях розвитку освітньої галузі, що сприяє підвищенню довіри та спільній відповідальності за якість освіти.

Для вирішення проблем, пов'язаних із організацією навчального процесу в 30 територіальній громаді, доцільно використовувати інструмент міжмуніципального співробітництва. У ситуаціях, коли на території окремих населених пунктів громади відсутні реальні можливості для забезпечення якісних освітніх послуг, а також бракує фінансових ресурсів для належної організації освітнього процесу, ефективним підходом може стати впровадження міжмуніципального співробітництва в сфері надання освітніх послуг у віддалених населених пунктах.

Ще одним ключовим напрямом розвитку освіти в громаді слід вважати перехід від утримання закладів освіти до інвестування у розвиток освіти, зокрема в педагогів і учнів. Такий підхід орієнтований на досягнення якісного кінцевого результату освітнього процесу, що має стати пріоритетом у системі управління освітою.

Ефективності системи управління освітою на рівні ТГ сприятиме «впровадження концепції сервісизації, в основі якої:

- реалізація принципів права на освіту та свободу в освіті з метою максимізації задоволеності клієнтів освітою, яку вони здобувають;

- зменшення різниці між успішністю в навчанні учнів з різним соціально-економічним статусом і максимізація людського капіталу учнів та вчителів;

наявність в освіті, як державної управлінської послуги, таких організаційних модулів: нормативно-правового забезпечення послуги; вимоги до документального супроводження/звернення щодо надання послуги; процедура замовлення послуги; процеси надання/отримування послуги в освітньому закладі; форма та зміст результату, який надається споживачу послуги» [6].

Прикладний аспект концепції передбачає «модернізацію системи управління освітою як системи управління взаємовідносинами з клієнтами та застосування надбань сучасного менеджменту, зокрема алгоритму CRM-стратегії, у щоденній практиці органів публічного управління освітою» [6].

У сфері освіти проводиться цілеспрямована робота із забезпечення комплексної безпеки закладів освіти. Однак, для повного приведення цих установ та прилеглих територій у відповідність до сучасних стандартів, багато навчальних закладів потребують додаткових заходів, зокрема оснащення засобами безпеки, особливо в умовах воєнного стану.

Останніми роками здійснюється значна робота зі зміцнення матеріально-технічної бази ОЗ. Їх фінансування на сучасному етапі здебільшого проводиться в межах реалізації програм модернізації загальної освіти, завдяки чому суттєво зменшилася кількість будівель, що потребують капітального ремонту.

Створення безбар'єрного простору в ОЗ є важливим етапом забезпечення рівного доступу до освіти для всіх категорій населення ТГ, включаючи осіб із інвалідністю, маломобільні групи населення, дітей із особливими освітніми потребами, а також батьків із маленькими дітьми.

У межах цього підходу основними напрямками діяльності є:

Інфраструктурна доступність: обладнання будівель ОЗ пандусами, тактильними смугами, зручними сходами та поручнями; створення безпечних і зручних входів до приміщень, включаючи автоматичні двері або двері з легким відкриванням. Забезпечення відповідного освітлення та чіткої навігації в будівлях для людей із вадами зору або слуху.

Інклюзивний навчальний простір: Адаптація навчальних аудиторій, бібліотек, лабораторій, спортивних залів та ігрових майданчиків до потреб усіх учнів. Забезпечення спеціальними меблями, які враховують фізичні особливості дітей. Оснащення закладів сучасними технічними засобами, включаючи аудіо- і відеопристрої для людей із вадами слуху чи зору.

Інформаційна доступність: Розміщення інформації про освітній процес і послуги в доступних форматах, таких як шрифт Брайля, аудіозаписи чи інтернет-ресурси, адаптовані для осіб із порушеннями зору чи слуху. Використання цифрових технологій, які спрощують доступ до матеріалів для дітей із особливими освітніми потребами.

Підготовка педагогічних кадрів: Організація навчання та тренінгів для вчителів і працівників закладів освіти щодо роботи з дітьми, які мають ООП. Формування у персоналу закладів освіти розуміння важливості інклюзивного підходу та навичок ефективної взаємодії з усіма учасниками освітнього процесу.

Формування культури інклюзії: Проведення просвітницьких кампаній серед учнів, батьків та педагогів, які сприяють формуванню толерантного ставлення до різних категорій дітей. Впровадження інклюзивних підходів у позакласну діяльність, що забезпечує участь усіх дітей у спортивних, мистецьких чи інших заходах.

Фінансова підтримка: Розробка спеціальних програм фінансування на місцевому рівні для розвитку безбар'єрного середовища в закладах освіти. Залучення грантів, благодійних коштів та підтримки від міжнародних організацій для реалізації інклюзивних проєктів.

Реалізація цих заходів сприяє формуванню освітнього простору в ТГ, який відповідатиме потребам усіх учасників навчального процесу. Це не лише забезпечує рівність можливостей, а й сприяє створенню суспільства, де кожна особа відчуває себе частиною спільноти, незалежно від фізичних чи соціальних особливостей.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

3.1. Адаптація механізмів управління розвитком освіти на рівні територій та громад до умов воєнного стану

Повномасштабне вторгнення росії змінило усталені механізми управління суспільними процесами, вплинуло на життя всіх українців, створило «нову реальність», в якій чи не найбільше постраждали діти. Тому сьогодні як ніколи актуалізуються завдання збереження освітньої сфери, пошуку таких механізмів, які б забезпечували повноцінний освітній процес в усіх без винятку рівнях та закладах освіти. «В результаті війни тисячі здобувачів освіти втратили можливість повноцінного навчання, змінили свою форму здобуття освіти зі стаціонарної на дистанційну. Найбільше змін зазнали території Сходу та Півдня України, де близько 40% учнів та здобувачів вищої освіти вимушені були покинути нашу державу, виїхавши за кордон або в інші регіони України» [19].

«За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на 13 травня 2022 р. з України виїхало понад 6,11 млн осіб; за даними Генеральної прокуратури України, із початку війни станом на 14 травня 2022 р. загинуло 227 дітей і 420 поранено. (Ці дані не включають інформацію з районів, де ведуться активні бойові дії.) Станом на 13 травня поточного року від бомбардувань та обстрілів постраждало 1748 закладів освіти, а 144 заклади було повністю знищено» [19].

Важливо наголосити, що базові постулати освітньої політики нашої держави зберігаються і в умовах воєнного стану. На сьогодні збір освітньої інформації є досить фрагментарним (шляхом опитувань, опрацювання даних ЦНАПів, запитів до органів публічної влади, що опікуються біженцями та ВПО. Ця інформація систематизується МОН України, регулярно

оприлюднюється на його офіційному сайті і уможлиблює певні аналітичні узагальнення щодо процесів в гуманітарній сфері, зокрема, в забезпеченні освітніх потреб ВПО.

У закладах освіти Керецьківської територіальної громади навчається 24 учні з числа ВПО, які проживають на території громади і навчаються у закладах дошкільної та ЗСО, а також про наявність вільних місць для зарахування таких дітей до ЗДО та ЗЗСО на очне (змішане) навчання за місцем перебування.

Таблиця.3.1

Інформація про чисельність дітей із числа ВПО

Назва територіальної громади	Кількість дітей з числа ВПО, які навчаються очно(змішано)		Кількість дітей з числа ВПО, які навчаються у ЗЗСО дистанційно	Кількість наявних вільних місць	
	з них шкільного віку	з них дошкільного віку		у ЗЗСО	у ЗДО
Керецьківська ТГ	20	4	0	750	230

Примітка. Наведено за [40]

Системна інформація про ВПО, які є учасниками освітнього процесу, залишається малодоступною. Це стосується даних про охоплення та доступ різних груп дітей до навчання, чисельність науково-педагогічного персоналу закладів освіти, стан їх матеріально-технічної бази в умовах воєнного часу, забезпеченість підручниками та інших важливих відомостей, необхідних для прийняття управлінських рішень щодо організації навчального процесу та розподілу фінансових і матеріально-технічних ресурсів. Така ситуація з інформаційним та аналітичним забезпеченням під час воєнного стану потребує переосмислення підходів до збору освітньої адміністративної інформації, статистики, налагодження ефективного зв'язку між центральними органами влади, обласними управліннями освіти, ОМС а також оптимального використання існуючих національних освітніх інформаційних систем.

Для забезпечення стабільного функціонування системи освіти України в умовах війни необхідно розробити інформаційну модель, спрямовану на вдосконалення управління освітою та забезпечення її стійкості в умовах

суспільної нестабільності. У перспективі така модель може бути адаптована для використання в інших країнах, що стикаються з кризовими ситуаціями через військові конфлікти, епідемії, фінансово-економічні кризи, стихійні лиха або техногенні катастрофи. Наразі критично важливо створити інформаційні інструменти, які забезпечать оперативний моніторинг і порівняння освітніх потреб різних груп учнів і вчителів, зокрема тих, хто належить до числа переміщених осіб.

Для моніторингу необхідно враховувати кілька основних груп: 1) внутрішньо переміщені особи, 2) особи, які виїхали за кордон, 3) ті, хто перебували під тимчасовою окупацією, 4) особи, що залишалися на підконтрольній території та не переміщалися, 5) діти шкільного віку, які через складні життєві обставини опинилися поза школою й тимчасово не мають доступу до освіти.

Порівняльний аналіз цих груп дозволить зібрати необхідну управлінську інформацію для оперативного реагування та прийняття відповідних рішень. У цьому напрямі вже зроблено перші кроки. За ініціативою МОН України, за підтримки ЮНІСЕФ-Україна, міжнародної організації «Save the Children» та інших партнерів, фахівцями ДНУ «Інститут освітньої аналітики» розроблено спеціальний опитувальник для громад. Його головною метою є швидке виявлення освітніх потреб внутрішньо переміщених осіб, включаючи здобувачів освіти та педагогічних працівників закладів усіх рівнів, особливо тих, чиї навчальні заклади зазнали пошкоджень або були зруйновані внаслідок агресії РФ.

Отримана інформація передається міжнародним донорам, які готові надати допомогу відповідно до виявлених потреб. Це, зокрема, може включати постачання ІТ-техніки (комп'ютерів, ноутбуків, обладнання для доступу до інтернету) та іншу технічну підтримку, достатню для забезпечення надійного дистанційного навчального процесу.

Системний підхід до вирішення проблем обліку та підтримки ВПО та біженців передбачає створення вузькопрофільної інформаційної системи або

інтеграцію спеціального модуля в розвинену інформаційну освітню систему ПАК «АІКОМ». Такий модуль дозволить відстежувати переміщення українських здобувачів освіти та педагогів у різні країни світу, аналізувати їхні потреби та виявляти проблеми, з якими вони стикаються. У межах цієї системи планується застосування різноманітних, зокрема інноваційних, методів збору, обробки та поширення інформації, а також забезпечення взаємодії з існуючими освітніми інформаційними платформами.

Важливим аспектом є необхідність адаптації системи освіти до нових викликів, пов'язаних із визначенням пріоритетних напрямів і обсягів підготовки кадрів з орієнтацією на повоєнний час. Одним із ключових ризиків, що впливають на потребу в кадрах, їхню підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації у періоди війни та відновлення, є масштабні переміщення, руйнування й пошкодження закладів вищої освіти (ЗВО), закладів фахової передвищої освіти (ЗФПВО) та закладів професійної (професійно-технічної) освіти (ЗП(ПТ)О), а також перебування багатьох із них на тимчасово окупованих територіях.

У повоєнний період ситуація може ускладнитися тим, що значна частина студентської та учнівської молоді, старшокласників, викладачів і працівників цих закладів, можливо, не повернеться до України. Частина громадян може залишитися за кордоном у пошуках кращих умов для життя, що вплине на відновлення та розвиток освітньої системи всередині країни.

В управлінні освітою на рівні територіальної громади доцільно використовувати сучасні цифрові платформи, які допомагають оптимізувати адміністративні процеси, забезпечувати комунікацію та покращувати освітній процес, а також інноватизувати управлінську діяльність в різноманітних сферах. Зокрема, для управління адміністративними процесами в ОМС найбільш дієвими є такі цифрові майданчики: Prozorro – платформа для прозорих закупівель, що дозволяє здійснювати тендери на придбання освітніх матеріалів, ремонт шкіл, закупівлю обладнання тощо; Google Workspace for Education – ґрунтуються на таких інструментах, як-от Google Drive, Docs,

Sheets, Forms і забезпечують спрощення документообігу, організацію спільної роботи та зберігання даних; E-Data – платформа моніторингу витрат бюджету громади. Вона дає змогу показати громадянам, як використовуються кошти на освіту, підвищуючи рівень довіри.

Для комунікацій з громадою вже показали свою життєздатність такі електронні майданчики як: Viber/Telegram/WhatsApp-боти, створені для інформування громади про новини в освіті, опитування батьків, швидкого доступу до важливих документів чи оголошень; Електронні петиції громади (наприклад, «Smart City»), які активно застосовується для збору пропозицій чи звернень від жителів щодо потреб у сфері освіти.

Для моніторингу та аналізу освітньої політики в територіальній громаді придатними є OpenSchool – платформа для управління інформацією про школи громади: наповненість класів, результати учнів, аналіз фінансових витрат; Інформаційно-аналітична система управління освітою (ІАСУО), що використовується для збору даних про кількість учнів, педагогічних працівників, матеріально-технічний стан шкіл.

В організації освітнього процесу безпосередньо використовуються вже широко апробовані: Moodle – система управління навчанням, яка дозволяє створювати дистанційні курси, оцінювати учнів і організовувати інтерактивні заняття; ClassDojo – інструмент для управління класами, комунікації між вчителями та батьками, а також створення звітів про досягнення учнів; На урок – українська освітня платформа для створення онлайн-занять, тестів, перевірки знань учнів.

Для моніторингу та прозорості звітності освітнього процесу впроваджені такі майданчики, як e-School – електронний журнал і щоденник, що дозволяє вести облік успішності учнів, автоматизувати звіти та надавати доступ до інформації батькам.

Процеси управління кадрами сфери освіти забезпечують: HRM-системи (наприклад, Hurma або Work.ua) – для управління персоналом, аналізу навантаження вчителів, організації підвищення кваліфікації педагогів;

Електронна атестація педагогів – спеціальні модулі для автоматизації процесу атестації та обліку підвищення кваліфікації вчителів.

Наголосимо, що застосування цифрових платформ дозволяє не лише оптимізувати управління освітою, але й забезпечити прозорість і підзвітність, полегшити комунікацію між органами влади, школами та громадою. ОМС має обирати інструменти, які відповідають її потребам, фінансовим можливостям і технічній базі.

ВИСНОВКИ

Проведене в кваліфікаційній роботі дослідження дозволило зробити певні узагальнення та обґрунтувати певні пропозиції.

Управління освітою на рівні територіальної громади є ключовим фактором соціально-економічного розвитку регіонів та громад. В умовах децентралізації, коли місцеві громади отримали більшу автономію у вирішенні освітніх питань, виникає потреба в удосконаленні підходів до управління цією сферою. Незважаючи на реформу децентралізації, управління освітою стикається з низкою викликів:

Недостатнє фінансування, адже більшість територіальних громад мають обмежені бюджети, що ускладнює модернізацію навчальної бази, забезпечення якісного харчування та транспортування учнів.

Нерівномірний доступ до освіти, так як у сільських громадах часто бракує кваліфікованих педагогів, що негативно впливає на якість освіти.

Відсутність концептуального бачення розвитку освітньої сфери, адже не всі громади мають розроблені довгострокові стратегії розвитку освіти, що призводить до хаотичного управління та неефективного використання ресурсів.

Проблеми кадрового забезпечення закладів освіти, що значно посилились в умовах війни. Спостерігається відтік молодих педагогів через низькі зарплати і недостатню підтримку з боку місцевої влади, що створює кадровий дефіцит особливо вчителів-предметників.

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

Функції безпосереднього управління розвитком освіти в територіальній громаді покладені на «відділ освіти, молоді та спорту, культури та туризму Керецьківської сільської ради, який, відповідно до покладених на нього завдань, здійснює комплекс заходів щодо забезпечення функціонування та розвитку закладів освіти громади через структурно-функціональну модель комплексно-цільового управління освітньою галуззю. Функціональні повноваження відділу зорієнтовані на реалізацію освітньої політики держави і

реалізуються за такими напрямками робіт: вироблення цілей розвитку освітньої галузі; організаційне забезпечення освітньої діяльності; координування роботи; аналізування, контролювання та моніторинг освіти; планування та прогнозування розвитку освітньої галузі; мотивування та стимулювання діяльності» [40].

В умовах реформування освітньої галузі та децентралізації можемо визначити такі напрями удосконалення управління освітою на рівні територіальної громади:

- розробка стратегій розвитку освіти громади. Кожна громада повинна мати довгострокову стратегію розвитку освіти, яка враховує потреби місцевого населення, демографічні прогнози та економічні можливості. Участь місцевих жителів у формуванні стратегії підвищує рівень довіри до влади та забезпечує її відповідність реальним потребам.

- застосування сучасних технологій в управлінні. Використання цифрових платформ дозволяє ефективно моніторити фінансові та кадрові ресурси, оцінювати якість освіти та організовувати дистанційне навчання. Наприклад, впровадження електронного документообігу зменшує адміністративне навантаження.

- оптимізація мережі освітніх закладів. З метою підвищення ефективності необхідно створювати опорні школи, що забезпечують якісну освіту учням із кількох населених пунктів. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити доступ до кваліфікованих педагогів.

- залучення громади до управління освітою. Організація громадських рад, батьківських комітетів та інших форм участі мешканців у прийнятті рішень створює умови для прозорості та підзвітності. Це дозволяє враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін.

- розвиток кадрового потенціалу освітніх закладів. Організація тренінгів, підвищення кваліфікації педагогів та створення програм мотивації (премії, гранти) дозволяє підвищити престиж професії вчителя та забезпечити якісне кадрове забезпечення.

– залучення додаткових ресурсів. Важливо впроваджувати механізми державно-приватного партнерства, залучати грантові кошти від міжнародних організацій для розвитку освітньої інфраструктури та навчальних програм.

Управління розвитком освіти на рівні територіальної громади потребує комплексного підходу, що включає стратегічне планування, використання сучасних технологій, оптимізацію ресурсів та залучення громади до прийняття рішень. Інвестиції в освіту – це вклад в майбутнє громади, що забезпечує її сталий розвиток та конкурентоспроможність у сучасному світі.