

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

ФІЗЕР ВІТАЛІЙ МИКОЛАЙОВИЧ

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАзм-21
Фізер Віталій Миколайович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Круп'як Лідія Богданівна

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	6
1.1. Сутність, об’єктивна необхідність та особливості управління розвитком освіти в територіальній громаді.....	6
1.2. Основні підходи до розвитку освітньої галузі та його нормативно- правове забезпечення.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В СВАЛЯВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	19
2.1. Моніторинг розвитку освіти в досліджуваній територіальній громад.....	19
2.2.Оцінка ефективності механізму управління розвитком освіти в досліджуваній територіальній громаді.....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	32
3.1. Удосконалення механізму управління розвитком освіти в досліджуваній територіальній громаді.....	32
3.2. Програми та стратегії розвитку освіти в досліджуваній територіальній громаді.....	37
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність проблеми. У контексті сучасних суспільних трансформацій і реалізації реформи децентралізації влади особливої ваги набуває проблема ефективного управління розвитком освіти в територіальній громаді. Освіта виступає стратегічним чинником соціально-економічного зростання, формування людського потенціалу та підвищення конкурентоспроможності громади в цілому. Саме через систему освіти забезпечується реалізація цілей сталого розвитку, підвищується рівень соціальної згуртованості і формується інноваційний потенціал місцевих спільнот.

Зазначимо, що децентралізація надала громадам фінансову та організаційну автономію, водночас поставила перед ними відповідальність за збереження й розвиток освітнього потенціалу на своїй території. Відтак, перед місцевими органами влади постає завдання створення ефективної системи управління розвитком освітньої галузі, яка б поєднувала стратегічне бачення, раціональне використання ресурсів та орієнтацію на потреби населення. Водночас освітній простір територіальних громад перебуває під впливом численних викликів – демографічних, фінансових, соціально-політичних та безпекових. Зокрема, воєнні дії, міграційні процеси, нерівномірність фінансових ресурсів, потреба у цифровій трансформації освітнього середовища та впровадженні інклюзивних практик зумовлюють необхідність посилення стратегічного управління та створення дієвих механізмів моніторингу розвитку освіти. В цьому контексті актуальним є дослідження проблеми управління розвитком освіти в територіальних громадах, що сприятиме розробленню науково-практичних рекомендацій для підвищення ефективності освітнього менеджменту, забезпечення якості освіти та зміцнення людського потенціалу територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика управління розвитком освіти в умовах децентралізації та посилення ролі

територіальних громад відображена у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Г. В. Єльнікова, В. Г. Кремень, Луговий В. І., Лукіна Т. О. акцентують увагу на тому, що освіта є системоутворювальним фактором суспільного розвитку, а її управління має спиратися на принципи науковості, відкритості та орієнтації на результат. Водночас, попри значну наукову цінність наявних досліджень, залишаються недостатньо розробленими теоретичні підходи до управління розвитком освіти в територіальних громадах, а також механізми його практичної реалізації.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення напрямів підвищення ефективності управління розвитком освіти у територіальній громаді та формування практичних рекомендацій щодо їх реалізації в системі місцевого управління.

Відповідно до поставленої мети визначено та розв'язано комплекс **завдань**:

- дослідити сутність, об'єктивну необхідність та особливості управління розвитком освіти в територіальній громаді;
- охарактеризувати основні підходи до розвитку освітньої галузі та його нормативно- правове забезпечення;
- провести моніторинг розвитку освіти в досліджуваній територіальній громаді;
- здійснити оцінку ефективності механізму управління розвитком освіти в досліджуваній територіальній громаді;
- розробити напрями щодо вдосконалення механізму управління розвитком освіти в досліджуваній територіальній громаді;
- обґрунтувати програми та стратегії розвитку освіти в досліджуваній територіальній громаді.

Об'єктом дослідження є управління розвитком освітньої сфери територіальної громади в умовах адміністративно-територіальної реформи та модернізації системи публічного управління.

Предметом дослідження є механізм, принципи, інструменти та організаційно-управлінські умови забезпечення ефективного розвитку освіти в територіальній громаді, спрямовані на підвищення якості освітніх послуг і формування людського потенціалу громади.

Методи дослідження. В роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: діалектичний метод (для виявлення взаємозв'язку між розвитком освіти та соціально-економічними процесами в громаді); системний підхід (для аналізу освіти як цілісної підсистеми соціального розвитку територіальної громади); структурно-функціональний метод (для визначення ролі досліджуваної територіальної громади, закладів освіти та громадськості в управлінні освітньою сферою); статистичний аналіз (для оцінки динаміки розвитку освітньої мережі, кадрового потенціалу, фінансового забезпечення); соціологічні методи (анкетування); метод моделювання (для розроблення моделі системи управління розвитком освіти територіальної громади).

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що розроблені автором рекомендації щодо підвищення ефективності управління розвитком освіти можуть бути впроваджені в діяльність закладів освіти територіальної громади з метою удосконалення управлінських процесів та підвищення якості освітніх послуг

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію на X Ювілейній науково-практичній конференції студентів і молодих учених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (20 листопада 2025 р.) шляхом опублікування тез доповіді «Удосконалення механізму управління розвитком освіти в територіальній громаді» (Тернопіль: ЗУНУ, 2025), а також на науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (27 листопада 2025 р.) та відображені у тезах доповіді «Особливості управління розвитком освіти в територіальній громаді» (Тернопіль: ЗУНУ, 2025).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

1.1. Сутність, об'єктивна необхідність та особливості управління розвитком освіти в територіальній громаді

Розвиток освіти в територіальній громаді є ключовою умовою соціально-економічного зростання, підвищення людського потенціалу та зміцнення конкурентоспроможності місцевого простору. Освіта виступає не лише як система передачі знань, а й як інструмент формування інтелектуального, культурного та інноваційного ресурсу громади. У сучасних умовах децентралізації саме громада стає первинною ланкою публічного управління, відповідальною за забезпечення якісних освітніх послуг та створення сприятливих умов для розвитку особистості.

У контексті реформування системи публічного управління в Україні освіта набуває статусу стратегічного ресурсу розвитку територіальних громад, який визначає їхню спроможність до інновацій, соціальної стабільності та економічного зростання.

Децентралізаційні реформи в Україні надали громадам розширені повноваження щодо управління освітньою сферою. Це означає, що ефективний розвиток освіти стає складовою стратегічного планування територіальної громади, інтегрованою в загальну систему місцевого економічного і соціального розвитку. Саме громада відповідає за оптимізацію освітньої мережі, визначає пріоритети освітнього розвитку, ефективно використання ресурсів, забезпечення доступності та якості освітніх послуг. Відтак, розвиток освіти набуває характеру не лише педагогічного чи соціального процесу, а й управлінського завдання стратегічного рівня. У сфері освіти це означає, що саме громада визначає пріоритети освітнього розвитку, розподіляє ресурси, формує мережу навчальних закладів і відповідає за якість освітніх послуг.

Такий підхід сприяє гнучкості управлінських механізмів, ефективнішому використанню бюджетних коштів і зростанню довіри населення до влади.

Поняття «розвиток освіти» у контексті територіальної громади охоплює комплекс цілеспрямованих змін, спрямованих на вдосконалення організаційних, кадрових, матеріально-технічних, фінансових і змістових компонентів освітнього процесу. Водночас, це не тільки кількісне розширення освітньої мережі, а передусім якісні трансформації, що забезпечують відповідність освіти потребам громади, регіону та держави. Розвиток освіти є безперервним процесом удосконалення системи управління, взаємодії суб'єктів освітнього простору, оновлення методів навчання та виховання, інтеграції інноваційних підходів у діяльність освітніх закладів.

Сутність розвитку освіти полягає у послідовному вдосконаленні освітньої системи відповідно до потреб суспільства, держави та конкретної громади. Це процес, що охоплює не лише модернізацію інфраструктури, кадрового потенціалу й управлінських механізмів, а й зміну освітньої парадигми - від централізованої моделі до децентралізованої, орієнтованої на автономію, партнерство і відповідальність місцевих суб'єктів.

У сучасній науковій літературі управління розвитком освіти в територіальних громадах розглядається «як складний, багаторівневий і динамічний процес, що поєднує державну освітню політику з місцевими потребами». «На думку О. О. Мудрої, така форма управління є важливим інструментом реалізації реформи децентралізації, оскільки саме територіальна громада стає ключовим суб'єктом, відповідальним за забезпечення якісної, доступної та ефективної освіти» [24].

«І. В. Застрожнікова підкреслює, що управління розвитком освіти в умовах об'єднаних територіальних громад передбачає застосування нових підходів до стратегічного планування, фінансування та контролю якості освітніх послуг та наголошують, що особливе значення має створення внутрішньої системи забезпечення якості освіти на рівні громади, інтегрованої у загальнодержавну освітню систему» [11].

У своїх працях «Л. Гриневич акцентує на партнерському характері управління освітою, де місцеві органи влади, заклади освіти, громадські об'єднання, батьківська спільнота та бізнес формують спільний освітній простір громади, а ефективне управління можливе лише за умови поєднання фінансової автономії, прозорості управлінських рішень та активної громадської участі» [6].

«Науковці І. П. Лопушинський, О. В. Фасоля, розглядають управління розвитком освіти як стратегічну функцію місцевого самоврядування, спрямовану на сталий людський розвиток громади та наголошують на важливості формування локальних освітніх стратегій, що узгоджуються із загальнодержавною політикою, але враховують соціально-економічну специфіку території» [18;38].

З точки зору «А. Ф. Мельник та Н. М. Тарасенка, управління розвитком освіти є процесом, що поєднує функції аналітики, прогнозування, планування, організації та контролю, а його ефективність визначається наявністю нормативно-правового, фінансового та кадрового забезпечення» [23]. «Дослідники підкреслюють роль керівників закладів освіти як ключових управлінських агентів, здатних забезпечити інноваційний розвиток на місцевому рівні» [23].

«З. І. Вівсяна зазначає, що управління розвитком освіти в територіальній громаді - це не лише технічне виконання освітніх програм, а й формування цінностей локальної спільноти, її освітньої ідентичності та наголошує на необхідності розробки механізмів моніторингу, що враховують якісні показники - рівень задоволеності освітніми послугами, участь громади у прийнятті рішень, рівень професійної підготовки педагогічних кадрів» [5].

Більшість сучасних дослідників трактують управління розвитком освіти в територіальних громадах «як інтегрований процес, що поєднує інституційну спроможність громади, стратегічне планування, мережеву взаємодію та постійний моніторинг результатів. У центрі уваги - створення ефективної,

інноваційної, інклюзивної освітньої системи, здатної забезпечити сталий розвиток територіальної громади» [7].

Зазначимо, що об'єктивна необхідність управління розвитком освіти зумовлена низкою соціально-економічних, демографічних і технологічних факторів. По-перше, освіта визначає рівень людського капіталу, від якого безпосередньо залежить конкурентоспроможність територіальної громади в умовах ринку праці. По-друге, сучасні тенденції цифровізації, екологічних викликів та воєнної нестабільності потребують формування адаптивної системи освіти, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. По-третє, розвиток освіти забезпечує соціальну згуртованість, громадянську активність та зростання довіри до місцевих органів влади. Відтак, об'єктивну потребу в системному управлінні розвитком освіти на рівні громади формує вплив факторів (табл.1.1). Саме вони визначають інноваційність та стійкість освітніх послуг, стратегічні пріоритети місцевої освітньої політики - забезпечення доступності, якості освітніх послуг.

Важливим аспектом розвитку освіти є забезпечення її відповідності принципам сталості, інноваційності та інклюзивності. Освітня система громади повинна не лише відтворювати кадровий потенціал, а й сприяти формуванню нової генерації громадян, здатних до критичного мислення, підприємливості, участі в суспільному житті. Відтак, розвиток освіти - це «водночас індикатор ефективності місцевого самоврядування та чинник довгострокового розвитку громади» [18].

В контексті управління розвитком освіти, якість освіти є «ключовим чинником забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територіальної громади, адже саме від рівня освіченості населення залежить її конкурентоспроможність, інноваційна активність та здатність до саморозвитку» [20]. У сучасних умовах, питання якості набуває особливого значення, оскільки громади отримують повноваження не лише щодо фінансування та утримання закладів освіти, але й щодо стратегічного планування їх розвитку, створення внутрішньої системи забезпечення якості та моніторингу освітніх результатів.

Фактори, що зумовлюють об'єктивну необхідність управління розвитком освіти в територіальній громаді

Фактори	Зміст та характеристика впливу
Соціальні фактори	Зростання потреб населення у якісних освітніх послугах; підвищення ролі освіти у соціальній мобільності та громадянській активності; необхідність формування освіченого, відповідального та патріотичного населення громади.
Економічні фактори	Освіта як базовий чинник формування людського капіталу та конкурентоспроможності громади; вплив рівня освіти на залучення інвестицій, розвиток місцевого бізнесу та ринку праці; потреба у підготовці фахівців для місцевої економіки.
Демографічні фактори	Зменшення чисельності дитячого населення в окремих громадах; міграційні процеси, що змінюють структуру освітніх потреб; необхідність адаптації мережі закладів освіти до демографічної динаміки.
Технологічні фактори	Цифровізація освітнього простору та впровадження інноваційних технологій навчання; потреба у розвитку цифрових компетентностей педагогів і здобувачів освіти; перехід до змішаних і дистанційних форм навчання.
Управлінські фактори	Передача повноважень у сфері освіти органам місцевого самоврядування внаслідок децентралізації; необхідність стратегічного планування освітнього розвитку громади; вимога до прозорості, ефективності та участі громадськості у прийнятті управлінських рішень.
Політичні та безпекові фактори	Вплив воєнних дій і кризових ситуацій на функціонування освітніх закладів; потреба у забезпеченні безпечного освітнього середовища; орієнтація освітньої політики громади на зміцнення національної ідентичності.

Примітка. Сформовано автором на основі [5]

Роль якості освіти у розвитку територіальної громади полягає у формуванні людського потенціалу, здатного реалізовувати локальні стратегії розвитку та залучати інвестиції через підвищення рівня компетентностей і професійної підготовки мешканців. Якісна освіта виступає фундаментом соціальної згуртованості, сприяє інтеграції громади у регіональний та національний простір, а також забезпечує її адаптивність до викликів сучасності - цифровізації, глобалізації, воєнних та економічних криз. Разом з тим, особливості забезпечення якості освіти в територіальній громаді визначаються такими чинниками, як:

- інституційна автономія освітніх закладів, що дозволяє гнучко реагувати на потреби громади;
- інтеграція освітньої політики у стратегію розвитку громади, що забезпечує узгодженість цілей і ресурсів;
- участь громадськості та батьківських комітетів у прийнятті управлінських рішень, що підвищує прозорість і відповідальність;
- створення системи внутрішнього та зовнішнього моніторингу якості освіти, орієнтованої на результати навчання і компетентнісний підхід [5].

Важливою умовою управління якістю освіти є впровадження сучасних менеджмент-технологій: стратегічного планування, проєктного управління, моніторингу ефективності педагогічної діяльності, оцінювання освітнього середовища за індикаторами Державної служби якості освіти України. Ефективна система управління якістю освіти має ґрунтуватися на принципах відкритості, партнерства, інноваційності та сталого розвитку. Відтак, якість освіти в територіальній громаді виступає не лише показником ефективності управління освітньою сферою, але й визначальним чинником розвитку всієї громади.

Розвиток освіти в умовах децентралізації управління є складним соціально-економічним і управлінським процесом, що спрямований на забезпечення сталого функціонування, оновлення змісту, форм і методів освітньої діяльності, а також підвищення якості освітніх послуг на місцевому рівні. Відтак, структура розвитку освіти в умовах децентралізації включає кілька взаємопов'язаних елементів (рис.1.1).

Нормативно-правовий елемент це – система законів, стратегій і регламентів, які визначають повноваження органів місцевого самоврядування у сфері освіти, механізми фінансування та контролю якості. Для організаційно-управлінського елементу характерним є формування місцевих органів управління освітою, освітніх відділів, наглядових рад, рад директорів, рад закладів освіти тощо. Водночас, ресурсний елемент це - кадрове, фінансове, матеріально-технічне, інформаційне та інноваційне забезпечення освітньої

діяльності. Для соціального елемента характерним є участь громади, батьків, громадських організацій і місцевого бізнесу в управлінні освітою, що підсилює принцип партнерства й колективної відповідальності. Змістово-інноваційний елемент характеризується упровадженням нових освітніх технологій, методів навчання, цифрових платформ, STEM-освіти та інклюзивних підходів.

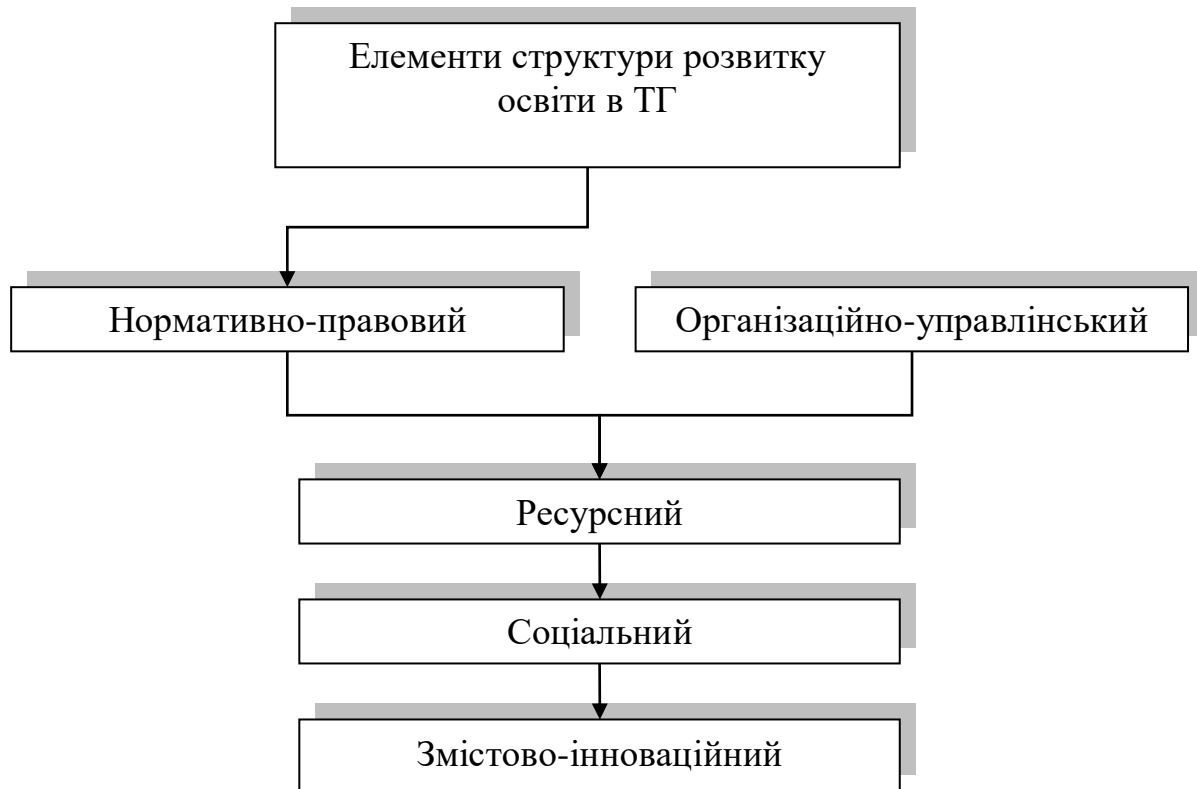


Рис. 1.1. Елементи структури розвитку освіти в ТГ

Примітка. Побудовано автором

Усі зазначені елементи утворюють цілісну систему, де кожен компонент впливає на інші, забезпечуючи збалансованість розвитку освіти. Їх взаємодія визначає ефективність управління, рівень автономії закладів освіти, якість освітніх послуг і ступінь задоволення потреб населення громади.

Отже, сутність управління розвитком освіти в територіальній громаді полягає у створенні умов для постійного вдосконалення освітнього процесу, управлінських практик і ресурсного забезпечення з метою задоволення потреб населення та зміцнення соціально-економічного потенціалу громади. Необхідність цього процесу впливає із суспільного запиту на якісну освіту,

викликів сучасної економіки знань та посилення ролі громади у реалізації державної освітньої політики на місцевому рівні.

1.2. Основні підходи до управління розвитком освітньої галузі та його нормативно-правове забезпечення

Управління розвитком освіти в територіальній громаді є складним і багатовимірним процесом, який вимагає комплексного осмислення з позицій різних наукових підходів. Сучасні дослідження в галузі публічного управління, менеджменту освіти та соціально-економічного розвитку територій демонструють, що ефективність освітньої політики на місцевому рівні визначається поєднанням системного, процесного, інституційного, компетентнісного, синергетичного та інноваційного підходів (рис.1.2). Кожен із них дозволяє розкрити специфіку механізмів управління, взаємодію суб'єктів освітнього простору та роль громади у забезпеченні сталого розвитку освіти.



Рис. 1.2. Основні підходи до управління розвитком освіти в територіальній громаді

Примітка. Побудовано автором

Характеризуючи системний підхід, зазначимо, що він передбачає розгляд освітньої сфери як цілісної соціально-економічної системи, елементи якої взаємопов'язані між собою та із зовнішнім середовищем. Як підкреслює «В. Кремень, узгоджена діяльність усіх суб'єктів освітньої політики створює

передумови для стабільності освітнього середовища та його сталого розвитку» [13]. «В. Луговий і Т. Лукіна зазначають, що системний підхід дозволяє забезпечити взаємозв'язок між стратегічними цілями освітньої політики громади й конкретними управлінськими рішеннями» [19]. Відтак, управління розвитком освіти на місцевому рівні має базуватися на узгодженні державних, регіональних і громадських інтересів, забезпеченні цілісності освітнього простору та ефективній взаємодії суб'єктів освітньої політики.

«Процесний підхід розглядає управління розвитком освіти як динамічний цикл управлінських дій, що включає планування, організацію, мотивацію, моніторинг і контроль» [6]. За твердженням «Г. Єльнікової та О. Ануфрієвої, процесний підхід сприяє забезпеченню гнучкості системи управління освітою, дозволяє адаптувати її до зовнішніх змін і внутрішніх потреб громади» [10; 2]. Його перевагою є орієнтація на результативність та наявність зворотного зв'язку між управлінськими рішеннями і реальними досягненнями освітньої системи. Водночас, у межах цього підходу особлива увага приділяється вдосконаленню механізмів стратегічного планування розвитку освіти в територіальній громаді, запровадженню моніторингу якості освітніх послуг і підвищенню управлінської компетентності керівників закладів освіти.

Дослідження інституційного підходу пояснює управління розвитком освіти через формування й ефективне функціонування інституцій, які забезпечують реалізацію освітньої політики. «В. Бакуменко та Н. Нижник визначають, що саме якість інституційного середовища - наявність чітких правових норм, адміністративної спроможності та партнерських відносин - визначає рівень розвитку освіти в громаді» [3]. Такий підхід дозволяє дослідити освіту як компонент місцевої інституційної системи, у межах якої реалізуються стратегічні напрями державної політики.

Компетентнісний підхід спрямований на розвиток кадрового потенціалу освітньої сфери, формування управлінських, лідерських і комунікативних компетентностей працівників освіти. «Л. Даниленко наголошує, що управління

розвитком освіти передбачає не лише організаційні знання, а й здатність до стратегічного мислення, цифрової компетентності та управління змінами» [7]. Цей підхід актуалізує питання підготовки освітніх лідерів на рівні громади. Підготовка керівників і педагогів до ефективної роботи в умовах автономії навчальних закладів стає пріоритетом освітньої політики громади.

Синергетичний підхід підкреслює важливість взаємодії між освітніми закладами, органами влади, бізнесом і громадськістю. «Г.Єльнікова наголошує, що саме синергія спільних дій створює нову якість управління, яка базується на довірі, партнерстві та участі громади у прийнятті управлінських рішень» [10]. Розвиток освітніх кластерів і мережевих об'єднань сприяє підвищенню якості освіти, ефективному використанню ресурсів та розширенню можливостей для інноваційного розвитку.

Водночас, інноваційний підхід орієнтований на впровадження нових освітніх технологій, цифрових платформ, систем моніторингу якості та управління. «Л. Лук'янова та Г. Єльнікова підкреслюють, що інноваційність є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності освітніх закладів громади та залучення інвестицій у розвиток людського капіталу» [21].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сучасна наука розглядає управління розвитком освіти в територіальній громаді як «інтегративну категорію», що поєднує елементи системності, процесності, інституційної стабільності, компетентнісного розвитку та інноваційного потенціалу. Їх поєднання формує науково-методологічну основу для створення ефективної моделі управління освітою, яка відповідає викликам децентралізованого суспільства та потребам сталого розвитку громади. Проте, основу ефективного функціонування освітньої системи на місцевому рівні становить нормативно-правове забезпечення розвитку освіти в територіальній громаді, яке гарантує реалізацію конституційного права громадян на якісну і доступну освіту. Саме правова база визначає межі компетенцій органів місцевого самоврядування, механізми фінансування, стандарти якості освітніх послуг і процедури взаємодії між державними та місцевими інституціями.

Нормативно-правове забезпечення розвитку освіти в територіальних громадах є системоутворювальною складовою механізму публічного управління, що визначає правові основи, принципи та інструменти реалізації освітньої політики на місцевому рівні. У сучасних умовах децентралізації воно виступає ключовим чинником підвищення ефективності функціонування освітньої сфери, забезпечення її відповідності державним стандартам і локальним потребам громади.

«Конституція України (ст. 53) закріплює право кожного громадянина на освіту та гарантує доступність і безоплатність повної загальної середньої освіти» [12]. Розвиток цієї конституційної норми забезпечується законами України «Про освіту» [34], «Про повну загальну середню освіту» [35], «Про місцеве самоврядування в Україні» [33], «Про державні цільові програми», а також підзаконними актами Кабінету Міністрів України й Міністерства освіти і науки України. Ці документи визначають компетенції органів державної влади та місцевого самоврядування, механізми фінансування, кадрового забезпечення та моніторингу якості освіти.

Відповідно до Закону України «Про освіту», система управління освітньою діяльністю побудована на засадах децентралізації, субсидіарності та автономії закладів освіти. У статтях 23-25 цього Закону «закріплено права закладів освіти на організаційну, академічну та фінансову автономію, що дає змогу формувати власні освітні програми, визначати структуру управління, розподіляти ресурси та обирати педагогічні методики» [34]. Автономія є важливою умовою підвищення якості освітніх послуг, інноваційності та відкритості навчального середовища.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (стаття 32) «покладає на органи місцевого самоврядування повноваження щодо створення, фінансування, реорганізації та ліквідації закладів освіти, забезпечення рівного доступу до освітніх послуг, організації харчування учнів, утримання шкільних будівель та впровадження регіональних програм розвитку освіти» [33]. Такий розподіл повноважень між центральними та місцевими органами влади створює

умови для формування власної освітньої політики громади, орієнтованої на реальні соціально-економічні умови території.

Децентралізаційний аспект нормативного забезпечення освіти набуває особливого значення в контексті реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (розпорядження Кабінету Міністрів України № 214-р від 01.04.2014 р.) та положень Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки (постанова КМУ № 695 від 05.08.2020 р.). Ці документи окреслюють завдання щодо розширення управлінської самостійності територіальних громад, посилення їх спроможності планувати та реалізовувати освітню політику відповідно до потреб населення, забезпечувати рівність доступу до якісної освіти та інтеграцію освітніх закладів у місцеві стратегії розвитку.

У системі нормативно-правових актів значну роль відіграють галузеві документи стратегічного характеру - Концепція «Нова українська школа» [26]. Вони орієнтують місцеві громади на перехід до компетентнісної моделі навчання, забезпечення інклюзивності, цифровізації освітнього процесу та професійного розвитку педагогічних кадрів. Саме на їх основі формуються регіональні програми розвитку освіти (наприклад, «Програма розвитку освіти Закарпатської області на 2023-2027 роки»), які мають нормативне підґрунтя в рішеннях обласних і місцевих рад.

Окреме місце у правовому забезпеченні посідають підзаконні акти, які регламентують діяльність освітніх установ. Так, «Постанова КМУ № 1184 від 30.09.2020 р. визначає порядок утворення, реорганізації та ліквідації закладів освіти», а «Постанова КМУ № 1190 від 09.12.2020 р.» затверджує «Порядок проведення інституційного аудиту», що є інструментом оцінки якості управління та ефективності функціонування закладів. Водночас наказ МОН № 367 від 24.03.2021 р. «Про затвердження типового положення про наглядову раду закладу освіти» конкретизує механізми громадського контролю й участі громадськості в управлінні освітніми процесами.

Незважаючи на системність нормативно-правової бази, у ній залишаються певні суперечності та прогалини. Зокрема, Бюджетний кодекс України недостатньо деталізує механізми фінансової автономії освітніх закладів, а відсутність єдиних методик оцінювання результативності освітніх послуг ускладнює здійснення моніторингу на місцевому рівні. Вирішення цих проблем потребує прийняття нових підзаконних актів, спрямованих на конкретизацію правових механізмів фінансування освіти та удосконалення системи контролю якості освітньої діяльності.

Важливою тенденцією є поступова демократизація управління освітою через розширення прав громадськості. Закон України «Про освіту» (ст. 70) передбачає «створення піклувальних, наглядових і громадських рад при закладах освіти, а Положення про громадські ради при органах виконавчої влади визначає загальні засади їх діяльності» [34]. Це сприяє формуванню відкритого освітнього простору, заснованого на принципах партнерства, прозорості та підзвітності.

Отже, нормативно-правове забезпечення управління розвитком освіти в територіальних громадах України є багаторівневою системою, що поєднує конституційні норми, закони, підзаконні акти, державні та регіональні стратегії. Його ефективне функціонування визначає спроможність громади реалізовувати власну освітню політику, забезпечувати інноваційний розвиток закладів освіти та підвищувати якість людського потенціалу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В СВАЛЯВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Моніторинг розвитку освіти в досліджуваній територіальній громаді

Реалізація завдань у сфері освіти територіальної громади в контексті забезпечення рівного доступу населення до якісних освітніх послуг потребує системного відстеження та своєчасного коригування освітніх процесів, зокрема процесів, що стосуються розвитку освіти як цілісної соціально-управлінської системи. Ефективне управління цими процесами передбачає застосування інструментів моніторингу, який виконує функцію як зовнішнього, так і внутрішнього оцінювання та відстеження динаміки розвитку освітньої сфери. Моніторинг дозволяє забезпечити інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень, виявити тенденції, проблеми та перспективи вдосконалення освітнього середовища громади. У цьому контексті було проведено моніторинг розвитку освіти Свалявської територіальної громади, що дало змогу проаналізувати сучасний стан освітньої системи, визначити її сильні та слабкі сторони, а також окреслити напрями підвищення ефективності управління освітнім розвитком на місцевому рівні.

Розвиток освіти в Свалявській територіальній громаді є одним із пріоритетних напрямів соціально-економічного та гуманітарного поступу громади, що відображає загальнонаціональну тенденцію до децентралізації управління та підвищення ефективності використання місцевого потенціалу. «Відповідно до статті 53 Конституції України, держава гарантує право кожного на здобуття повної загальної середньої освіти, що є обов'язковою, а також сприяє розвитку дошкільної, позашкільної, професійної, фахової передвищої та вищої освіти» [12].

Згідно із положеннями Закону України «Про освіту», «освітня політика територіальних громад спрямовується на створення умов для рівного доступу

громадян до освіти незалежно від місця проживання, соціального чи матеріального стану, расової або етнічної належності» [34]. Одним із ключових завдань у цьому контексті є «підвищення рівня охоплення дітей дошкільною освітою, що відповідає положенням Базового документа дошкільної освіти України, у якому акцентовано увагу на забезпеченні сталого розвитку системи дошкільної освіти, підвищенні її якості та доступності» [31].

В управлінській структурі Свалявської територіальної громади функції щодо реалізації державної освітньої політики на місцевому рівні покладено на «відділ освіти, молоді, спорту та культури Свалявської міської ради». Зазначений орган є головним суб'єктом організаційно-управлінської діяльності у сфері освіти громади, який забезпечує координацію, планування, контроль і моніторинг розвитку освітньої галузі. Діяльність відділу здійснюється відповідно до «Положення про відділ освіти, молоді, спорту та культури Свалявської міської ради», яке визначає його правовий статус, основні завдання, функції та повноваження у сфері управління освітою (додаток А). Відповідно до цього нормативно-правового документа, відділ освіти реалізує комплекс управлінських, організаційних, аналітичних і контрольних функцій, спрямованих на розвиток освітньої системи громади (рис.2.1).

Діяльність «відділу освіти, молоді, спорту та культури Свалявської територіальної громади» спрямована на забезпечення функціонування безпечного, інклюзивного та якісного освітнього середовища, що відповідає сучасним державним стандартам освіти. Основні завдання цього структурного підрозділу орієнтовані на створення умов для надання здобувачам освіти якісних освітніх послуг та підвищення ефективності освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти громади.

Відділ здійснює комплекс заходів із матеріально-технічного забезпечення закладів освіти, забезпечує впровадження інноваційних, цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій у навчальний процес, що сприяє підвищенню рівня засвоєння навчального матеріалу, розвитку критичного мислення та формуванню ключових компетентностей учнів.



Рис. 2.1. Завдання відділу освіти, молоді, спорту та культури Свалявської міської ради

Примітка. Сформовано автором на основі Положення про відділ

Важливим напрямом діяльності відділу є створення безперешкодного освітнього середовища для дітей з особливими освітніми потребами, що передбачає адаптацію навчального простору, використання інклюзивних технологій, підготовку педагогічних кадрів та залучення асистентів учителів.

Окрім цього, відділ виконує контрольну та аналітичну функції, зокрема здійснює моніторинг ефективності використання бюджетних коштів, спрямованих на розвиток освітньої сфери громади, а також контролює дотримання закладами загальної середньої освіти вимог чинного законодавства України у сфері освіти. Такий підхід забезпечує прозорість, результативність і відповідальність у реалізації місцевої освітньої політики.

Свалявська територіальна громада демонструє системний підхід до організації освітнього процесу, забезпечуючи доступність та якість освіти відповідно до державних стандартів і місцевих потреб. «На її території функціонує три заклади вищої та фахової передвищої освіти, а саме: Свалявська філія ЗНУ; Свалявський технічний фаховий коледж; Свалявський професійно-будівельний ліцей та розгалужена мережа закладів освіти, зокрема гімназії, ліцеї, дошкільні навчальні заклади, а також структурні підрозділи позашкільної освіти, що сприяють розвитку творчих і пізнавальних здібностей дітей та молоді» [22] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількісна характеристика закладів освіти Свалявської територіальної громади

Заклади освіти	Кількість
Заклади загальної середньої освіти	3
Заклади загальної середньої освіти з поглибленим вивченням окремих предметів	1
Дусинський заклад загальної середньої освіти	1
Стройненська гімназія	1
Росошанська гімназія	1
Тибавська гімназія	1
Свалявська початкова школа з дошкільним підрозділом	2
Свалявська початкова школа	2
Черниківська початкова школа	1
Плав'янська початкова школа	1
Маломартинківська початкова школа з дошкільним підрозділом	1

Примітка. Складено автором на основі [22]

У закладах загальної середньої освіти досліджуваної територіальної громади простежується тенденція до поступового скорочення кількості учнів. Так, у 2023 році контингент здобувачів освіти становив 4039 осіб, у 2024 році - 3678 учнів, а у 2025 році - 3600 осіб, що свідчить про подальше зменшення кількості школярів [22] (рис.2.2).

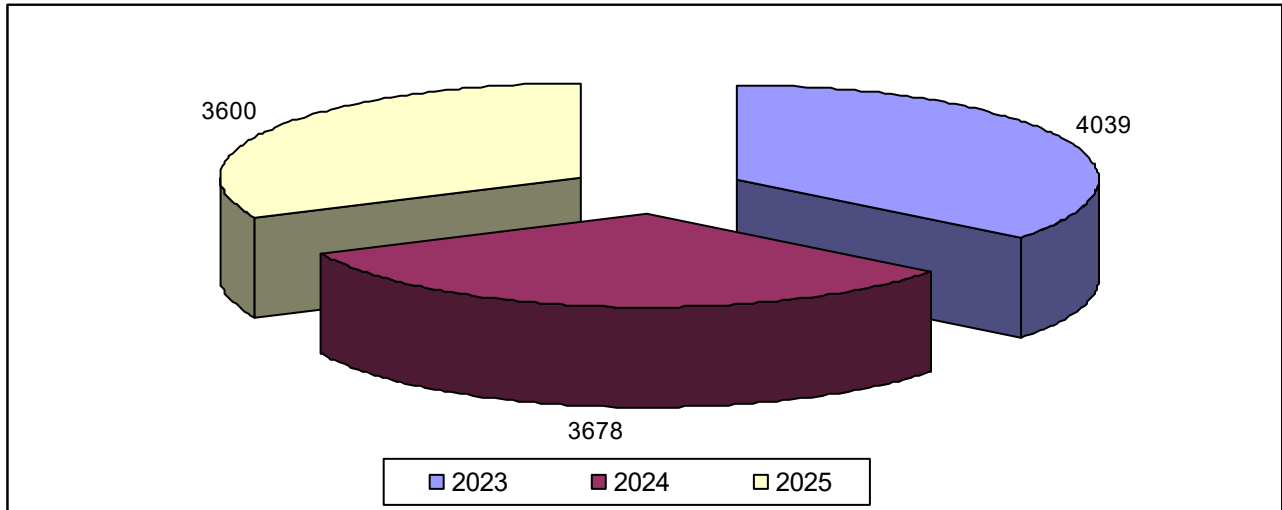


Рис.2.2. Кількісна характеристика учнів ЗЗО Свалявської територіальної громади, які здобули освіти у 2023-2025 роках

Примітка. Побудовано автором на основі [22]

Система управління розвитком дошкільної освіти в територіальній громаді формується на засадах децентралізації влади, субсидіарності та партнерської взаємодії між органами місцевого самоврядування, закладами освіти та громадськістю. Підвищення охоплення дітей дошкільною освітою є необхідною умовою реалізації принципу наступності між різними рівнями освіти, формування базових компетентностей, соціальної адаптації дитини та забезпечення рівних стартових можливостей для подальшого навчання. Реалізація цього напряму вимагає ефективного управління освітньою інфраструктурою громади, розвитку мережі дошкільних закладів та підвищення кадрового потенціалу педагогічних працівників.

У межах реалізації повноважень громади управління дошкільною освітою здійснюється через відділ освіти, молоді, спорту та культури, що забезпечує планування, організацію, координацію та моніторинг діяльності закладів дошкільної освіти (рис.2.3).



Рис.2.3. Заклади дошкільної освіти Свалявської територіальної громади станом на 01.01.2025 року

Примітка. Побудовано автором на основі [22]

Моніторинг розвитку дошкільної освіти в територіальній громаді є важливим інструментом управління, що забезпечує системне відстеження змін, оцінку ефективності управлінських рішень і визначення напрямів подальшого удосконалення освітньої політики. Його головна мета полягає у зборі, аналізі та використанні достовірних даних щодо стану та динаміки розвитку мережі закладів дошкільної освіти, кадрового забезпечення, матеріально-технічної бази, рівня охоплення дітей та якості освітнього процесу (табл.2.2).

Проведений моніторинг засвідчує позитивну динаміку розвитку дошкільної освіти у Свалявській територіальній громаді. Найсуттєвіші зрушення спостерігаються у розширенні мережі закладів, зростанні рівня охоплення дітей освітою та впровадженні інклюзивних практик. Підвищення освітнього рівня педагогів свідчить про посилення уваги до професійного розвитку кадрів. Разом із тим, зберігаються демографічні виклики та потреба у модернізації матеріально-технічної бази сільських закладів.

Проведення моніторингу дає можливість органам місцевого самоврядування ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо удосконалення мережі дошкільних закладів, оптимізації фінансових витрат,

підвищення якості освітнього процесу та розширення доступу до освіти для всіх дітей громади.

Таблиця 2.2

Показники моніторингу розвитку дошкільної освіти в Свалявській територіальній громаді (2021-2024 рр.)

Показники	Роки				Динаміка, %	Результати моніторингу
	2021	2022	2023	2024		
Кількість закладів дошкільної освіти та заклади з дошкільними підрозділами, од.	12	12	13	14	16,7	Відкрито 2 нові заклади, зокрема інклюзивну групу у Стройненській гімназії
Кількість дітей дошкільного віку, всього	1340	1305	1288	1260	-6,0	Зниження контингенту через демографічні тенденції
Кількість дітей, охоплених дошкільною освітою	1048	1070	1105	1128	+7,6	Збільшення охоплення завдяки оптимізації мережі ЗДО
Рівень охоплення дітей дошкільною освітою, %	78,2	82,0	85,8	89,5	+11,3	Поступове зростання охоплення дітей 3-6 років
Кількість педагогічних працівників, осіб	125	127	131	134	+7,2	Підвищення кадрового забезпечення галузі
Частка педагогів із вищою освітою, %	71,2	72,4	75,1	78,0	+6,8	Зростання кваліфікаційного рівня педагогічних кадрів
Кількість дітей з особливими освітніми потребами	14	18	21	25	+78,6	Активне впровадження інклюзивного навчання
Кількість інклюзивних груп, од.	2	3	4	5	+150	Розширення мережі інклюзивних груп у ЗДО громади
Кількість закладів, що пройшли енергоефективну модернізацію	3	4	5	6	+100	Реалізація проєктів у межах місцевої програми «Комфортна освіта»
Рівень задоволеності батьків якістю освітніх послуг, %	82,0	84,5	86,7	89,1	+8,6	За результатами щорічного анкетування

Примітка. Складено автором на основі [22]

Таким чином, розвиток освіти в Свалявській територіальній громаді можна розглядати як комплексний процес, що поєднує модернізацію освітнього середовища, підвищення якості освітніх послуг і формування ефективної системи управління. Подальші перспективи зростання освітньої сфери громади пов'язані з інтеграцією інноваційних підходів до навчання, розширенням можливостей для професійного розвитку педагогів та активною участю громади у формуванні локальної освітньої політики.

2.2. Оцінка ефективності механізму управління розвитком освіти в досліджуваній територіальній громаді

Оцінка ефективності механізму управління розвитком освіти в Свалявській територіальній громаді є важливою складовою сучасної системи публічного управління, що спрямована на забезпечення результативності освітньої політики в умовах децентралізації. У межах громади управління освітньою сферою здійснюється відповідно до положень Законів України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту», а також із урахуванням стратегічних документів місцевого розвитку.

Ефективність управлінського механізму передусім визначається рівнем досягнення поставлених цілей освітнього розвитку, раціональністю використання ресурсів, якістю наданих освітніх послуг і ступенем задоволеності потреб мешканців громади. Для оцінювання цих параметрів використовуються як кількісні індикатори (мережа закладів освіти, кількість учнів, педагогічних працівників, показники результатів навчання), так і якісні (рівень управлінських компетентностей, ступінь інноваційності, партнерська взаємодія).

Система управління освітою в Свалявській громаді характеризується поєднанням централізованих і децентралізованих форм впливу. З одного боку, стратегічне планування, розподіл фінансових ресурсів і контроль за дотриманням державних стандартів забезпечуються органами місцевого

самоврядування; з іншого - значна частина рішень щодо організації навчального процесу, кадрової політики та внутрішнього моніторингу делегується закладам освіти. Такий підхід відповідає сучасним принципам автономії закладів та їхньої відповідальності за результати діяльності.

На практиці механізм управління розвитком освіти в Свалявській територіальній громаді реалізується через взаємодію таких ключових складових (рис.2.4).

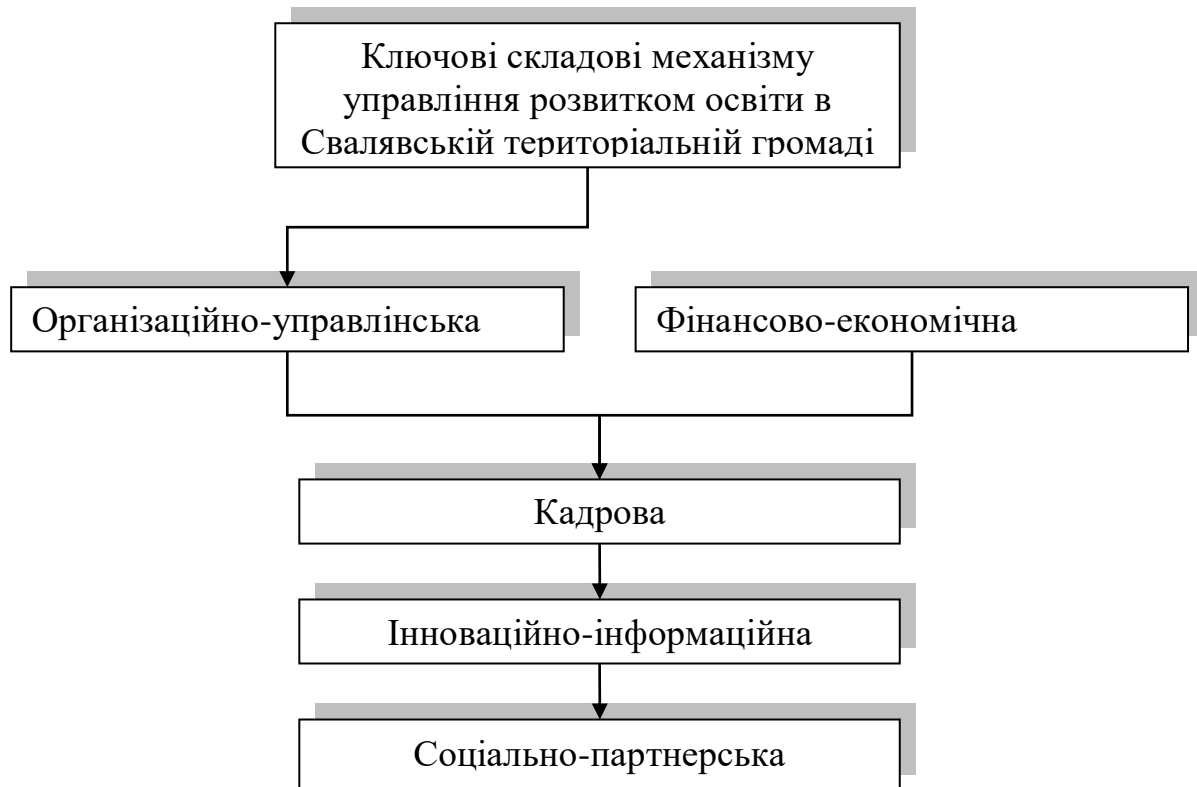


Рис.2.4. Ключові складові механізму управління розвитком освіти в Свалявській територіальній громаді

Примітка. Побудовано автором на основі [22]

Нами була проведена оцінка ефективності механізму управління розвитком освіти в Свалявській територіальній громаді (табл.2.3). Результати проведеного аналізу свідчать, що ефективність управління освітою в Свалявській громаді є достатньо стабільною, однак потребує посилення у напрямках модернізації матеріально-технічної бази, оптимізації мережі закладів у зв'язку з демографічними тенденціями та удосконалення системи внутрішнього моніторингу якості освіти.

**Оцінка ефективності механізму управління розвитком освіти в
Свялявській територіальній громаді**

Критерій оцінювання	Показники та характеристики	Оцінка (рівень)	Коментар інтерпретація результату
Організаційно-управлінський	Наявність стратегічних документів розвитку освіти (програми, положення, плани дій); ефективність комунікації між управлінськими структурами; наявність системи моніторингу результатів.	Високий	Відділ освіти Свялявської міської ради забезпечує розроблення і реалізацію стратегічних документів; функціонує система звітності та електронного документообігу.
Фінансово-економічний	Частка видатків на освіту у структурі місцевого бюджету; ефективність використання коштів; залучення позабюджетних ресурсів.	Середній	Освіта є пріоритетною статтею бюджету громади, однак фінансовий ресурс обмежений; існує потреба у модернізації шкіл та енергоефективних заходах.
Кадровий	Освітньо-кваліфікаційний рівень педагогічних працівників; наявність системи підвищення кваліфікації; кадрова стабільність.	Високий	Переважна більшість педагогів має вищу освіту; діє система підвищення кваліфікації, реалізуються тренінги та семінари.
Інноваційно-інформаційний	Рівень цифровізації освітнього процесу; наявність електронних журналів, інтерактивних засобів, участь у проєктах цифрової трансформації.	Середній-високий	Більшість закладів використовують цифрові платформи (Google Classroom, Zoom, «Нові знання»), однак є різниця між міськими й сільськими школами.
Соціально-партнерський	Участь громади, батьків, бізнесу в управлінні освітою; наявність громадських рад, благодійних ініціатив, соціального діалогу.	Середній	Активна співпраця з батьківськими радами та громадськими організаціями, але потребує розширення системи партнерських проєктів.
Результативний	Якість освітніх послуг; результати ЗНО; динаміка навчальних досягнень; рівень задоволеності учасників освітнього процесу.	Середній-високий	Якість освіти стабільна, з тенденцією до зростання; результати ЗНО учнів громади близькі до середньообласних показників.
Інституційна стійкість	Здатність системи освіти адаптуватися до зовнішніх викликів (демографічних, безпекових, економічних).	Середній	Упроваджено оптимізаційні заходи, проте демографічний спад зменшує наповнюваність класів.

Примітка. Складено автором на основі [22]

Наявність розвиненої мережі закладів освіти, позитивна динаміка впровадження інноваційних технологій і підвищення кваліфікації педагогів підтверджують результативність реалізованих управлінських рішень.

Проведена оцінка дозволяє зробити висновок, що Свалявська територіальна громада поступово формує ефективний, гнучкий та інноваційно орієнтований механізм управління освітою, який поєднує стратегічні пріоритети державної політики з локальними потребами громади. Подальше вдосконалення системи управління доцільно здійснювати шляхом посилення аналітичних і моніторингових інструментів, підвищення прозорості управлінських процесів, розширення міжсекторальної взаємодії та залучення грантових і інвестиційних ресурсів для розвитку освітньої інфраструктури.

Важливим напрямом розвитку освітньої сфери територіальної громади є постійне оновлення та вдосконалення змісту, форм і методів організації навчального процесу. Особливого значення набуває модернізація освітніх програм відповідно до сучасних потреб громади, що передбачає збереження та розвиток мережі дошкільних і загальноосвітніх закладів. Необхідною умовою забезпечення їх стабільного функціонування є належний рівень матеріально-технічного утримання, створення безпечного та здоров'язбережувального освітнього середовища, організація раціонального й якісного харчування учнів і вихованців. Так, забезпечення належного рівня соціального захисту учнів і вихованців у закладах освіти Свалявської територіальної громади здійснюється, зокрема, через організацію безкоштовного гарячого харчування. «У закладах загальної середньої освіти ним охоплено всіх учнів 1-4 класів, а також учнів 5-11 класів із числа пільгових категорій. Загалом від плати за харчування звільнено 364 дитини. У закладах дошкільної освіти громади від сплати звільнено 109 вихованців, із них 52 дитини – на 50 %, а 57 дітей – на 100 %» [22].

«З метою створення безпечних і комфортних умов для здобувачів освіти у 2023-2024 навчальному році в закладах дошкільної освіти Свалявської міської ради проведено поточні ремонти на загальну суму 803,731 тис. грн., а в

зкладах загальної середньої освіти – на суму 1,964,740 тис. грн. Зокрема, на ремонт даху Свалявської гімназії № 1 спрямовано 889,448 грн., а на капітальний ремонт даху Свалявського закладу дошкільної освіти № 6 – 1,964,740 грн.» [22].

Особлива увага приділяється створенню безпечного та інклюзивного освітнього середовища, розвитку цифрової інфраструктури, підвищенню професійної компетентності педагогічних працівників. У цьому контексті доцільним є впровадження інноваційних технологій навчання й управління розвитком освіти, орієнтованих на підвищення ефективності освітнього процесу та задоволення потреб місцевої спільноти.

Значним досягненням громади є впровадження інноваційних форм навчання, таких як STEM-освіта, дистанційне навчання, цифрові освітні платформи. Освітні установи Свалявської територіальної громади активно беруть участь у регіональних і всеукраїнських програмах модернізації освітнього простору, що сприяє розширенню можливостей для учнів та педагогів. Водночас важливим чинником ефективності розвитку освіти є партнерська взаємодія між органами місцевого самоврядування, закладами освіти, батьківською громадськістю та бізнес-середовищем, що дозволяє залучати додаткові ресурси та реалізовувати спільні освітні ініціативи.

Незважаючи на позитивні зрушення, система освіти громади стикається з низкою викликів, серед яких – обмежене фінансування, демографічні зміни, потреба в оновленні матеріально-технічної бази, а також необхідність подальшого вдосконалення управлінських механізмів. У цьому контексті важливо забезпечити стратегічне планування розвитку освіти на основі даних моніторингу якості освітніх послуг, рівня кадрового забезпечення, ефективності використання ресурсів та інноваційної активності персоналу.

Проведений нами аналіз розвитку освіти свідчить, що у Свалявській територіальній громаді створено розгалужену мережу дошкільних закладів, яка включає міські та сільські садочки, навчально-виховні комплекси та інклюзивні групи. За останні роки спостерігається тенденція до зростання рівня охоплення

дітей дошкільною освітою, що пояснюється модернізацією освітньої інфраструктури, оптимізацією мережі закладів і запровадженням електронної системи реєстрації дітей. Проте є проблемні аспекти, серед яких: нерівномірність доступу до дошкільної освіти між центральними та периферійними населеними пунктами; дефіцит кваліфікованих педагогів, особливо фахівців з інклюзивної освіти; потреба у модернізації матеріально-технічної бази закладів, зокрема у сільських громадах; обмеженість фінансових ресурсів для реалізації інноваційних освітніх програм.

Для подолання зазначених проблем у громаді розробляються програми розвитку дошкільної освіти, які передбачають поетапне оновлення освітніх приміщень, стимулювання педагогів до підвищення кваліфікації та залучення додаткових джерел фінансування через гранти й партнерські ініціативи. Проте такий аналіз дає можливість органам місцевого самоврядування ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо удосконалення мережі дошкільних закладів, оптимізації фінансових витрат, підвищення якості освітнього процесу та розширення доступу до освіти для всіх дітей громади.

Зазначимо, що особливої актуальності набуває запровадження цифрових інструментів управління освітою (електронна реєстрація дітей, е-журнали, моніторингові панелі), що підвищує прозорість і підзвітність органів влади, сприяє аналітичному супроводу прийняття управлінських рішень та забезпечує ефективну взаємодію із громадськістю.

Моніторингові показники свідчать про поступову позитивну динаміку розвитку освітньої системи Свалявської територіальної громади у 2021-2025рр. Незважаючи на певне зменшення кількості учнів і шкіл, що зумовлено демографічними процесами та оптимізацією мережі, спостерігається підвищення якості освітнього середовища, зокрема: зростає кваліфікаційний рівень педагогічних працівників; активно впроваджуються цифрові технології навчання; розширюється інклюзивна освіта, що свідчить про соціальну орієнтацію місцевої освітньої політики; збільшується фінансування освіти, як у загальних обсягах, так і за рахунок альтернативних джерел.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

3.1. Удосконалення механізму управління розвитком освіти в досліджуваній територіальній громаді

Удосконалення механізму управління розвитком освіти в Свалявській територіальній громаді є необхідною умовою підвищення ефективності функціонування освітньої системи в умовах децентралізації та модернізації місцевого самоврядування. Сучасний етап розвитку громади характеризується потребою у формуванні цілісної системи управління, що поєднує стратегічне планування, аналітичний моніторинг, кадрове забезпечення, інноваційну діяльність та партнерську взаємодію між органами влади, закладами освіти й громадськістю.

На підставі проведеного аналізу діяльності освітньої сфери Свалявської територіальної громади можна окреслити кілька системних викликів, що потребують управлінського реагування:

По-перше, демографічне скорочення населення зумовлює ризики зменшення наповнюваності класів і підвищення питомих видатків на одного здобувача освіти. Це вимагає раціонального планування освітньої мережі, запровадження моделей оптимізації малокомплектних шкіл та ефективної організації підвезення учнів.

По-друге, формування безпечного освітнього середовища вимагає значних фінансових ресурсів для облаштування систем оповіщення, укриттів, засобів пожежної безпеки й енергоефективності, що актуалізує потребу у залученні зовнішніх джерел фінансування.

По-третє, цифровізація управлінських процесів та моніторингу якості освіти залишається одним із ключових напрямів модернізації. Доцільним є

створення єдиних електронних баз даних, уніфікованих форм звітності та автоматизованих аналітичних інструментів для всіх закладів освіти громади.

По-четверте, кадрове забезпечення закладів освіти у сільських і гірських населених пунктах потребує оновлення підходів до підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Оптимальною є комбінація місцевих стимулів - надбавок, забезпечення житлом - із можливостями державних програм професійного розвитку педагогів.

Важливим напрямом удосконалення механізму управління є оптимізація організаційно-управлінської структури освітньої сфери, що передбачає чіткий розподіл повноважень між відділом освіти Свалявської міської ради, керівниками закладів та органами громадського самоврядування. Застосування принципів прозорості, підзвітності та ефективності сприяє підвищенню якості управлінських рішень і створенню умов для сталого розвитку освітньої мережі, що визначені у Концепції «Нова українська школа» та «Державній стратегії регіонального розвитку України на період до 2027 року».

Зазначимо, що у межах організаційно-управлінського вдосконалення важливим є розроблення локальних стратегічних документів (Програма розвитку освіти Свалявської ТГ, плани заходів із модернізації закладів освіти, аналітичні звіти моніторингу). Такі документи забезпечують системність управлінських рішень і дозволяють узгодити освітню політику громади з державними пріоритетами.

Доцільним є запровадження системи стратегічного управління освітою, орієнтованої на довгострокове планування, прогнозування потреб громади у кадрах, інфраструктурі та інноваційних технологіях. Формування освітніх стратегій на основі моніторингу соціально-економічного розвитку території дає можливість адаптувати навчальні програми до потреб місцевого ринку праці та забезпечити конкурентоспроможність випускників.

Удосконалення кадрового потенціалу освітньої сфери громади є однією з ключових умов підвищення якості управління. Відтак, у контексті вдосконалення механізмів управління значної уваги потребує розвиток

кадрового потенціалу. Необхідно впроваджувати систему безперервного професійного розвитку педагогів, що базується на компетентнісному підході та передбачає поєднання формального й неформального навчання. Важливо активізувати програми педагогічного наставництва, обміну досвідом, стажувань у межах міжрегіональної співпраці та державних ініціатив.

Сучасні виклики, зокрема цифрова трансформація суспільства, вимагають переходу до електронного управління освітою. Удосконалення механізму управління передбачає використання інформаційно-аналітичних систем, цифрових інструментів моніторингу якості освіти, електронного документообігу та інтегрованих платформ для взаємодії з батьками, учнями та громадськістю. Цифровізація управлінських процесів дозволяє підвищити прозорість і швидкість прийняття рішень, а також створює умови для ефективного використання бюджетних ресурсів.

Зазначимо, що важливою складовою удосконалення управління є підвищення фінансової спроможності освітньої сфери досліджуваної громади. Для цього необхідно забезпечити багатоканальність фінансування (державні субвенції, місцевий бюджет, грантові програми, державно-приватне партнерство). Використання інструментів проєктного менеджменту дозволяє залучати додаткові ресурси на енергомодернізацію закладів, оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних освітніх технологій.

Реалізація зазначених напрямів потребує ефективної координації між різними секторами управління, залучення додаткових фінансових ресурсів, партнерства з приватним сектором і міжнародними організаціями. Комплексне вдосконалення механізму управління розвитком освіти у Свалявській територіальній громаді сприятиме підвищенню якості освітніх послуг, зміцненню людського потенціалу громади та забезпеченню її сталого розвитку.

Освітня мережа Свалявської територіальної громади розвивається відповідно до соціально-демографічних потреб населення та забезпечує доступ громадян до якісних освітніх послуг на рівні дошкільної й загальної середньої освіти.

«На початок 2024/2025 навчального року у закладах загальної середньої освіти громади навчалось 126 дітей із числа внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що становить близько 3 % від загальної кількості учнів. Проте офіційно зареєстрована кількість дітей цієї категорії у громаді є більшою, ніж кількість тих, хто реально відвідує місцеві школи» [22].

Серед основних причин такої ситуації варто виокремити:

- продовження навчання дітей ВПО у закладах освіти, де вони навчалися до початку повномасштабної війни, переважно у дистанційному форматі;
- прагнення батьків і дітей повернутися до попереднього місця проживання після завершення воєнних дій;
- вплив соціально-психологічних чинників, зокрема сприйняття зміни школи як додаткового стресу для дітей, травмованих війною.

Отже, освітня мережа Свалявської територіальної громади характеризується комплексністю, розвиненою інфраструктурою та здатністю адаптуватися до нових соціальних викликів, пов'язаних із внутрішньою міграцією населення в умовах воєнного стану.

«Протягом останніх років спостерігається поступове зменшення кількості учнів: у 2025 році їх чисельність скоротилася з 3678 до 3600 осіб. Така динаміка зумовлена поєднанням демографічних чинників і міграційних процесів, що активізувалися в умовах воєнного стану» []. Зазначені тенденції потребують урахування під час стратегічного планування освітньої мережі, оскільки вони впливають на рівень наповнюваності класів, структуру витрат місцевого бюджету та економічну ефективність утримання окремих закладів. В цьому контексті удосконалення механізму управління розвитком освіти передбачає перехід від адміністративного утримання існуючої мережі до її оптимізаційного управління. До пріоритетних напрямів належать аналіз демографічної динаміки та наповнюваності класів, визначення опорних шкіл, розвиток дошкільних груп у малих населених пунктах, а також організація системного підвезення дітей до освітніх закладів із дотриманням принципу рівного доступу до якісної освіти.

Фінансове забезпечення розвитку освітньої сфери у Свалявській територіальній громаді формується за рахунок поєднання місцевих ресурсів із державними інструментами підтримки. Поряд із базовими видатками громада залучає цільові субвенції, зокрема на організацію навчання дітей з особливими освітніми потребами, функціонування інклюзивно-ресурсного центру, а також для реалізації заходів реформи «Нова українська школа». Такий підхід свідчить про поступовий перехід механізму управління фінансами у сфері освіти до програмно-цільової моделі, за якої бюджетні ресурси спрямовуються на конкретні напрями модернізації освітнього процесу - інклюзивну освіту, інноваційне середовище, безпеку учасників освітнього процесу.

Одним із важливих завдань громади є забезпечення безпечних і комфортних умов навчання шляхом удосконалення матеріально-технічної бази закладів освіти. Це включає облаштування систем оповіщення, укриттів, проведення протипожежних робіт, підвищення енергоефективності будівель. Водночас зазначені заходи потребують значних фінансових ресурсів, що створює певний дисбаланс між державними вимогами та можливостями місцевого бюджету. Така ситуація зумовлює необхідність удосконалення фінансового механізму управління освітньою галуззю через диверсифікацію джерел фінансування, активне залучення грантових коштів, розвиток державно-приватного партнерства та участь у регіональних і державних програмах підтримки освіти.

Водночас, у процесі вдосконалення механізму управління розвитком освіти в громаді доцільним є впровадження системного підходу до планування та реалізації інвестиційних рішень. Насамперед варто запровадити річні та середньострокові інвестиційні плани розвитку освітньої інфраструктури, що забезпечить послідовність модернізаційних заходів і підвищить ефективність використання бюджетних ресурсів.

Крім того, необхідно здійснювати ранжування об'єктів освіти за рівнем пріоритетності, приділяючи першочергову увагу облаштуванню укриттів, ремонту дахів, оновленню систем опалення, модернізації харчоблоків і

медичних пунктів. Важливо також забезпечити узгодженість капітальних видатків із показниками наповнюваності закладів та прогнозами їх подальшого функціонування, що дозволить раціонально спрямовувати фінансові ресурси й уникати неефективних витрат.

Отже, вдосконалення механізму управління розвитком освіти в Свалявській територіальній громаді має здійснюватися комплексно - через поєднання організаційно-інституційних, кадрових, фінансових та інноваційно-цифрових компонентів. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, якості освітніх послуг і формуванню освітнього простору, орієнтованого на розвиток людського капіталу досліджуваної громади.

3.2. Програми та стратегії розвитку освіти в досліджуваній територіальній громаді

Розвиток освітньої галузі в Свалявській територіальній громаді здійснюється на основі стратегічного планування та програмно-цільового підходу, що відповідає положенням Закону України «Про освіту», Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Національної стратегії розвитку освіти до 2030 року», а також «Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року». Зазначені документи визначають принципи децентралізації управління освітою, орієнтацію на інноваційність, інклюзивність і рівний доступ до якісних освітніх послуг.

В основі стратегічного управління освітою Свалявської громади лежить концепція сталого освітнього розвитку, спрямована на створення ефективного освітнього середовища, що відповідає потребам громади та ринку праці. Серед ключових пріоритетів місцевої освітньої політики визначено:

- підвищення якості освітніх послуг і формування конкурентоспроможного освітнього простору;
- розвиток інклюзивної освіти та безпечного навчального середовища;

- удосконалення кадрового потенціалу та мотиваційної системи для педагогічних працівників;
- впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процес управління та навчання;
- забезпечення сталого фінансування освітніх закладів на засадах ефективності та прозорості.

Ці напрями відображені у «Стратегії розвитку Свалявської територіальної громади на 2021-2027 роки», де «освіта визначена одним із провідних секторів соціального розвитку. Вона передбачає інтеграцію місцевої освітньої політики до регіональної стратегії Закарпатської області, що забезпечує узгодженість міждержавного, регіонального та локального рівнів управління» [37].

Програми та стратегії розвитку освіти в Свалявській територіальній громаді є дієвим інструментом реалізації державної політики на місцевому рівні (табл.3.1). Вони забезпечують системність і прогнозованість управлінських рішень, сприяють підвищенню якості освітніх послуг, формуванню сучасного освітнього середовища та розвитку людського потенціалу громади. Подальше вдосконалення програмно-стратегічного підходу має бути пов'язане з активним залученням громадськості, розширенням партнерства та впровадженням інноваційних управлінських практик.

Важливим інструментом реалізації освітньої політики є «Програма розвитку освіти Свалявської міської територіальної громади на 2022-2026 роки», ухвалена рішенням міської ради. Програма визначає конкретні цілі та завдання, серед яких: модернізація матеріально-технічної бази закладів освіти; розвиток інклюзивного навчання; удосконалення харчування та медичного забезпечення дітей; підвищення кваліфікації педагогічних працівників; впровадження нових освітніх стандартів відповідно до Концепції «Нова українська школа».

Особлива увага у програмі приділяється цифровізації освітнього процесу - упровадженню електронного документообігу, онлайн-платформ для навчання,

системи дистанційної освіти, створенню цифрових освітніх ресурсів для учнів і педагогів. Також акцент зроблено на створенні безпечного освітнього середовища, зокрема облаштуванні укриттів, систем відеоспостереження, пожежної безпеки та охорони праці.

Таблиця 3.1

Програми та стратегії розвитку освіти в Свалявській територіальній громаді

Назва програми	Мета реалізації	Основні напрями	Очікувані результати
Програма розвитку освіти Свалявської міської територіальної громади на 2022-2026 р.р	Підвищення якості освітніх послуг, створення сучасного, безпечного та інклюзивного освітнього середовища	Модернізація матеріально-технічної бази закладів освіти; впровадження Концепції «Нова українська школа»; удосконалення системи харчування та медичного забезпечення; підвищення кваліфікації педагогів.	Забезпечено стали роботу закладів освіти; підвищено рівень задоволеності освітніми послугами; зменшено диспропорції між міськими та сільськими школами.
Стратегія розвитку Свалявської територіальної громади на 2021–2027 рр. (розділ «Освіта»)	Формування конкурентоспроможної системи освіти, орієнтованої на розвиток людського капіталу та інновацій	Інтеграція освітньої політики з соціально-економічним розвитком громади; створення умов для інклюзивної освіти; розвиток дошкільної мережі та опорних закладів; забезпечення цифрової трансформації освіти.	Підвищення рівня охоплення освітою дітей шкільного віку; підвищення якості освітнього процесу; зростання цифрової компетентності педагогів.
Програма розвитку інклюзивної освіти в закладах освіти громади (2022–2025 рр.)	Забезпечення рівного доступу дітей з особливими освітніми потребами до навчання	Створення та оснащення інклюзивно-ресурсного центру; підготовка асистентів учителів; адаптація навчальних програм.	Збільшення кількості дітей, охоплених інклюзивною освітою; підвищення соціальної адаптації дітей з ООП.
Програма цифровізації управління освітою Свалявської громади (2023-2026 рр.)	Упровадження електронних інструментів управління освітою та цифрових освітніх ресурсів	Створення єдиної інформаційно-аналітичної бази освіти; автоматизація документообігу; розвиток онлайн-навчання та цифрових компетенцій педагогів.	Підвищення прозорості управління; скорочення часу на прийняття управлінських рішень; формування цифрової освітньої екосистеми громади.

Примітка. Складено автором на основі [22]

Освітні програми Свалявської громади мають тісний взаємозв'язок із іншими секторальними стратегіями розвитку - соціальної сфери, культури, молодіжної політики та охорони здоров'я. Така міжгалузєва інтеграція сприяє формуванню єдиного соціогуманітарного простору громади, що відповідає сучасним вимогам державного управління.

Застосування програмно-цільового методу управління дозволяє забезпечити результативність освітньої політики через чітке визначення очікуваних показників ефективності - рівня охоплення дошкільною освітою, кількості дітей, залучених до інклюзивного навчання, результатів зовнішнього незалежного оцінювання тощо.

Програми розвитку освіти у Свалявській територіальній громаді мають чітку ієрархічну структуру, де стратегічні документи (як-от Стратегія розвитку громади) задають загальні пріоритети, а галузєві програми конкретизують завдання на середньострокову перспективу. Важливо, що всі програми розроблено з урахуванням положень «Національної стратегії розвитку освіти до 2030 року» та «Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року», що забезпечує вертикальну узгодженість державної та місцевої політики.

Виконання зазначених програм створює основу для формування єдиного освітнього простору громади, який базується на принципах сталого розвитку, інноваційності, доступності та партнерства між владою, педагогічною спільнотою та громадськістю. В цьому контексті центральним елементом виступає механізм управління розвитком освіти, який інтегрує діяльність органів місцевого самоврядування, відділу освіти, закладів дошкільної та загальної середньої освіти, інклюзивно-ресурсного центру, громадськості та фінансово-бюджетних структур (рис.3.1). Узгоджена взаємодія зазначених елементів забезпечує ефективність освітньої політики громади, спрямованої на підвищення якості, інноваційність і соціальну доступність освітніх послуг.

На рисунку подано кластерну модель, що відображає взаємозв'язок основних суб'єктів та інструментів управління у процесі реалізації програм і стратегій розвитку освіти Свалявської територіальної громади. Аналіз

побудованого механізму свідчить, що ефективно управління розвитком освіти в досліджуваній територіальній громаді базується на принципах системності, комплексності та партнерської взаємодії. Центральним елементом є інтегрований механізм, який поєднує управлінські, фінансові, організаційні, кадрові й аналітичні складові. Він забезпечує узгодженість дій усіх суб'єктів освітнього процесу та сприяє формуванню єдиного управлінського простору громади.

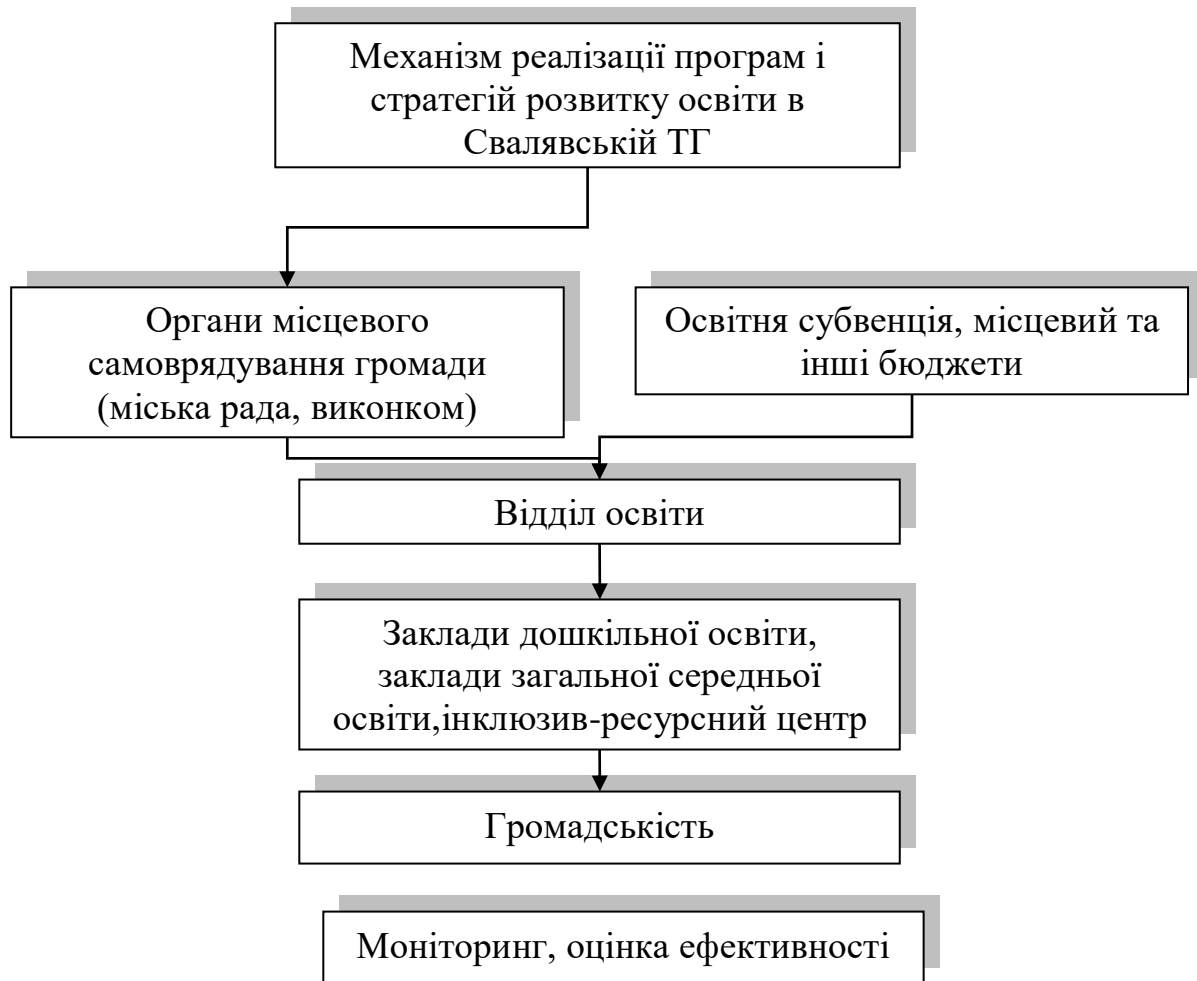


Рис. 3.1. Механізм реалізації програм і стратегій розвитку освіти в Свалівській територіальній громаді

Примітка. Побудовано автором самостійно

Функціонування зазначеного механізму передбачає тісну координацію між органами місцевого самоврядування, відділом освіти, закладами освіти, громадськістю та фінансовими інституціями. Така взаємодія дає змогу оперативно реагувати на виклики, пов'язані з демографічними, соціальними та

безпековими чинниками, забезпечуючи стабільність і якість освітнього процесу.

Розглянута модель підтверджує, що подальше вдосконалення механізму управління має орієнтуватися на посилення цифрової складової, упровадження моніторингових систем оцінювання результативності програм, а також розширення партнерства між громадою, бізнесом і державними структурами. Це створить передумови для сталого розвитку освітньої галузі та підвищення конкурентоспроможності Свалявської територіальної громади в регіональному освітньому просторі.

Таким чином, освітня мережа Свалявської територіальної громади характеризується комплексністю, розвиненою інфраструктурою та здатністю адаптуватися до нових соціальних викликів, пов'язаних із внутрішньою міграцією населення в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Управління розвитком освіти в територіальній громаді» дало змогу сформулювати такі узагальнені висновки та науково обґрунтовані пропозиції.

1. Теоретико-методологічні засади управління розвитком освіти засвідчують, що освіта є базовим чинником соціально-економічного зростання, формування людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. Розвиток освіти визначається як безперервний процес удосконалення освітньої системи відповідно до суспільних, державних і локальних потреб. Його сутність полягає у трансформації освітньої парадигми від централізованої до децентралізованої моделі, що ґрунтується на автономії, партнерстві та відповідальності місцевих суб'єктів управління.

2. Розвиток освіти в умовах децентралізації управління має комплексний характер і спрямований на забезпечення сталого функціонування, оновлення змісту, форм і методів освітнього процесу та підвищення якості освітніх послуг. Обґрунтовано, що ефективність освітньої політики на місцевому рівні визначається інтеграцією системного, процесного, інституційного, компетентнісного, синергетичного та інноваційного підходів, кожен із яких розкриває специфіку управлінських механізмів і взаємодії суб'єктів освітнього простору.

3. Нормативно-правове забезпечення розвитку освіти є ключовою складовою механізму публічного управління, що визначає принципи, правові основи й інструменти реалізації освітньої політики на місцевому рівні. У сучасних умовах децентралізації воно виступає важливим чинником підвищення ефективності функціонування освітньої сфери, узгоджуючи державні стандарти з локальними потребами громади.

4. Моніторинг розвитку освіти Свалявської територіальної громади засвідчив наявність розгалуженої освітньої інфраструктури, що включає заклади дошкільної, загальної середньої, позашкільної, фахової передвищої та вищої освіти. Виявлено тенденцію до поступового зменшення кількості учнів у

зкладах загальної середньої освіти, водночас спостерігається позитивна динаміка у сфері дошкільної освіти - розширення мережі, підвищення рівня охоплення дітей та впровадження інклюзивних практик.

5. Оцінка ефективності управління розвитком освіти в Свалявській громаді засвідчила, що діюча система є відносно стабільною, проте потребує вдосконалення у напрямках модернізації матеріально-технічної бази, оптимізації освітньої мережі відповідно до демографічних тенденцій, а також посилення системи внутрішнього моніторингу якості освіти. Громада поступово формує ефективну, гнучку та інноваційно орієнтовану модель управління освітою.

6. Вдосконалення системи управління розвитком освіти доцільно здійснювати шляхом посилення аналітичних і моніторингових механізмів, забезпечення прозорості управлінських процесів, розвитку міжсекторальної взаємодії та залучення грантових і інвестиційних ресурсів для модернізації освітньої інфраструктури. Оптимізація організаційно-управлінської структури має ґрунтуватися на чіткому розподілі повноважень між відділом освіти, керівниками закладів і органами громадського самоврядування.

7. Запровадження системи стратегічного управління освітою має передбачати довгострокове планування, прогнозування потреб громади у кадрових, інфраструктурних та інноваційних ресурсах. Формування стратегій розвитку освіти на основі моніторингу соціально-економічних тенденцій дозволяє адаптувати освітні програми до потреб місцевого ринку праці та підвищити конкурентоспроможність випускників.

8. Розвиток кадрового потенціалу освітньої сфери визначено пріоритетним напрямом удосконалення управління. Запропоновано впровадження системи безперервного професійного розвитку педагогічних працівників, що базується на компетентнісному підході та інтегрує формальні й неформальні форми навчання.

9. Підвищення фінансової спроможності освітньої галузі громади потребує розширення джерел фінансування - державних субвенцій, місцевого бюджету, грантових програм і механізмів державно-приватного партнерства.

Використання інструментів проєктного менеджменту забезпечує залучення додаткових ресурсів для енергомодернізації, оновлення матеріально-технічної бази та цифровізації освітнього процесу.

10. Програми та стратегії розвитку освіти Свалявської територіальної громади виступають ефективним інструментом реалізації державної освітньої політики на місцевому рівні. Вони сприяють системності управлінських рішень, підвищенню якості освітніх послуг, формуванню сучасного освітнього середовища та розвитку людського потенціалу громади.

11. Кластерна модель управління розвитком освіти, запропонована у дослідженні, відображає взаємозв'язок основних суб'єктів і механізмів реалізації освітніх програм і стратегій. Такий формат взаємодії забезпечує адаптивність управлінських рішень до соціально-економічних, демографічних і безпекових викликів, підтримуючи стабільність і якість освітнього процесу на місцевому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Ленцик І. Ю., Крепичред С. Я. Віртуальне навчальне середовище учнів початкових класів з підтримкою автоматичної генерації тестових завдань. Тернопіль, ТНЕУ, 2016.
2. Ануфрієва О. В. Управління освітнім процесом у системі публічного адміністрування // *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 2. С. 54-63.
3. Бакуменко В. Д., Нижник Н. Р. Інституційні засади розвитку державного управління освітою в Україні. К.: НАДУ, 2020. 228 с.
4. Батечко Н. Г. Системний підхід у публічному управлінні освітою // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. С. 35-42.
5. Вівсяна З. І. Теоретико-методологічні засади управління розвитком освіти в територіальних громадах: монографія. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2023. 184 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/47801>
6. Гриневич Л. М. Децентралізація управління освітою: виклики та перспективи // *Публічне управління: теорія та практика*. 2020. № 2(22). С. 12-19. URL: [<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/66/72>]
7. Даниленко Л. І. Управління розвитком освіти: компетентнісні та інноваційні виміри. К.: ІПООД НАПН України, 2021. 192 с.
8. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників // Постанова КМУ від 21 серпня 2019 № 800 (редакція від 31.12.2019). Верховна Рада України 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text>
9. Децентралізація в освіті: опорні школи URL: <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/1477>
10. Єльнікова Г. В. Процесно-орієнтоване управління освітою: теоретичні та прикладні аспекти. Харків: Основа, 2021. 214 с.

11. Застрожнікова І.В. Створення опорних навчальних закладів в об'єднаних територіальних громадах. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. № 2(22). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-02\(22\)/8.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-02(22)/8.pdf)

12. Застрожнікова І.В. Трансформація національної освітньої системи в умовах децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. № 4(43). С. 44-49.

13. Кремень В. Г. Філософія освіти і освітня політика. К.: Знання України, 2019. 284 с.

14. Круп'як Л.Б. Механізм кадрового забезпечення управління розвитком територіальних громад (параграф 3.4.). Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія/ за ред.. Шкільняка М.М., Васиної А.Ю. Тернопіль:ЗУНУ, 2022, 524с.

15. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: науковий журнал. 2014. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua>.

16. Кузьмін О. Є., Біла О. В. Інноваційні механізми управління розвитком освіти на місцевому рівні. // *Економіка та держава*, 2023. № 9. С. 45-51.

17. Курисько І. В. Тенденції розвитку кадрового потенціалу в закладах вищої освіти за підтримки держави. *Право та державне управління*. 2020. № 1. С. 135-139. URL:

18. Лопушинський І. П. Механізми державного управління розвитком освіти в умовах децентралізації : монографія. Київ : НАДУ при Президентові України, 2019. 246 с.

19. Луговий В. І., Лукіна Т. О. Теоретичні основи розвитку системи управління освітою в Україні. К.: Педагогічна думка, 2020. 280 с.

20. Лукіна Т. О. Менеджмент освіти: теорія, практика, інновації. К.: Логос, 2021. 256 с.

21. Лук'янова Л. Б., Єльнікова Г. В. Інноваційні технології в управлінні освітою. К.: Освіта України, 2020. 210 с.
22. Матеріали діяльності Свалявської територіальної громади. URL: <https://svalyavska-gromada.gov.ua/>
23. Мельник А. Ф., Тарасенко Н. М. Організаційно-економічні механізми розвитку освітньої сфери в територіальних громадах // *Економіка і держава*. 2021. № 10. С. 78-84.
24. Мудра О. О. Управління розвитком освіти в територіальних громадах: теоретико-методологічні засади: монографія. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. 216 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/44785>
25. Національна стратегія децентралізації в Україні на період до 2027 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2023 р. № 704-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/704-2023-p>
26. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої освіти. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkolacompressed.pdf>
27. Оболенський О. Ю. Децентралізація та управління розвитком освіти на місцевому рівні. К.: НАДУ, 2022. 240 с.
28. Офіційний веб-сайт Міністерства розвитку громад і територій України. URL: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/gromady-otrymayut-koshty-na-rozrobku-kompleksnyh-planiv-prostorovogo-rozvytku-terytorij/>
29. Пальчук В. Формування освітніх просторів громад. Україна: події, факти, коментарі. 2019. № 19. С. 60-67.\
30. Попова І. М. Освітня реформа в умовах децентралізації влади в Україні. Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: збірник матеріалів 7-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук. ред. проф. Ю.М. Бардачова, І. П. Лопушинського, Р.М. Плюща. Херсон: ХНТУ, 2016. С. 144-147.

31. Про дошкільну освіту: Закон України від від 01.01.2016. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2628-14/ed20160101>
32. Про загальну середню освіту: Закон України від 05.03.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/651-14/ed20170305>
33. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр\(h](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр(h)
34. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38-39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
35. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
36. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016. URL: <https://kmu.gov.ua/ua/npras/249613934>
37. Стратегія розвитку Свалявської територіальної громади на 2021-2027 роки. – Свалява: Свалявська міська рада, 2021. URL: <https://svalyavska-gromada.gov.ua/strategii-rozvitku-15-55-33-25-06-2021/>.
38. Фасоля О. В. Управління розвитком освіти в регіоні в контексті реалізації державної освітньої політики // *Освітній дискурс*. 2020. № 3(30). С. 45-52.
39. Фізер В. М. Удосконалення механізму управління розвитком освіти в територіальній громаді. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: матеріали X Ювілейної наук.-практ. конф. студентів і молодих учених з міжнар. участю, 20 листопада 2025 року. Тернопіль: ЗУНУ, 2025.
40. Фізер В. М. Особливості управління розвитком освіти в територіальній громаді. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: матеріали наук.-практ. конф. молодих учених, аспірантів і студентів

кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 27 листопада 2025 року. Тернопіль: ЗУНУ, 2025.

41. Шкільняк М.М. Організація співробітництва територіальних громад в умовах адміністративно територіальної реформи: Рекомендації круглого столу, проведеного в рамках XI регіональних та муніципальних читань. *Вісник ТНЕУ* № 1. 2017. С.140 -144.

42. Шкільняк М. М., Мельник А.Ф., Желюк Т.Л., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. *Вісник економіки* № 2. Тернопіль, ЗУНУ, 2023. С.233-248.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу

ФІЗЕР ВІТАЛІЙ МИКОЛАЙОВИЧ

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Тернопіль-2025