

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ІВАНЮК ВІКТОР ВІКТОРОВИЧ

**Публічне управління початковою та загальною середньою освітою на
місцевому рівні**

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

Виконав студент групи ПУАм - 21
Іванюк Віктор Вікторович

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

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОЧАТКОВОЮ ТА ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	6
1.1. Сутність, об’єктивна необхідність та особливості публічного управління початковою та загальною середньою освітою в умовах децентралізації	6
1.2. Інституційне та нормативно-правове забезпечення публічного управління початковою та загальною середньою освітою	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПОЧАТКОВОЮ ТА ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ У ЗБАРАЗЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	24
2.1. Аналіз організаційно-функціонального механізму управління початковою та загальною середньою освітою у досліджуваній територіальній громаді	24
2.2. Оцінка ресурсного забезпечення публічного управління початковою та загальною середньою освітою у Збаразькій територіальній громаді.....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОЧАТКОВОЮ ТА ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	43
3.1 Удосконалення механізму публічного управління початковою та загальною середньою освітою на місцевому рівні	43
3.2. Використання цифрових технологій в публічному управлінні початковою та загальною середньою освітою на місцевому рівні	49
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність проблеми. Реформа децентралізації є надзвичайно важливою у процесі розвитку територіальних громад. Вона заключається в тому, що органи державної влади передали деякі повноваження органам місцевого самоврядування, щоб вони реалізовували державну політику на місцевому рівні. Таким чином, в умовах децентралізації відповідальність за управління закладами початкової та загальної середньої освіти покладено на органи місцевого самоврядування.

Виконавчі органи органів місцевого самоврядування, які відповідають за розвиток освіти у територіальній громаді повинні якісно виконувати свої функції, завдання та обов'язки, щоб підвищувати ефективність управління закладами початкової та загальної середньої освіти. Саме від діяльності цих органів залежить ефективний розвиток освітньої сфери та підвищення привабливості територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблеми процесу публічного управління закладами початкової та загальної середньої освіти були та є актуальними серед низки українських та зарубіжних вчених. Зокрема, серед таких вчених є «Г. Атаманчук, І. Вернудіна, В. Князєв, В. Луговий, В. Майборода, М. Шевченко та інші» [40].

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці напрямів підвищення публічного управління початковою та загальною середньою освітою на місцевому рівні.

Завданнями, які були поставлені та вирішувалися відповідно до мети є:
визначити сутність, об'єктивну необхідність та особливості публічного управління початковою та загальною середньою освітою в умовах децентралізації;

дослідити інституційне та нормативно-правове забезпечення публічного управління початковою та загальною середньою освітою;

проаналізувати організаційно-функціональний механізм управління початковою та загальною середньою освітою у досліджуваній територіальній громаді;

оцінити ресурсне забезпечення публічного управління початковою та загальною середньою освітою у Збараській територіальній громаді;

розробити напрямки удосконалення механізму публічного управління початковою та загальною середньою освітою на місцевому рівні;

запропонувати використання цифрових технологій в публічному управлінні початковою та загальною середньою освітою на місцевому рівні;

Об'єктом дослідження є заклади початкової та загальної середньої освіти.

Предметом дослідження є механізм публічного управління початковою та загальною середньою освітою.

Методи дослідження, які було використано під час написання кваліфікаційної роботи: метод діалектики, синтезу, аналітичного, системного, статистичного аналізу, опитування. Метод діалектики використовувався для роз'яснення процесу управління закладами початкової та загальної середньої освіти в умовах реформи децентралізації; методом синтезу досліджувалася діяльність управління освіти, молоді та спорту Збараської міської ради, а також діяльність Збараської міської ради в цілісності; методом аналітичного, системного та статистичного аналізів проаналізовано статистичні дані закладів загальної середньої освіти та Збараської міської ради, результати опитування; методом опитування зібрано дані щодо використання цифрових технологій у діяльності початкової та загальної середньої освіти.

Наукова новизна дослідження полягає в дослідженні та обґрунтуванні теоретичних засад публічного управління початковою та загальною середньою освітою на місцевому рівні.

Практична значимість результатів дослідження полягає у тому, що пропоновані автором рекомендації можуть бути використані у діяльності Збараської міської ради.

Апробація. Результати кваліфікаційної роботи апробовано на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» та опубліковано тези на тему «Особливості публічного управління загальною середньою освітою в умовах сучасних викликів», Тернопіль, ЗУНУ. 2024., а також апробовано на VI Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» та опубліковано тези на тему «Публічне управління загальною середньою освітою: проблеми та напрями їхнього вирішення», Тернопіль, ЗУНУ. 2025.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОЧАТКОВОЮ ТА ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

1.1. Сутність, об'єктивна необхідність та особливості публічного управління початковою та загальною середньою освітою в умовах децентралізації

Освіта посідає важливе місце у розвитку людини та суспільства. Вона формує у кожній людині багаж знань, який їй необхідний у житті. Завдяки здобутій освіті, набутим знанням, вмінням і навичкам кожна людина може правильно мислити, аналізувати життєві ситуації та приймати відповідні рішення. Освіта виховує з людини особистість, яка здатна знайти своє призначення у житті, реалізувати себе в соціумі, опанувати певну сферу діяльності та приносити користь суспільству та державі загалом.

«Освіта – це процес, завдяки якому людина здобуває нові та вдосконалює вже набуті знання, вміння і навички через різні форми пізнавальної діяльності» [20]. Освіта є людським капіталом, який потрібно завжди розвивати, щоб досягнути успіху, тому знання треба отримувати з різних джерел і бути всесторонньо обізнаним.

Завдяки освіті люди стають висококваліфікованими працівниками, які здатні розвивати організації, підприємства та органи влади, а також забезпечити ефективний сталий розвиток у територіальних громадах, регіонах та державі.

З розвитком науково-технічного прогресу у кожній організації впроваджуються нові технології та інновації, які працівники повинні опанувати та адаптуватися до них. Персонал завжди підвищує свою кваліфікацію та навчається, а тому освіта супроводжує нас на кожному етапі життя.

Освіта виконує різні функції (табл. 1.1), які забезпечують її роль у розвитку суспільства та держави.

Таблиця 1.1

Функції освіти

Функція	Значення функції
Надання знань і навичок	вдосконалення людиною набутих знань, вмінь, навичок, отримання знань та розуміння різних предметів і сфер
Соціалізація	розуміння людиною норм, цінностей та поведінки суспільства, що дає можливість бути його учасником
Передача культури	люди передають знання та культурні цінності між поколіннями
Економічний розвиток	освіта надає людині знання і навички, необхідні для того, щоб бути учасником робочої сили та здійснювати свій внесок в розвиток економіки
Особистий розвиток	людина розвиває в собі відчуття власної гідності та знаходить своє призначення у житті
Соціальна мобільність	дозволяє людині покращити свій соціальний та економічний статус

Примітка. Сформовано на основі [20]

Роль освіти в розвитку людини є надзвичайно важливою. Вона дозволяє людині розвиватися у різних напрямках, бути частиною суспільства та приносити користь суспільству і державі.

З 2014 року в Україні розпочала реформа децентралізації, яка триває і досі. Її метою є передача частини повноважень від органів державної влади органам місцевого самоврядування. «Місцеве самоврядування – це реальна здатність жителів територіальної громади самостійно або через органи місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції України та її законів» [32]. Таким чином органи місцевого самоврядування розширили свої повноваження, які були обмеженими до впровадження реформи та полягали лише у виконанні другорядних завдань.

До того як почала проваджуватися реформа децентралізації в Україні, заклади загальної середньої освіти у сільській та селищній місцевостях знаходилися під управлінням відділів освіти районних державних адміністрацій, які в свою чергу підпорядковувалися органам державної влади.

Такий вид управління був неефективний, адже фінансування, розвиток закладів освіти і якість навчання не задовольняли потреб та інтересів учнів.

Після впровадження децентралізації та створення територіальних громад, органи місцевого самоврядування розширили свій обсяг повноважень (рис. 1.1) у сфері освіти та самостійно приймають управлінські рішення щодо розвитку закладів загальної середньої освіти.

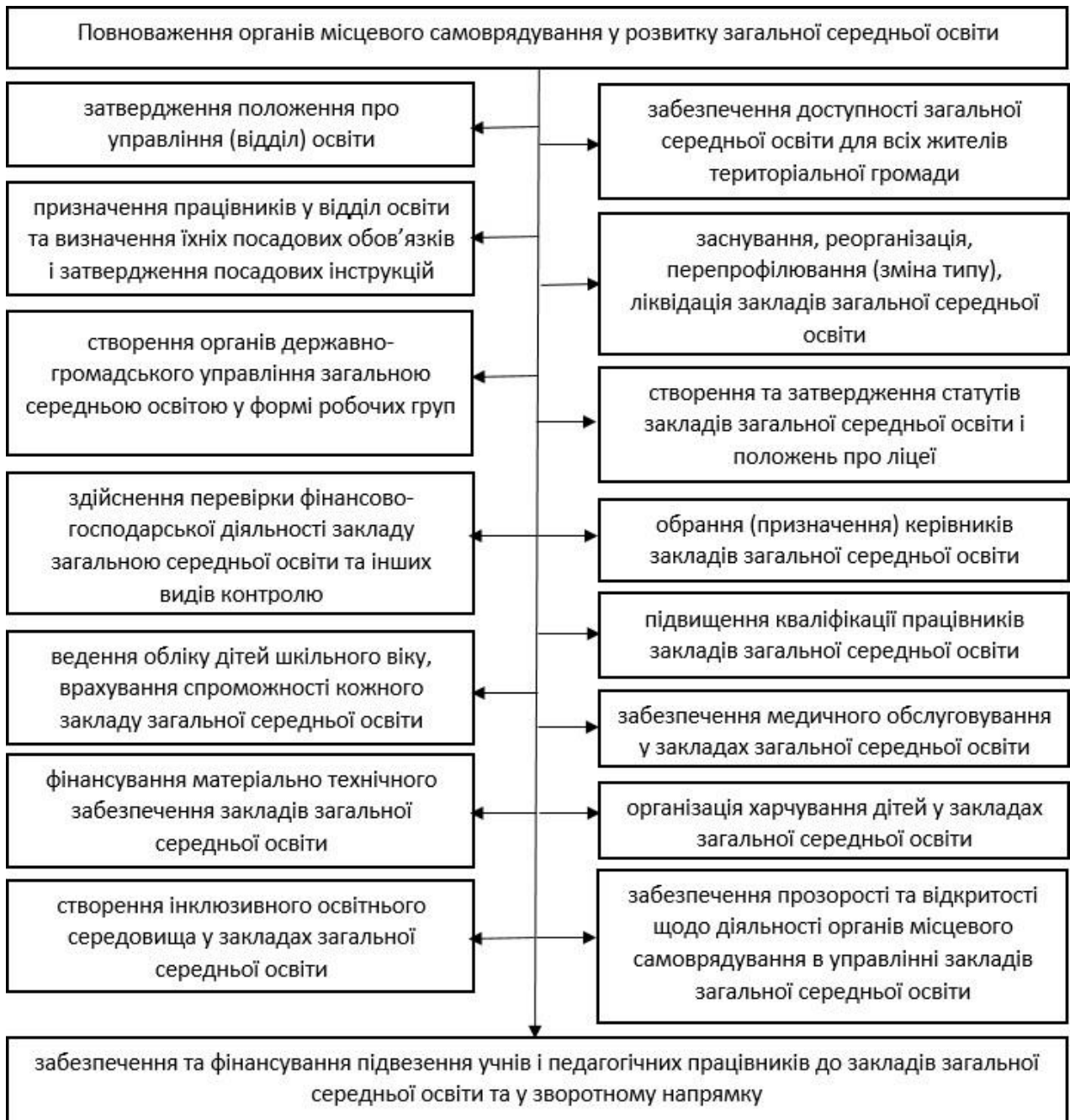


Рис. 1.1. Повноваження органів місцевого самоврядування у розвитку загальної середньої освіти

Примітка. Сформовано на основі [24]

Самостійність органів місцевого самоврядування в управлінні закладами загальної середньої освіти є досить ефективною, адже вони мають можливість самостійно фінансувати заклади освіти та забезпечувати їхній ефективний розвиток, здійснювати матеріально-технічне забезпечення та виконувати наглядові і контролюючі функції за діяльністю закладів загальної середньої освіти.

Міністерство освіти та науки України розробляє освітню реформу з 2017 року, яка має на меті створення Нової української школи, у якій учні не лише навчатимуться, але й відчуватимуть свою цінність. До учнів будуть прислухатися вчителі і їхня думка буде мати значення, навчатимуться критично мислити та приймати зважені рішення, а здобуті знання та вироблені навички вчитимуться застосовувати у повсякденних життєвих ситуаціях. В освітньому середовищі буде створено такі умови, у яких діти відчуватимуть свою важливість та потрібність.

Із впровадженням освітньої реформи «Нова українська школа» учні навчатимуться 12 років, а також вже змінено типи закладів загальної середньої освіти (рис.1.2). Заклади, у яких учні навчатимуться до 4 класу є початковими школами, до 9 класу – гімназіями, а до 12 класу – ліцеями.

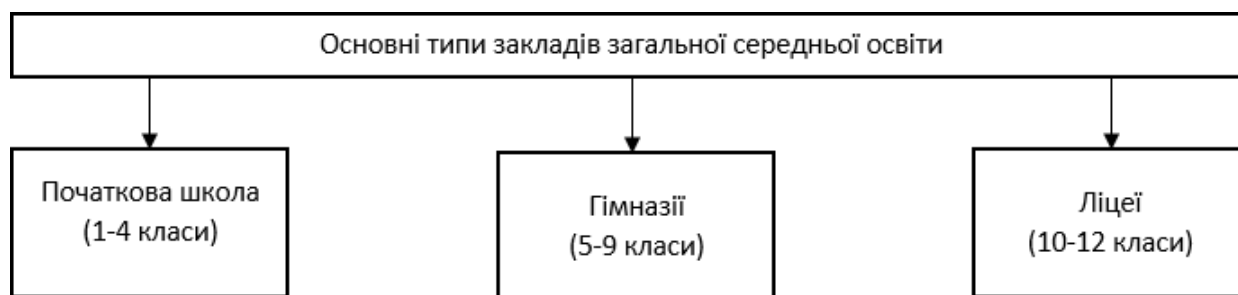


Рис. 1.2. Основні типи закладів загальної середньої освіти

Примітка. Сформовано на основі [24, с. 19]

Початкова школа включає навчання у 1-4 класах. До неї вступають учні віком 6 років, щоб здобути початкову освіту. Вона є обов'язковою для розвитку дитини, адже саме тоді учні вперше вступають у шкільне середовище, вчать читати, писати, здійснювати обчислення, здобувають перші знання про світ,

вчатися спілкуватися, вирішувати прикладні завдання та співпрацювати. Навчання у початковій школі відбувається в ігровому форматі для кращого сприйняття матеріалу дитиною. У 1 та 2 класах учні вивчають шкільні предмети такі як читання, письмо і математику, а в 3 та 4 класах – мистецтво, музику та науки про природу. Під час навчання у початковій школі у дитини формуються загальнонавчальні навички та вміння, здобуття яких сприятиме успішному продовженню навчання, здобуваючи загальну середню освіту.

Після закінчення початкової школи учні навчатимуться у гімназіях протягом 5 років та здобуватимуть базову середню освіту. Саме на цьому етапі навчання учні глибше вивчатимуть шкільні предмети, а також опановуватимуть нові предмети. З 5 класу змінюється педагогічний колектив і зазвичай кожен предмет викладає окремий вчитель. Таким чином учні адаптуються до різних вчителів та методів викладання шкільних предметів.

Зараз після закінчення навчання у 9 класі учні складають Державну підсумкову атестацію, але протягом останніх років через COVID-19 та повномасштабну війну в Україні цей іспит скасований у зв'язку з безпекою учнів. Проте нова освітня реформа «Нова українська школа» з 1 вересня 2027 року для учнів, які закінчують навчання у 9 класі, передбачає профорієнтаційні тести і зовнішнє незалежне оцінювання, складаючи які учень обиратиме один з видів спрямування, у якому продовжить навчання, а саме академічний або професійний.

Обравши навчання за академічним спрямуванням, учень продовжить здобувати освіту у ліцеї, навчаючись у 10-12 класах. Також він обиратиме профіль навчання (рис. 1.3), курси та предмети для поглибленого вивчення, що допоможе йому навчатися у вищих навчальних закладах у майбутньому. Таким чином, навчання за академічним спрямуванням буде готувати учнів до вибору спеціальності, на якій вони навчатимуться в університеті. Але проблемою є те, що учні 10 класу не повнісно розумують, куди вони мають бажання вступити та яку професію обрати, а тому вибір профілю навчання може не виправдати їхніх очікувань у майбутньому.

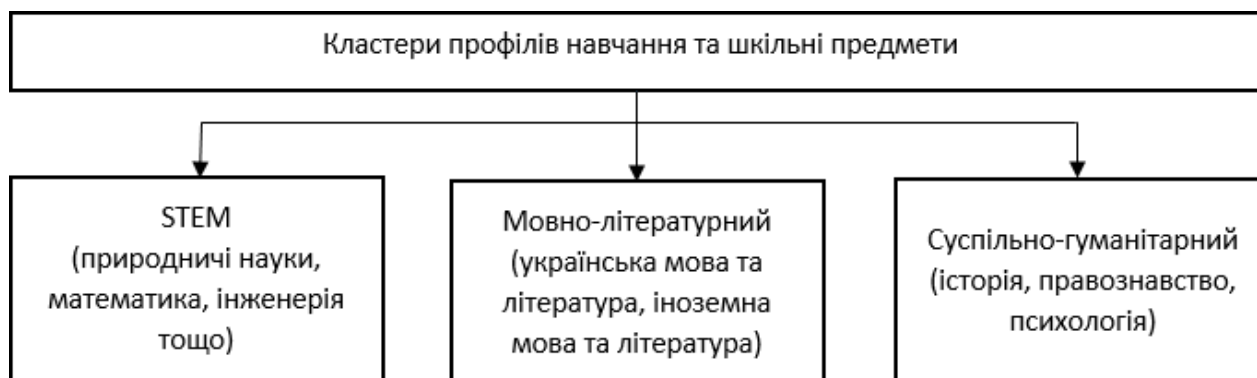


Рис. 1.3. Кластери профілів навчання та шкільні предмети

Примітка. Сформовано на основі [45]

Обравши навчання за професійним спрямуванням, учень після закінчення 9 класу вступатиме до професійного ліцею. Там він здобуватиме професію і після його закінчення виходитиме на ринок праці.

У зв'язку з безпековою та демографічною ситуацією багато учнів виїхали за кордон. І це призвело до того, що у школах значно зменшилася наповнюваність класів. Усі діти мають право на вільний доступ до здобуття якісної освіти, а ресурси повинні використовуватися раціонально та ефективно. Саме тому такі заклади освіти, у яких недостатня кількість учнів у класах та які неефективно фінансуються, органи місцевого самоврядування об'єднують в опорні заклади освіти, створюючи освітні кластери. «Опорний заклад освіти – це заклад загальної середньої освіти, який надає якісні освітні послуги, має розвинену матеріально-технічну базу та високий кадровий потенціал» [19]. Перші опорні школи в Україні були створені у 2016 році. «Опорний заклад повинен налічувати не менше 200 учнів, які в ньому навчаються, і визначається на конкурсній основі за умови, якщо він підпорядковується засновнику, тобто органу місцевого самоврядування» [19]. Опорні заклади освіти ефективніше фінансуються, отримують краще матеріально-технічне забезпечення та надають якісніші освітні послуги.

У сільській місцевості, де учнів значно менше, заклади освіти з малою наповненістю класів можуть або закрити і об'єднати у кластер, або створити філією опорної школи. Органи місцевого самоврядування забезпечують заклади

загальної середньої освіти шкільними автобусами, які підвозять учнів до шкіл з відокремлених сіл і селищ.

Об'єднання закладів загальної середньої освіти та створення освітніх кластерів є досить ефективним процесом. Це дозволяє органам місцевого самоврядування ефективно розподіляти фінансові ресурси для забезпечення розвитку шкіл.

У закладах загальної середньої освіти, окрім здорових дітей, навчаються учні з інклюзією. «Інклюзія – це процес включення людей у суспільство незалежно від їхніх фізичних, культурних, мовних та інших обмежень» [9]. До осіб з особливими освітніми потребами відносяться наступні категорії дітей (рис. 1.4).

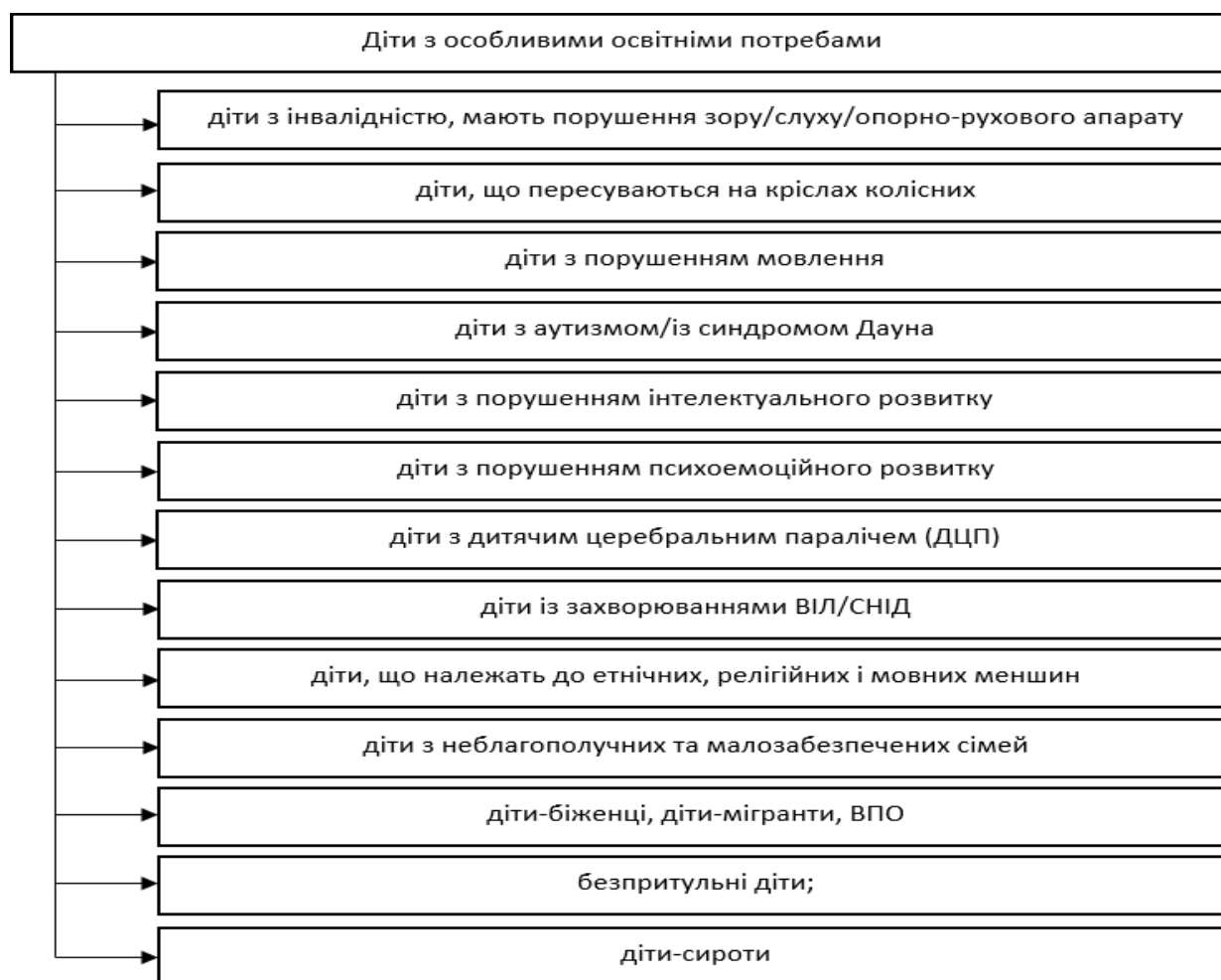


Рис. 1.4. Діти з особливими освітніми потребами

Примітка. Сформовано на основі [4]

Усі учні в школах, в тому числі діти з особливими освітніми потребами, заслуговують на повагу і повинні відчувати себе частиною суспільства. Освітня реформа «Нова українська школа» передбачає навчання дітей з особливими освітніми потребами у спільному класі із здоровими учнями. Таким чином діти з особливими освітніми потребами не будуть відчувати себе ізольованими від соціуму.

Найважливішою ознакою для дітей, які пересуваються на кріслах колісних, є відчуття безбар'єрності. Для таких осіб має бути створене безпечне освітнє середовище з усіма зручними умовами для вільного пересування.

З 2015 року органи місцевого самоврядування отримують цільові кошти у вигляді субвенції, які розподіляють за різними напрямками: закупівля шкільних підручників, заробітня плата працівникам, курси підвищення кваліфікації. Розпорядником освітньої субвенції є Міністерство освіти та науки України.

Також Міністерство освіти та науки України оголошує конкурс на освітню субвенцію для закупівлі обладнання у класи природничих наук. Місцеві ради можуть «подати на конкурс не більше як одну проектну заявку. У ній вони повинні обґрунтувати доцільність проекту та своє бачення, як створити освітній простір з сучасними умовами. Термін подання заяв 10 днів» [28]. Після того Міністерство освіти та науки України обере один проект, який профінансує.

У 2019 році Міністерство освіти та науки України провело моніторингове дослідження щодо ефективності освітньої реформи. Дослідження показало, що в учнів, які навчаються за програмою Нової української школи, набагато краще розвинені м'які навички, ніж в їхніх однолітків, які навчаються за програмою, яка не пройшла реформи. Учні нової української школи «краще вміють співпрацювати між собою, обґрунтовувати свою думку та ухвалювати рішення» [14]. Таким чином, Міністерство освіти та науки України розробило Дорожню карту, у якій обґрунтувало, які зроблені

кроки потребують вдосконалення і що потрібно впроваджувати у майбутньому, а також окреслило напрямки реформування (рис. 1.5).

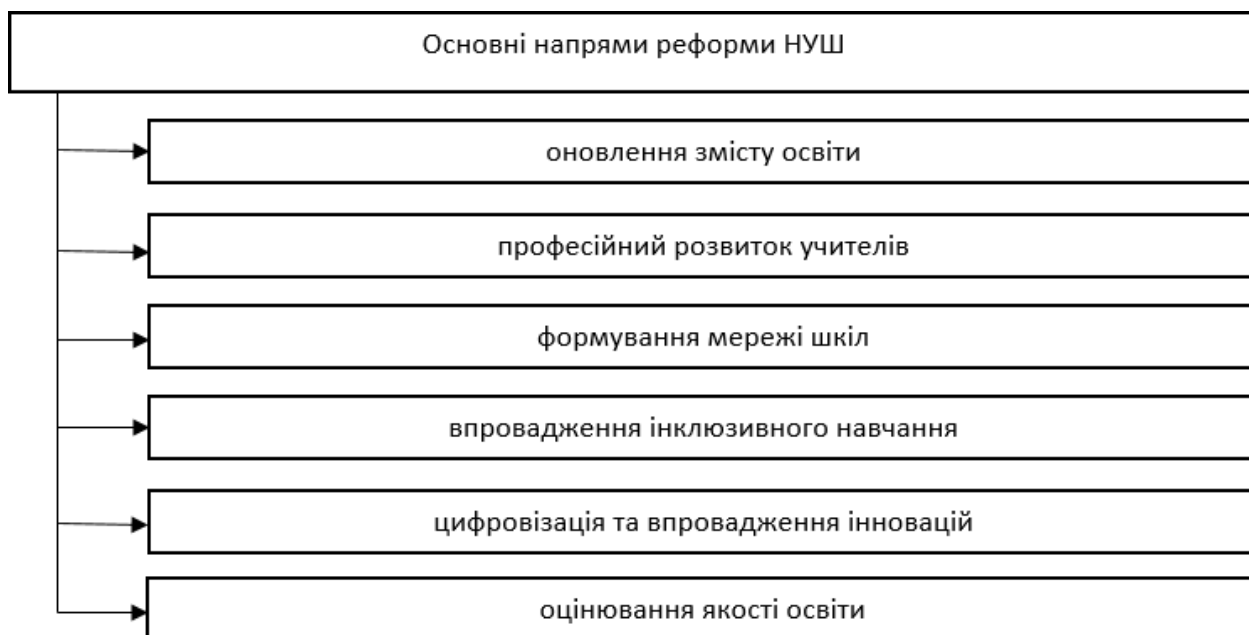


Рис. 1.5. Основні напрями реформи Нової української школи

Примітка. Сформовано на основі [13]

Напрями реформи охоплюють створення сучасних умов для навчання учнів, підвищення кваліфікації працівників шкіл та їхню адаптацію до нових освітніх методів викладання, створення кластерів та укрупнення навчальних закладів, адаптацію дітей з особливими освітніми потребами до шкільного середовища, впровадження інновацій у навчальний процес та освоєння перагопічним складом нових методів оцінювання успішності учнів.

Отже, освіта посідає дуже важливе місце у житті людини. Освітня реформа «Нова українська школа», яку створює Міністерство освіти та науки України, була необхідним кроком у побудові сучасного освітнього простору. Після закінчення навчання у закладах загальної середньої освіти учні будуть готові до вступу до вищих навчальних закладів. Реформа децентралізації передала повноваження у сфері освіти органам місцевого самоврядування і тепер вони повинні реалізовувати освітню реформу у територіальних громадах.

1.2 Інституційне та нормативно-правове забезпечення публічного управління початковою та загальною середньою освітою

Управління освітою здійснюється органами державної влади та органами місцевого самоврядування через прийняття і реалізацію різних нормативно-правових актів. Відповідно до статті 53 Конституції України, «кожен громадянин України має право на освіту і початкова та загальна середня освіта є обов'язковою» [12].

Згідно з статтею 5 Закону України «Про освіту» органи державної влади управляють закладами початкової та загальної середньої освіти через виконавчі органи влади, які знаходяться на різних організаційно-правових рівнях (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Виконавчі органи організаційно-правових рівнів у сфері освіти

Організаційно-правовий рівень		
Вищий	Центральний	Місцевий
Кабінет Міністрів України	Міністерство освіти та науки України Державна служба якості освіти України Український центр оцінювання якості освіти	Обласні та районні державні адміністрації

Примітка. Сформовано на основі [33]

Важливу роль в управлінні закладами загальної середньої освіти відіграє Верховна Рада України. Вона приймає Закони України під час сесій через процес голосування депутатів, а також видає постанови. Управління закладами загальної середньої освіти має здійснюватися з дотриманням цих нормативно-правових актів. Верховна Рада України прийняла два основні Закони України, які регулюють діяльність закладів загальної середньої освіти, а саме Закон України «Про освіту» та Закон України «Про повну загальну середню освіту». До цих нормативно-правових актів вносилися зміни та поправки.

Кабінет Міністрів України, який знаходиться на вищому організаційно-правовому рівні на основі Законів України та Указів Президента України видає постанови та розпорядження, які обов'язково повинні виконувати центральні органи виконавчої гілки влади у сфері освіти.

На центральному організаційно-правовому рівні знаходяться Міністерство освіти та науки України, Державна служба якості освіти України та Український центр оцінювання якості освіти. Вони здійснюють управління закладами початкової та загальної середньої освіти через виконання функцій, які їм належать (рис. 1.6). Ці органи у процесі своєї діяльності видають нормативно-правові акти у вигляді наказу, який передають на місцевий організаційно-правовий рівень.

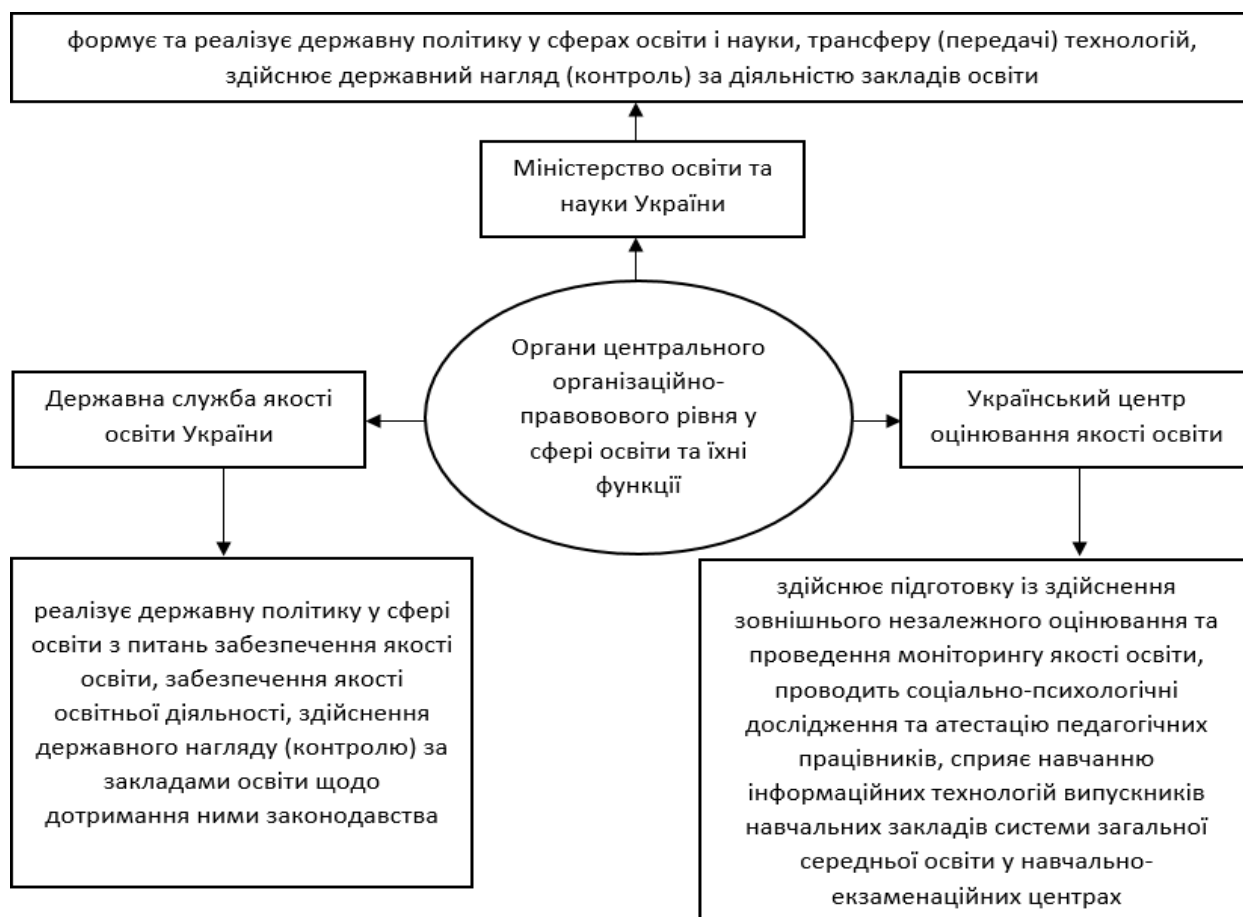


Рис. 1.6. Функції органів центрального організаційно-правового рівня у сфері освіти

Примітка. Сформовано автором на основі [23]

На місцевому організаційно-правовому рівні знаходяться місцеві державні адміністрації. До них відносяться Обласні державні адміністрації та Районні державні адміністрації. Ці організації здійснюють управління закладами загальної середньої освіти в адміністративно-територіальних одиницях, у яких вони розміщені. У процесі своєї діяльності вони формують та видають накази, які регулюють діяльність закладів освіти.

Управління територіальними громадами здійснюється через органи місцевого самоврядування. Відповідно до статті 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» до системи місцевого самоврядування в Україні відносяться «територіальна громада; міська, сільська, та селищна ради; міський, сільський та селищний голова; виконавчі органи міської, сільської та селищної рад; староста; районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад міст, сіл та селищ; органи самоорганізації населення» [32].

Закладами початкової та загальної середньої освіти у територіальних громадах управляють міські, сільські та селищні ради. Вони приймають управлінські рішення під час сесії через голосування депутатського корпусу щодо питань розвитку навчальних закладів. Після цього оформляють нормативно-правові акти у вигляді рішень та проектів рішень і передають їх виконавчим органам для реалізації. До виконавчих органів, які здійснюють діяльність щодо розвитку освіти відносяться відділи та управління, які відповідають за розвиток освітньої сфери у територіальних громадах. Відділи та управління міської, сільської та селищної рад керуються положеннями у своїй діяльності, а працівники цих структурних підрозділів – посадовими інструкціями.

Виконавчі органи органів місцевого самоврядування, які відповідають за розвиток освіти у територіальних громадах інформують директорів навчальних закладів про результати рішень, які приймалися під час сесії. Вони надсилають нормативно-правові акти до закладів освіти у вигляді наказів через електронні носії інформації, а також проводять наради та збори директорів.

Усі заклади загальної середньої освіти, зокрема ліцеї та гімназії у своїй діяльності керуються положенням про свій заклад та внутрішніми документами. Керівником закладу загальної середньої освіти є директор, який обіймає конкурсну посаду. Орган місцевого самоврядування призначає членів конкурсної комісії чисельністю від 6 до 15 осіб, які збирають необхідні дані про кандидатів та перевіряють їх, а також голосують і приймають відповідне рішення. Термін каденції на посаді директора закладу загальної середньої освіти становить 6 років. Особа на посаду директора може обиратися не більше двох разів.

Директори закладів початкової та загальної середньої освіти, а також ліцеїв та гімназій є головними посадовими особами. Відповідно до законодавства вони здійснюють управління закладом освіти та несуть відповідальність за його діяльність, здійснюють контроль за освітньою, фінансово-господарською та іншими видами діяльності. Відповідно до статті 26 Закону України «Про освіту» керівник закладу загальної середньої освіти виконує відповідні йому повноваження (рис. 1.7).

Отримавши інформацію від виконавчих органів місцевого самоврядування, директор зобов'язаний передати її працівникам закладу освіти. Для того він збирає педагогічну раду на конкретну дату і час. Відповідно до статті 40 Закону України «Про повну загальну середню освіту» «педагогічна рада є колегіальним органом закладу загальної середньої освіти, який складається з педагогічних працівників». На педагогічній раді директор закладу загальної середньої освіти інформує працівників про результати рішення, які прийняв орган місцевого самоврядування. Також керівник закладу виносить на порядок денний певні питання щодо управління закладом освіти. Працівники закладу на педагогічній раді, розглядають ці питання та приймають колективне рішення способом голосування. Директор також має право голосувати і якщо голоси розподіляться рівномірно, то голос керівника закладу є вирішальним. Прийняте рішення оформляється протоколом, який підписують голова та секретар педагогічної ради. Пізніше директор оформляє наказ

відповідно до рішення педагогічної ради, який зобов'язані виконувати усі учасники освітнього процесу.



Рис. 1.7. Повноваження керівника закладу загальної середньої освіти

Примітка. Сформовано автором на основі [33]

Заклади загальної середньої освіти можуть функціонувати, дотримуючись принципу демократії. Таким чином батьки учнів створюють батьківські комітети, через які мають право впливати на управлінський процес закладу загальної середньої освіти. Класні керівники призначають батьківські збори, щоб обговорити і вирішити питання щодо розвитку та вдосконалення класів. Директор двічі на рік призначає загальношкільні батьківські збори, щоб обговорити загальні питання та проблеми, а також проінформувати батьків про результати діяльності закладу.

Відповідно до статті 6 Закону України «Про освіту» заклади загальної середньої освіти повинні здійснювати освітню діяльність з дотриманням наступних принципів (рис. 1.8). Таким чином заклади освіти виховуватимуть учнів як відповідальних особистостей та забезпечуватимуть для них комфортний, ефективний і прогресивний розвиток.

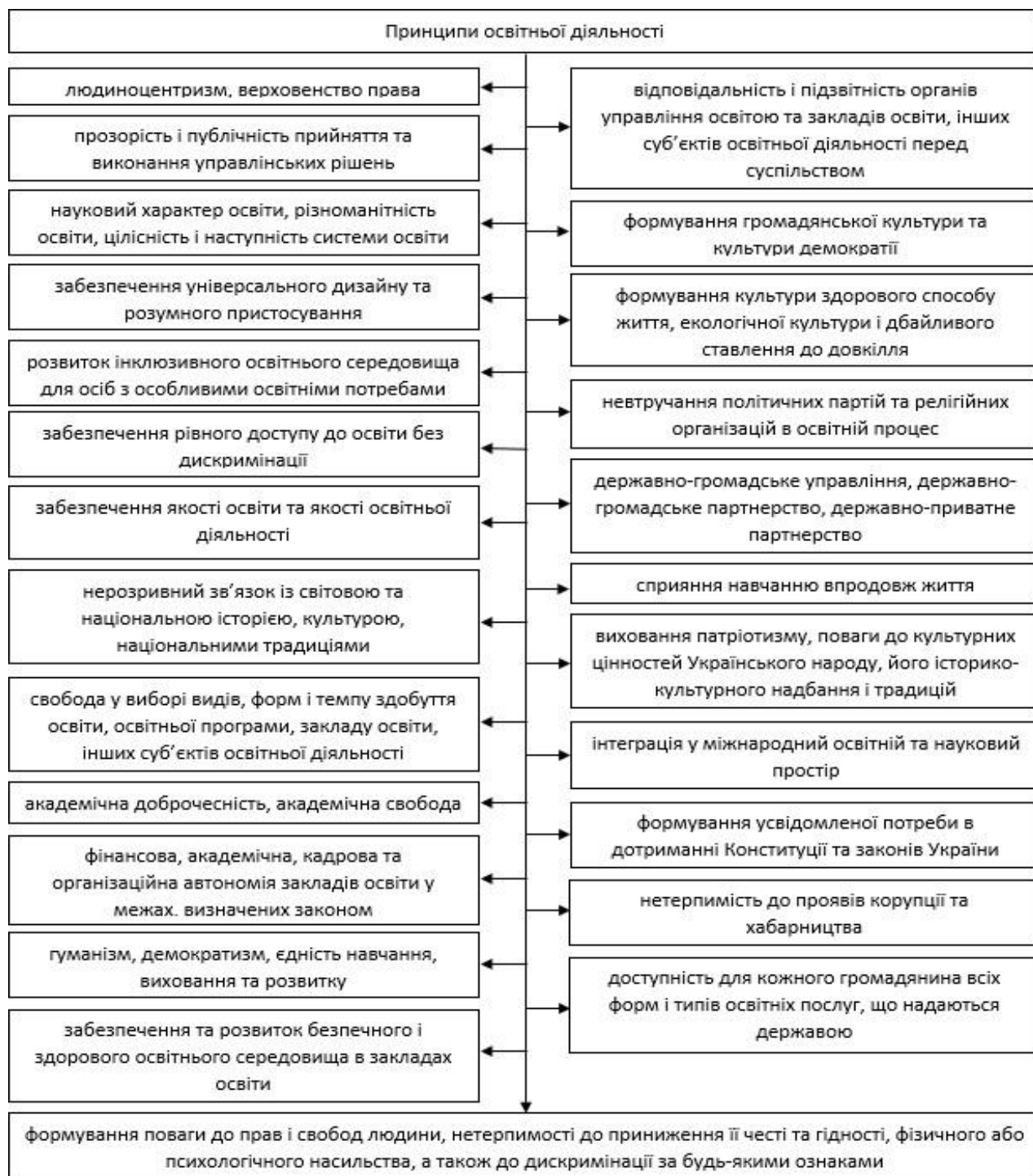


Рис. 1.8. Принципи освітньої діяльності

Примітка. Сформовано автором на основі [33]

Нормативно-правова база є дуже важливою для закладів початкової та загальної середньої освіти, адже вона є основою та регулює їхню діяльність. Відповідно до статті 2 Закону України «Про повну загальну середню освіту» визначено нормативно-правові акти, які забезпечують діяльність закладів освіти (рис. 1.9). Їх повинні дотримуватися усі учасники освітнього процесу.



Рис. 1.9. Нормативно-правове забезпечення закладів загальної середньої освіти
Примітка. Сформовано автором на основі [34]

Територіальні підрозділами Державної служби якості освіти України раз на 10 років проводять інституційний аудит за діяльністю закладів загальної середньої освіти. Вони оцінюють «розвиток освітнього середовища з позиції інноваційного та комфортного підходів, систему оцінювання досягнень учнів, викладацьку та педагогічну діяльність та управлінські процеси» [10].

Органи місцевого самоврядування також можуть здійснювати контрольні заходи за діяльністю закладів загальної середньої освіти (рис. 1.10)



Рис. 1.10. Питання, перевірку яких здійснює орган місцевого самоврядування
Примітка. Сформовано автором на основі [43]

Контрольні заходи, які провадять органи влади є досить ефективними. Вони спрямовані на виявлення та усунення недоліків, розвиток зручного, безбар'єрного, комфортного і якісного освітнього середовища.

В управлінні закладами загальної середньої освіти дуже важливу роль відіграє фінансове забезпечення. Відповідно до статті 25 Закону України «Про освіту» заклади загальної середньої освіти мають право на фінансову допомогу. Для цього директор закладу освіти зобов'язаний звернутися до органу місцевого самоврядування із письмовою заявою на отримання фінансової допомоги. Після її отримання та використання на освітні потреби директор подає звіт про витрати до міської ради. Міська рада виділяє кошти на потреби закладів освіти з освітньої субвенції, яку їй надає Міністерство освіти і науки України (рис. 1.11).

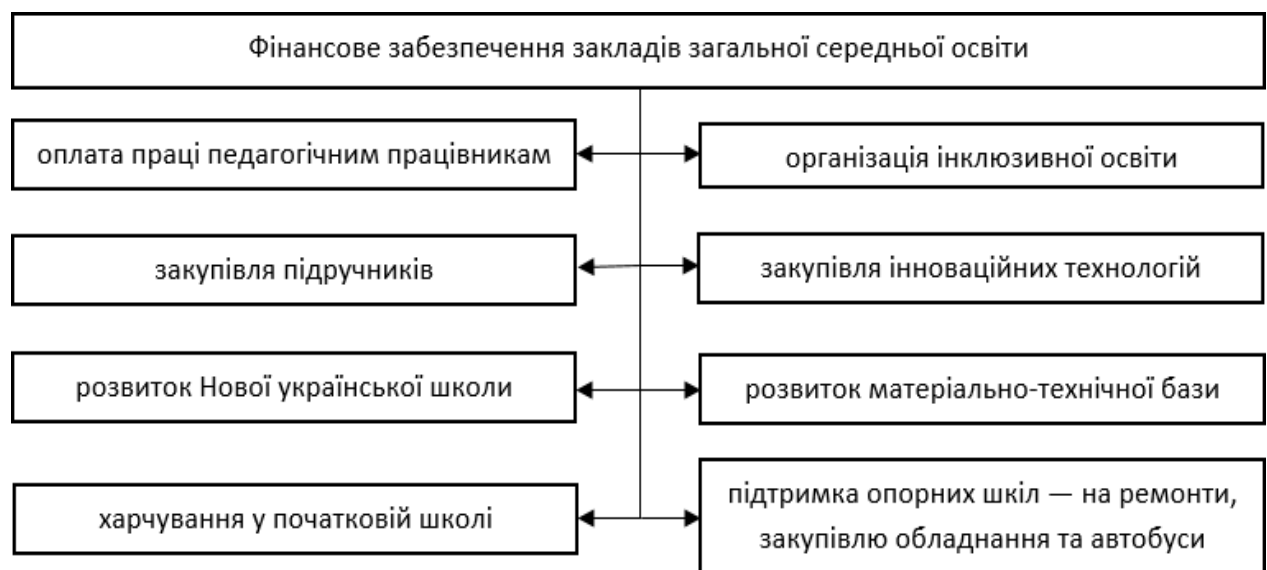


Рис. 1.11. Фінансове забезпечення закладів загальної середньої освіти

Примітка. Сформовано автором на основі [46]

Фінансове забезпечення дозволить вдосконалити діяльність закладів та створити безпечне і зручне середовище для учасників освітнього процесу, підвищити якість освітніх послуг та покращити результати досягнень учнів. Інноваційні технології сприятимуть покращенню вивчення матеріалу. Освітнє середовище стане адаптованим до учнів з особливими освітніми потребами.

Відповідно до пункту 22 Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про ліцей» фінансове забезпечення ліцею здійснюється відповідно до таких нормативно-правових актів (рис. 1.12).



Рис. 1.12. Нормативно-правове забезпечення у фінансуванні ліцею

Примітка. Сформовано автором на основі [27]

Ці нормативно-правові акти пов'язані між собою і їх потрібно дотримуватися у під час виділення коштів на фінансове забезпечення та управління ліцеєм або закладом освіти.

Отже, нормативно-правове забезпечення у сфері освіти є надзвичайно важливе, адже воно регулює весь процес управління закладами початкової та загальної середньої освіти. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування здійснюють управління у сфері освіти приймаючи управлінські рішення, оформляючи їх у нормативно-правові акти та передаючи з вищих організаційно-правових рівнів на нижчі. Керівником закладу загальної середньої освіти є директор, який управляє цим закладом та здійснює низку повноважень відповідно до Положення. Відділи та управління органів місцевого самоврядування, які управляють розвитком освіти у відповідних територіальних громадах, передають накази закладу освіти, а директор відповідно до цього нормативно-правового акту реалізовує прийняте рішення всередині закладу. Заклади освіти мають комунальну форму власності та підпорядковуються органам місцевого самоврядування, тому їхнє фінансування здійснюється з місцевого бюджету відповідно до законодавства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПОЧАТКОВОЮ ТА ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ У ЗБАРАЗЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Аналіз організаційно-функціонального механізму управління початковою та загальною середньою освітою у досліджуваній територіальній громаді

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» територіальна громада – це «добровільне об'єднання жителів міст, сіл і селищ, які мають єдиний адміністративний центр» [32]. Збаразька територіальна громада має у своєму складі 53 села, які об'єднанні в 11 старостинських округи та один адміністративний центр у місті Збаражі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Старостинські округи та села Збаразької міської територіальної громади

Старостинський округ	Села, які входять до старостинських округів
Стріївський старостинський округ	с. Киданці, с. Стріївка, с. Травневе
Максимівський старостинський округ	с. Максимівка, с. Чагарі-Збаразькі, с. Горн-Стрийовецькі, с. Гршівці, с. Кретівці
Нижчелуб'янецький старостинський округ	с. Нижчі Луб'янки, с. Вищі Луб'янки, с. Новий Роговець
Снявський старостинський округ	с. Снява, с. Снягівка, с. Шли (Збаразького району), с. Добромірка, с. Діброва
Красносільський старостинський округ	с. Красносільці, с. Розношинці, с. Капустинці, с. Мусорівці, с. Зарудечко, с. Капустинський Ліс, с. Малий Глибочок
Шимковецький старостинський округ	с. Шимківці, с. Решнівка, с. Шли (Лановецького району), с. Карначівка
Колодненський старостинський округ	с. Колодне, с. Болязуби, с. Глинчуки
Новиківський старостинський округ	с. Доброводи, с. Чумалі, с. Опрілівці, с. Новики, с. Зарубинці
Черніховецький старостинський округ	с. Черніхівці
Зарудянський старостинський округ	с. Гніздичне, с. Хоми, с. Чеснівський Раковець, с. Заруддя, с. Вітківці, с. Олишківці
Іванчанський старостинський округ	с. Кобиля, с. Іванчани, с. Мала Березовиця
У підпорядкуванні Збаразької міської ради	с. Базаринці, с. Верняки, с. Залужжя, с. Івашківці, с. Ліски, с. Старий Збараж, с. Тарасівка, с. Чорний Ліс

Примітка. Сформовано автором на основі [5; 21]

У місті Збаражі розміщена Збараська міська рада, яка є органом місцевого самоврядування у Збараській територіальній громаді Тернопільського району Тернопільської області.

В Збараській міській раді станом на 01.01.2025 року працює 190 осіб. Структура Збараської міської ради та її чисельність представленні у додатку А.

У Збараській територіальній громаді за розвиток освіти відповідає відділ освіти, який підпорядковується управлінню освіти, молоді та спорту, у якому станом на 01.01.2025 року працює 30 працівників, з них 3 – у відділі освіти (рис. 2.2).

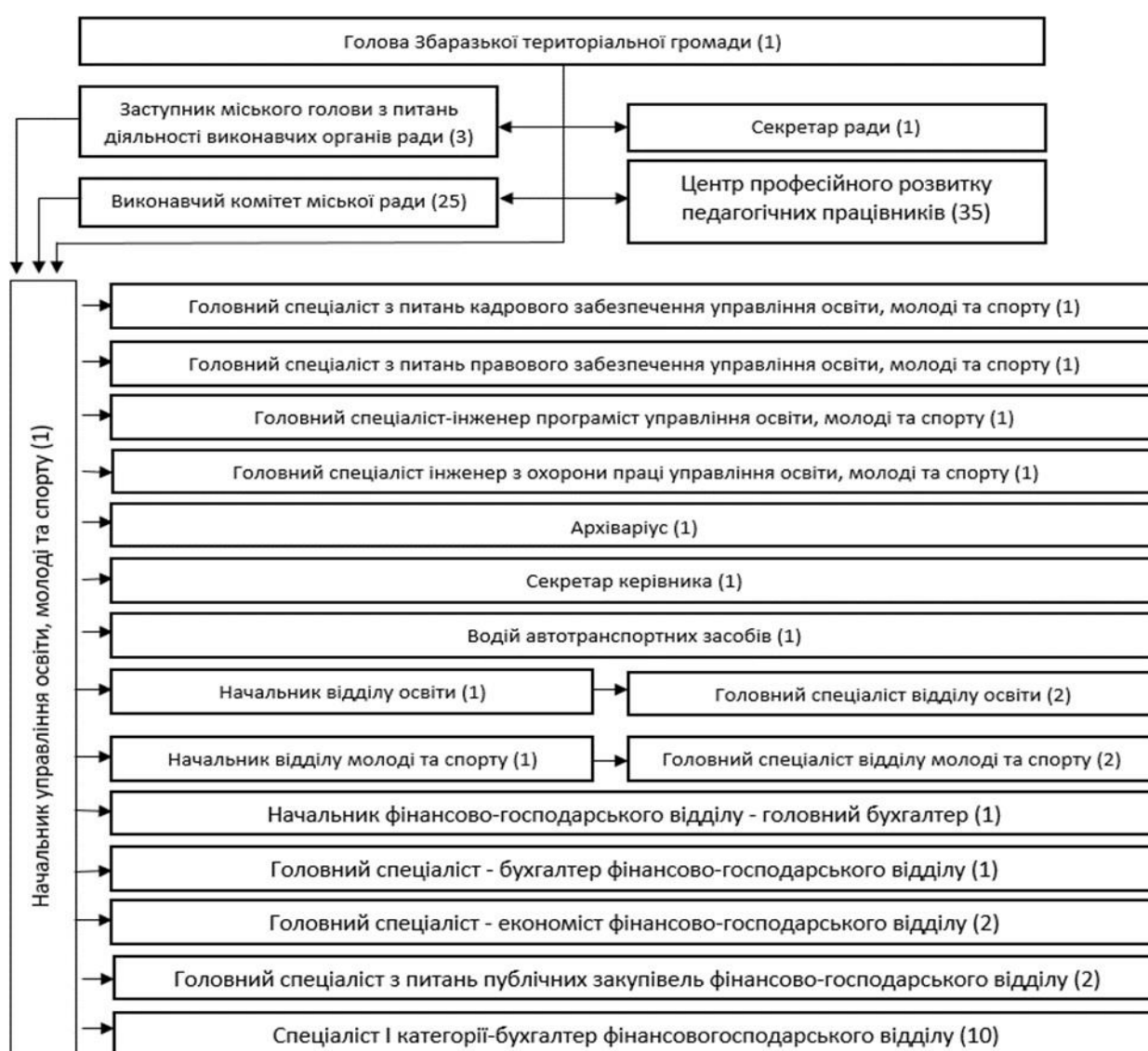


Рис. 2.2. Структура та чисельність управління освіти, молоді та спорту Збараської міської ради

Примітка. Сформовано автором на основі [35]

Начальнику відділу освіти підпорядковуються головні спеціалісти. За кожним працівником закріплені посадові інструкції. Відділ освіти здійснює свою діяльність відповідно до Положення про управління освіти, молоді та спорту. Відповідно до цього нормативно-правового акту відділ освіти виконує наступні завдання (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Завдання відділу освіти управління освіти молоді та спорту Збаразької міської ради

Примітка. Сформовано автором на основі [31]

Завдання, які виконує відділ освіти управління освіти, молоді та спорту Збаразької міської ради спрямованні на створення безпечного освітнього середовища та забезпечення якісного навчання учнів. Відділ забезпечує заклади

загальної середньої освіти матеріально-технічними ресурсами, інновативними та інформаційно-комунікативними технологіями, що сприяє кращому засвоєнню навчального матеріалу. Також цей структурний підрозділ сприяє створенню безперешкодного освітнього середовища для учнів з особливими освітніми потребами. Відділ освіти здійснює контрольну функцію за ефективним використанням коштів, які виділено на розвиток освітньої сфери у Збараській територіальній громаді, та за дотриманням законодавства закладами загальної середньої освіти.

У грудні 2021 року Збараська міська рада прийняла рішення про створення колегії управління освіти, молоді та спорту Збараської міської ради, а також затвердила її Положення та склад колегії, до якої входить 12 членів. Відповідно до Положення колегія виконує наступні функції (рис. 2.4).

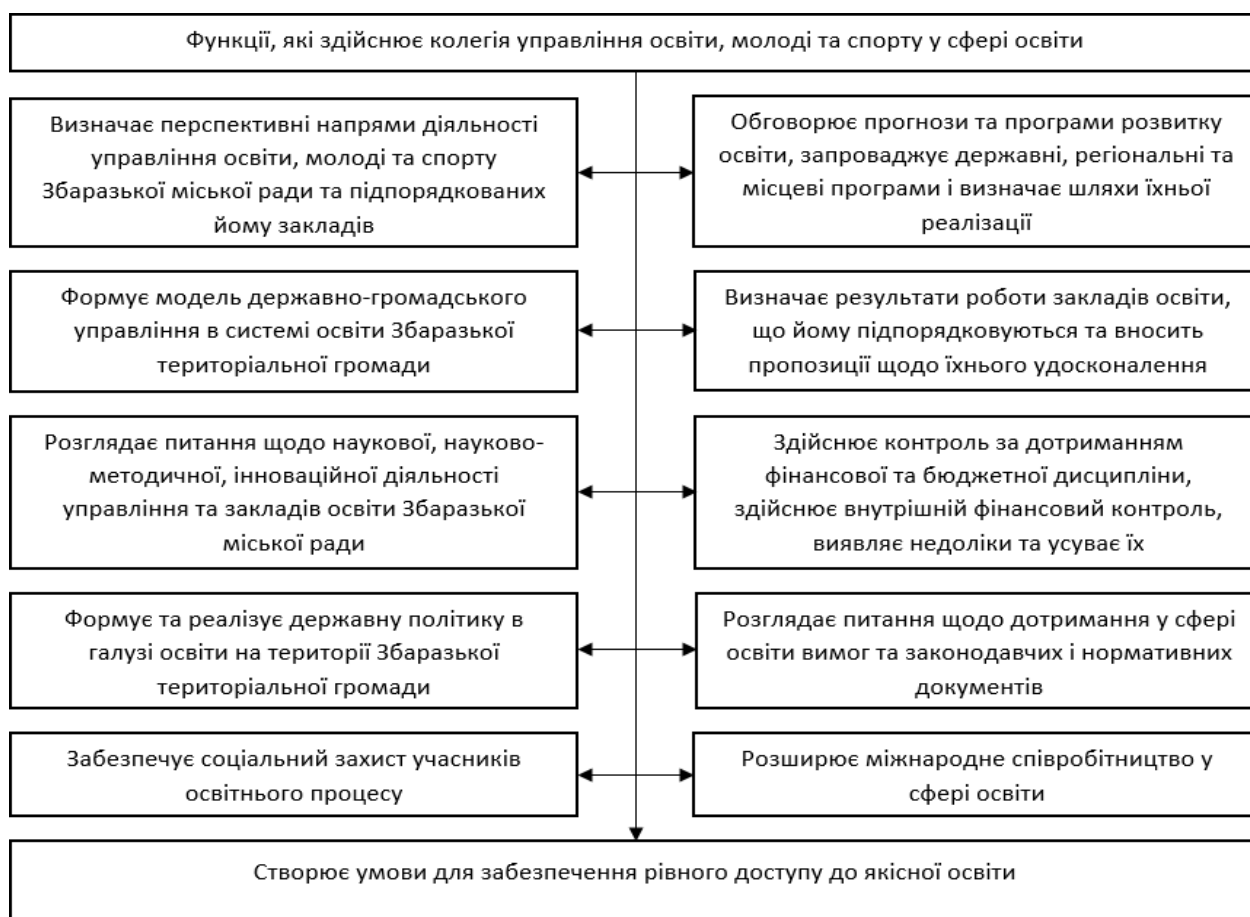


Рис. 2.4. Функції, які здійснює колегія управління освіти, молоді та спорту у сфері освіти

Примітка. Сформовано автором на основі [26]

Колегія управління освіти, молоді та спорту є консультативно-дорадчим органом, який створений для обговорення та пошуку найважливіших напрямів діяльності закладів освіти у Збараській територіальній громаді. Колегія здійснює контроль та перевірки за діяльністю закладів початкової та загальної середньої освіти, шукає проблеми та варіанти їхнього вирішення, а також пріоритетні напрями щодо вдосконалення та розвитку навчальних закладів. Колегія розглядає та обговорює питання, які стоять на порядку денному, під час засідання колегії. Її члени приймають рішення щодо розвитку освіти у територіальній громаді шляхом голосування більшістю. Пізніше прийняте рішення разом із зауваженнями та пропозиціями оформляють у нормативно-правовий акт у формі проекту рішення та протоколів. Ці документи передають директорам освітніх закладів для реалізації. Також у Збараській міській раді відбувається засідання сесії, на якому депутати розглядають питання, голосують і приймають нормативно-правовий акт у вигляді рішення сесії, який передають виконавчим органам влади для реалізації.

Також заклади загальної середньої освіти можуть самостійно розробляти та впроваджувати Стратегію розвитку свого закладу. Для того заклад розробляє Стратегію, відповідно до певних вимог. Він ухвалюється під час засідання педагогічної ради через голосування педагогічних працівників та оформляється у трьох примірниках. Після того один з примірників передають управлінню освіти, молоді та спорту для розгляду та схвалення працівниками цього структурного підрозділу, другий – до органу місцевого самоврядування для розгляду та схвалення депутатами під час засідання сесії, третій примірник зберігається у відповідному закладі освіти. Після розгляду Стратегії прийняті управлінські рішення оформляють у нормативно-правовий документ «Рішення сесії міської ради» та «Проект рішення»

До Збараської територіальній громаді входить 53 села, які об'єднані в 11 старостинських округів. А тому у громаді функціонує 11 сільських рад, що управляють розвитком сіл, які їм підпорядковані. За розвиток закладів початкової та загальної середньої освіти, які знаходяться у селах, відповідають

виконавчі органи сільських рад, які сприяють розвитку освіти у сільських місцевостях.

У Збаразькій територіальній громаді функціонують 22 заклади загальної середньої освіти, у яких станом на 01.01.2025 року навчається 3248 учнів (табл. 2.2). Серед цих закладів є 1 початкова школа, 10 гімназій та 11 ліцеїв. Проте «з 1 вересня 2025 року Киданецька гімназія припине набір учнів до 5 класу та стане початковою школою» [6]. Гімназії надають початкову та базову середню освіту, а ліцеї – початкову, базову середню та профільну середню освіту.

Таблиця 2.2

**Кількість учнів та персоналу у закладах загальної середньої освіти
Збаразької територіальній громаді**

№	Назва закладу освіти	Кількість учнів	Кількість вчителів	Інклюзивна освіта	
				кількість класів	кількість учнів
1	Вищелуб'янська гімназія	84	20	1	2
2	Іванчанська гімназія	51	9	0	0
3	Карначівська гімназія	42	9	0	0
4	Киданецька гімназія	34	15	0	0
5	Кобильська гімназія	29	12	0	0
6	Красносільська гімназія	44	10	0	0
7	Кретівська гімназія ім. Петра Сороки	43	10	1	1
8	Максимівська гімназія	101	12	1	1
9	Синявська гімназія	60	12	0	0
10	Шимковецька гімназія	61	13	1	2
11	Доброводівський ліцей ім. Олександра Смакули	245	28	1	2
12	Залужанський ліцей	194	18	5	7
13	Зарудянський ліцей	133	15	1	3
14	Збаразький ліцей №1	759	66	6	8
15	Збаразький ліцей №2 ім. Івана Франка	538	41	4	4
16	Збаразький ліцей №3 імені Михальського Т.Р.	214	20	4	4
17	Колодненський ліцей	136	23	1	1
18	Нижчелуб'янківський ліцей	81	17	1	1
19	Стрівський ліцей	107	25	3	3
20	Черниховецький ліцей	153	17	1	1
21	Гніздичненський ліцей	129	19	1	1
22	Добромірівська початкова школа	10	3	0	0
Разом		3248	414	32	41

Примітка. Сформовано автором на основі [21; 39]

В Україні є дуже багато дітей з різними захворюваннями (див. рис. 1.4), а тому вони потребують особливої уваги. У Збараській територіальній громаді є 15 закладів загальної середньої освіти, які надають інклюзивну освіту для дітей з особливими освітніми потребами. У громаді функціонує 32 інклюзивних класи, у яких навчається 41 учень. Також у цих закладах освіти облаштовано ресурсні кімнати для дітей з особливими освітніми потребами. У цих кімнатах учень проводить час під наглядом психолога. Кожна дитина є особливою, а тому це вимагає від вчителя індивідуального підходу до неї. Учень хоче, щоб його вислухали, врахували його думку та приділили йому увагу. Саме тому кожен вчитель завжди навчається та вдосконалює набуті знання, підвищує кваліфікацію, відвідує різні тренінги та семінари, щоб поглибити свої знання, які він використає у роботі з учнями.

Станом на 01.01.2025 року у закладах загальної середньої освіти Збараської територіальній громаді працює 414 вчителів. Їхня робота сприяє у якісному та ефективному навчанню учнів. У сільських місцевостях педагогічних працівників та учнів менше, ніж у місті. У Добромірківській початковій школі навчається 10 учнів, та працює 3 педагогів, що є найменшою кількістю учнів і вчителів у Збараській територіальній громаді. У ліцях навчається більше учнів, а тому працює більше вчителів. Найбільша кількість вчителів та учнів спостерігається у Збараському ліцеї №1 та в Збараському ліцеї №2 ім. Івана Франка, де 66 вчителів та 759 учнів і 41 вчитель та 538 учнів відповідно.

У 2024 році у Міністерстві освіти та науки України прийняли рішення, щоб з «1 вересня 2025 року припинити фінансування закладів загальної середньої освіти, у яких навчається менше 45 учнів, а з 1 вересня 2026 року – у яких навчається менше 60 учнів» [2]. Ці заклади не можна буде профінансувати з освітньої субвенції, а лише з місцевого бюджету. Проте це рішення не стосується початкові школи. Таким чином, з 1 вересня 2025 року заклади освіти, у яких навчається менше 45 учнів можуть закрити, а дітей та вчителів довозити автобусами до опорних шкіл. Автобуси можна буде закупити за

кошти освітньої субвенції. Саме тому кількість закладів загальної середньої освіти у Збаразькій територіальній громаді зменшиться.

У 2024 році Збаразька міська рада під час сесії прийняла рішення, у якому затвердила план перебудови восьми закладів загальної середньої освіти у Збаразькій територіальній громаді до 2027 року (рис. 2.5). Таким чином, з 1 вересня 2026 року у цих закладах припиниться набір учнів до 10 класу і вони стануть гімназіями.



Рис. 2.5. Заклади освіти у Збаразькій територіальній громаді, які з 2026 року стануть гімназіями

Примітка. Сформовано автором на основі [25]

Після реалізації цього рішення у Збаразькій територіальній громаді буде 2 початкові школи, 17 гімназій та 3 ліцеї.

Отже, у Збаразькій територіальній громаді за розвиток освіти відповідає відділ освіти управління освіти, молоді та спорту Збаразької міської ради. В управлінні освіти, молоді та спорту працює 30 працівників, а у відділі освіти – 3 працівники. Вони здійснюють управління закладами загальної середньої освіти через оформлення різних нормативно-правових актів, зокреми через проекти рішення, протоколи, рішення сесії. У громаді станом на 01.01.2025 року функціонує 1 початкова школа, 10 гімназій та 11 ліцеїв. У цих закладах освіти навчається 3248 учнів, працює 407 вчителів, функціонує 32 інклюзивних класи, у яких навчається 41 дитина з особливими освітніми потребами. Проте відповідно до рішення сесії Збаразької міської ради у деяких ліцеях буде змінено тип закладу загальної середньої освіти на гімназію. Таким чином з 2026

року у Збараській територіальній громаді буде 2 початкові школи, 17 гімназій та 3 ліцеї.

2.2. Оцінка ресурсного забезпечення публічного управління початковою та загальною середньою освітою у Збараській територіальній громаді

У територіальній громаді заклади освіти повинні завжди розвиватися та вдосконалюватися. І цьому сприяє діяльність органів місцевого самоврядування, які виділяють закладам освіти усі необхідні ресурси (рис. 2.6). «Ресурсне забезпечення – це процес надання організації різних ресурсів, необхідних для її розвитку» [38]. Воно сприяє ефективному розвитку закладів загальної середньої освіти, покращенню матеріально-технічної бази, якісному наданню освітніх послуг.

У Збараській територіальній громаді колегія управління освіти, молоді та спорту здійснює моніторингові заходи у закладах загальної середньої освіти. Колегія виявляє недоліки у розвитку закладів освіти та під час сесії приймається рішення щодо надання ресурсів, необхідних для усунення виявлених недоліків. Також директор закладу освіти може самостійно звернутися до органу місцевого самоврядування із письмовою заявою з проханням виділити кошти на закупівлю необхідного обладнання.

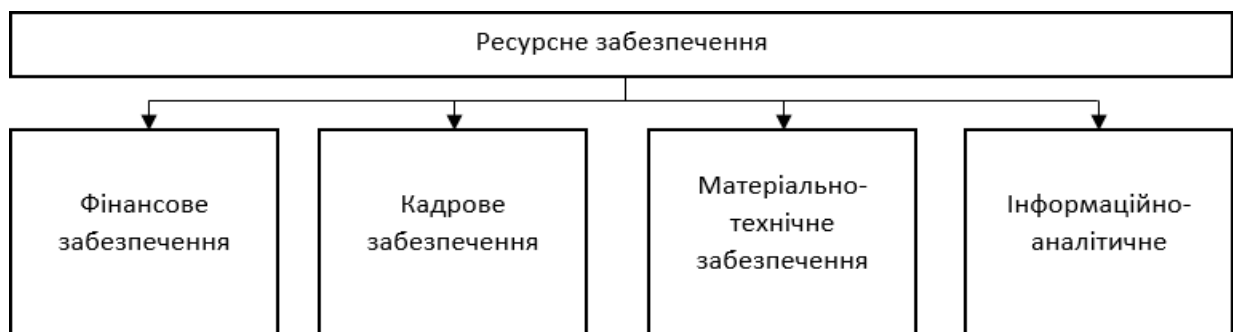


Рис. 2.6. Ресурсне забезпечення початкової та загальної середньої освіти

Примітка. Сформовано автором на основі [38]

Фінансове забезпечення є головним інструментом управління закладами освіти. Воно полягає у наданні коштів для розвитку закладів загальної середньої освіти. У Збараській територіальній громаді заклади початкової та загальної середньої освіти фінансуються за кошти місцевого бюджету та освітньої субвенції, яка виплачується з державного бюджету (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фінансування сфери освіти у Збараській територіальній громаді (тис. грн)

Роки Показник	2021	2022	2023	2024	Порівняння 2024 р до 2021 р
Загальні доходи	336 226,8	322 399,5	374 079,3	395 201,7	117,5%
Загальні видатки	347 055,5	314 202,4	349 067,9	395 739,01	114,03%
Загальні видатки на освіту	200 768,9	193 984,3	201 490,2	234 780,6	116,9%
Надано закладам загальної середньої освіти з місцевого бюджету	37 164,8	45 034,3	60 480,5	64 541,6	173,7%
Надано закладам загальної середньої освіти за раунок освітньої субвенції	106 708,5	99 388,1	88 904,00	104 656,7	98,08%

Примітка. Сформовано автором на основі [21]

У Збараській міській раді у 2024 році, у порівнянні з 2021, загальні доходи в бюджеті зросли на 117,5%. Загальні видатки у 2024 році зросли на 114,03%, а загальні видатки на освіту зросли на 116,9%. Кількість коштів, яка надана закладам загальної середньої освіти з місцевого бюджету у 2024 році, у порівнянні з 2021, зросла на 173,7%, а освітня субвенція у 2024 році зменшилася на 98,08%.

У 2022 році розпочалася повномасштабна війна в Україні, яка вплинула на те, що загальні доходи, загальні видатки, а також загальні видатки на освіту цього року були найменшими. Кошти закладам загальної середньої освіти з місцевого бюджету щороку зростали, а з освітньої субвенції протягом 2021-2023 років зменшувалися, проте у 2024 році з освітньої субвенції було виділено 104656,7 тис. грн, що на 15752,7 тис. гривень більше, ніж у 2023 році.

У 2022-2023 роках загальні видатки не перевищували загальних доходів, лише у 2021 році загальні видатки були більшими за загальні доходи на 10828,7 тис. грн, а в 2024 році – більшими на 537,31 тис. грн.

Загальні видатки на освіту щороку зростали та у 2024 році, у порівнянні з 2023 роком, зросли на 33290,4 тис. грн, що й спричинило значне перевищення загальних видатків у 2024 році. Отже, Збаразька міська рада ефективно управляє місцевим бюджетом і в ньому не спостерігається дефіциту.

Кадрове забезпечення є важливим капіталом у закладах загальної середньої освіти. До нього входять директор та його заступник, вчителі, асистенти вчителів та допоміжний персонал (табл. 2.4). Вони сприяють наданню якісних освітніх послуг.

Таблиця 2.4

Кадрове забезпечення закладів загальної середньої освіти у Збаразькій територіальній громаді

№	Назва закладу освіти	Директор	Заступник директора	Вчителі	Асистенти	Практичний психолог	Медична сестра	Допоміжний персонал	Разом
1	Вищелуб'янська гімназія	1	1	20	4	1	0	12	39
2	Іванчанська гімназія	1	1	9	2	0	0	10	23
3	Карначівська гімназія	1	1	9	2	0	0	9	22
4	Киданецька гімназія	1	0	15	0	1	0	8	25
5	Кобильська гімназія	1	0	12	0	0	0	9	22
6	Красносільська гімназія	1	0	10	1	0	0	10	22
7	Кретівська гімназія ім. Петра Сороки	1	0	10	3	1	0	13	28
8	Максимівська гімназія	1	1	12	5	0	0	12	31
9	Синявська гімназія	1	1	12	2	0	0	12	28
10	Шимковецька гімназія	1	1	13	1	1	0	11	28
11	Доброводівський ліцей ім. Олександра Смакули	1	2	28	1	1	0	20	53
12	Залужанський ліцей	1	2	18	5	1	0	17	44
13	Зарудянський ліцей	1	2	15	3	1	0	15	37
14	Збаразький ліцей №1	1	3	66	7	1	2	31	111
15	Збаразький ліцей №2 ім. Івана Франка	1	3	41	11	1	1	26	84
16	Збаразький ліцей №3 імені Михальського Т.Р.	1	2	20	2	1	1	19	46
17	Колодненський ліцей	1	2	23	6	1	0	17	50
18	Нижчелуб'янківський ліцей	1	1	17	5	1	0	16	41
19	Стриївський ліцей	1	2	25	7	0	0	15	50
20	Черниховецький ліцей	1	2	17	6	1	0	15	42
21	Гніздичненський ліцей	1	2	19	10	1	0	24	57
22	Добромірівська початкова школа	1	0	3	1	0	0	6	11
Разом		22	29	414	84	14	4	327	894

Примітка. Сформовано автором на основі [21]

У Збараській територіальній громаді 22 заклади загальної середньої освіти здійснюють свою діяльність. У кожному закладі є директор, а також у 17 закладах – заступники. У територіальній громаді працює 414 вчителів з різних шкільних предметів, які надають освітні послуги, та 84 асистенти вчителя, які допомагають учням з особливими освітніми потребами засвоїти матеріал. У 14 закладах загальної середньої освіти працює практичний психолог, який допомагає здобувачам освіти адаптуватися в освітнє середовище, та лише 3 заклади забезпечені медичними кабінетами, у яких працює 4 медичні сестри, що надають домедичну допомогу учасникам освітнього процесу. У закладах загальної середньої освіти Збараської територіальної громади працює 327 осіб допоміжного персоналу. До нього входять директори бібліотеки, лаборанти, кухарі, завідувачі господарства, прибиральники, оператори котелень, електрики, сторожі, двірники та інші. Вони сприяють підготовці закладів освіти до навчального процесу. Загалом у територіальній громаді кадрове забезпечення закладів загальної середньої освіти складає 894 працівники. Найбільшим кадровим потенціалом забезпечений Збараський ліцей №1, а найменша кількість кадрів спостерігається у Добромірківській початковій школі.

Матеріально-технічне забезпечення є надзвичайно важливим для розвитку закладів загальної середньої освіти. Воно полягає у забезпеченні закладів освіти різними матеріалами, технікою, інноваційними технологіями та іншим обладнанням, що сприяє кращому розумінню та засвоєнню освітнього матеріалу учнями. «Матеріально-технічне забезпечення – це процес надання закладам початкової та загальної середньої освіти різних матеріалів, технологій, обладнання тощо, для здійснення закладами освіти своєї діяльності» [15].

У Збараській територіальній громаді все матеріально-технічне забезпечення, необхідне для розвитку закладів освіти, закуповує Збараська міська рада за кошти місцевого бюджету або освітньої субвенції. Для цього колегія управління освіти, молоді та спорту Збараської міської ради (див. рис.

2.4) здійснює моніторингові заходи у закладах освіти, визначає існуючі проблеми та приймає рішення під час сесії міської ради щодо вирішення цих проблем. Директор закладу освіти також може звернутися до органу місцевого самоврядування з письмовою заявою та проханням виділити кошти на необхідне обладнання. Цю заяву депутати розглядають під час сесії міської ради та приймають відповідне рішення.

Для ефективного розвитку дуже важливо, щоб заклади освіти були забезпечені різними матеріально-технічними ресурсами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матеріально-технічне забезпечення закладів загальної середньої освіти Збаразької територіальної громади

Показник	Початкові школи	Гімназії	Ліцеї	Разом	
Кількість закладів - усього, од.	1	10	11	22	
Кількість закладів, які мають:					
фізкультурно-спортивним залом		8	11	19	
їдальню або буфет з гарячим харчуванням	1	10	11	22	
ресурсну кімнату	1	2	8	11	
медичний кабінет			3	3	
пандуси та поручні		4	8	12	
спеціально обладнані туалетні кімнати для осіб з інвалідністю		1	1	2	
Інтернет-підключення	1	10	11	22	
портативні ПК (ноутбуків, нетбуків), планшетів, од	1	10	11	22	
класи з інтерактивними поверхнями, од		7	11	18	
класи із засобами візуалізації, од	1	9	11	21	
у них:	кількість засобів візуалізації	2	21	61	84
	кількість проекторів	1	6	22	29
	кількість телевізорів	1	15	39	55
безперешкодний доступ учнів з інвалідністю до першого поверху	1	10	11	22	
безперешкодний доступ учнів з інвалідністю до другого і наступних поверхів	-	-	-	-	

Примітка. Сформовано автором на основі [21]

У Збаразькій територіальній громаді 2 гімназії та початкова школа не забезпечені фізкультурно-спортивним залом. Ресурсною кімнатою забезпечені лише 2 гімназії, 8 ліцеїв та 1 початкова школа, класи з інтерактивними поверхнями мають 7 гімназій та 11 ліцеїв, засобами візуалізації забезпечені 1

початкова школа, 9 гімназій та 11 ліцеїв. У громаді є 84 засоби візуалізації, 29 проекторів та 55 телевізорів, які вчителі використовують під час уроків для якісного навчання учнів. Їдальнею або буфетом, Інтернет-підключенням та портативними ПК забезпечені усі заклади загальної середньої освіти у Збараській територіальній громаді.

Станом на 01.01.2025 року у закладах загальної середньої освіти Збараської територіальній громаді навчається 3248 учнів, з них 1511 учнів у місті Збаражі та 1737 – у сільських закладах загальної середньої освіти. Також у громаді освіту здобуває 41 учень з особливими освітніми потребами (див. табл. 2.2), тому необхідно, щоб у закладах освіти були побудовані пандуси та поручні, спеціально обладнані туалетні кімнати для осіб з інвалідністю та медичні кабінети. Проте у Збараській територіальній громаді лише 3 ліцеї мають медичний кабінет, у 4 гімназіях та 8 ліцеях побудовані пандуси та поручні і лише у 2 закладах загальної середньої освіти обладнано туалетні кімнати для осіб з інвалідністю. У всіх закладах загальної середньої освіти створений безпечний доступ до першого поверху для учнів з інвалідністю. Нова українська школа передбачає навчання здорових учнів та учнів з особливими освітніми потребами у спільних класах. І коли урок має відбутися на вищих поверхах, то деякі особи з особливими освітніми потребами не можуть самостійно піднятися на ці поверхи і потребують сторонньої допомоги.

У територіальній громаді організовано підвезення для 716 учнів (табл. 2.6). З них 429 учнів пізвозить шкільний автобус до місця навчання, 86 учнів користуються орендованим автобусом, а 195 учнів добираються до місць навчання іншим транспортом. Також 6 учнів з особливими освітніми потребами мають потребу у підвезенні до закладів освіти. Послугою автобуса може скористатися учень, який проживає на відстані більше 2 км від закладу освіти. Також цим транспортом користуються вчителі. У громаді парк шкільного автотранспорту складає 9 одиниць, що є недостатньою кількістю для забезпечення підвезенням всіх учнів, хто цього потребує, і тому окремі діти повинні добиратися до закладів освіти особистим транспортом.

Таблиця 2.6

**Учні закладів загальної середньої освіти, для яких організовано підвезення
станом на 01.01.2025 року**

Показник		Початкові школи	Гімназії	Ліцеї	Разом
Кількість учнів, які проживають на відстані більше 2 км від закладу і для яких організовано підвезення, осіб			114	602	716
з них:	шкільним автобусом		61	368	429
	орендованим автобусом		12	74	86
	іншим (особистим) транспортом		40	155	195
	учнів з особливими освітніми потребами, яким організовано підвезення		1	5	6

Примітка. Сформовано автором на основі [21]

Шкільні автобуси для підвезення учнів до місць навчання закупляються Збаразькою міською радою за кошти освітньої субвенції, що надходять із державного бюджету. Для цього директор відповідного закладу освіти подає письмове звернення до органу місцевого самоврядування з проханням виділити кошти на придбання шкільного автобуса. Питання розглядається на засіданні сесії міської ради, після чого ухвалюється відповідне рішення.

Інформаційно-аналітичне забезпечення є не менш важливе. Воно полягає в наданні інформації про діяльність органів місцевого самоврядування та закладів загальної середньої освіти учасникам освітнього процесу, батькам учнів та жителям громади.

Збаразька міська рада під час сесії розглядає питання щодо розвитку закладів освіти та приймає відповідне управлінське рішення і оформляє його у нормативно-правовий акт «Рішення сесії» та «Проект рішення». Пізніше ці документи передає відділу освіти управління освіти, молоді та спорту як виконавчому органу для їхньої реалізації. Управління освіти, молоді та спорту Збаразької міської ради на основі цього рішення формує наказ, і потім начальник цього структурного підрозділу проводить збори директорів закладів освіти та доносить до них інформацію щодо прийнятого рішення і передає наказ через електронну пошту. У закладі освіти директор під час педагогічної

ради інформує вчителів щодо цього рішення. Згодом заклад загальної середньої освіти оформляє результати своєї діяльності у звіті про виконання, який подає до органу місцевого самоврядування як зворотній зв'язок та розміщує на своєму сайті.

Під час уроків учні відповідають і отримують оцінки. Із реформою «Нова українська школа» у закладах початкової та загальної середньої освіти впроваджено електронні журнали, у яких вчитель ставить оцінки та відмітки про відвідуваність. Також впроваджено електронні щоденники, у яких учні можуть бачити свої оцінки, розклад занять та домашні завдання, а також прикріплювати виконані домашні завдання. Батьки також мають доступ до електронних щоденників і можуть спостерігати за успішністю своїх дітей.

Збаразька міська рада у своїй діяльності веде недостатньо розвинуту електронну демократію. Ця проблема полягає в оформленні та недостатній інформативності офіційного сайту цього органу місцевого самоврядування. Також проблемами офіційного сайту Збаразької міської ради можна виокремити наступні: відсутність інформації про події та заходи, які відбуваються у Збаразькій територіальній громаді; відсутність інформації про керівників відділів та управлінь, працівників та депутатів цього органу (їхні фотографії, посади, контакти, графіки прийомів громадян); відсутність інформації про проекти, які Збаразька міська рада планує реалізувати або вже реалізувала у соціально-економічній сфері;

Кожен заклад початкової та загальної середньої освіти повинен мати свій офіційний сайт. Деякі заклади освіти у Збаразькій територіальній громаді його мають, а в деяких він відсутній. Проте на існуючих сайтах недостатньо інформації про діяльність закладу освіти. Проблемами сайтів закладів освіти є: відсутність інформації про кадрове та фінансове забезпечення цих закладів та відсутність можливості електронного запису дитини до закладів освіти.

Невирішення цих проблем несе низку ризиків для розвитку Збаразької територіальної громади: недостатня проінформованість населення про кадровий персонал Збаразької міської ради та закладів освіти;

непроінформованість інвесторів про доцільність вкладати інвестиції у розвиток територіальної громади; непроінформованість туристів про заходи, події та визначні місця Збараської територіальної громади; зниження іміджу Збараської територіальної громади;

Збараський ліцей №1 та Збараський ліцей №2 ім. Івана Франка мають найбільше кадрове забезпечення у територіальній громаді. У цих закладах навчається найбільша кількість учнів та працює найбільша кількість персоналу. Матеріально-технічне забезпечення цих закладів наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Матеріально-технічне забезпечення Збараського ліцею №1 та Збараського ліцею №2 ім. Івана Франка

Показник		Збараський ліцей №1	Збараський ліцей №2 ім. Івана Франка
Кількість класів		32	25
Кількість учнів		759	538
Кількість вчителів		66	41
Кількість учнів з особливими освітніми потребами		8	4
Кількість фізкультурно-спортивних зал		2	2
Кількість їдалень або буфетів з гарячим харчуванням		1	1
Кількість ресурсних кімнат		2	0
Кількість медичних кабінетів		1	1
Кількість пандусів та поручнів		2	1
Кількість спеціально обладнаних туалетних кімнат для осіб з інвалідністю		0	1
Кількість учнів, для яких організовано підвезення, осіб		60	80
з них:	шкільним автобусом	60	0
	орендованим автобусом	0	17
	іншим транспортом	0	63
Кількість персональних комп'ютерів (ПК) у закладі		41	30
Кількість портативних ПК (ноутбуків, нетбуків)		45	28
Кількість планшетів		19	0
Кількість класів з інтерактивними поверхнями		26	2
з них:	із проекторами з інтерактивними функціями	16	2
	іншим (інтерактивними столами, підлогами тощо)	2	0
Кількість класів із засобами візуалізації		12	6
з них:	з проектором	10	1
	з телевізором	2	5

Примітка. Сформовано автором на основі [21]

У Збараському ліцеї №1 більше класів, учнів та вчителі, ніж у Збараському ліцеї №2 ім. Івана Франка. У цих закладах є фізкультурно-спортивні зали, та їдальні з гарячим харчуванням, медичні кабінети, пандуси та

поручні. Проте у Збараському ліцеї №1 є ресурсні кімнати, а у Збараському ліцеї №2 ім. Івана Франка вони відсутні попри те, що в цьому закладі навчається 4 учні з особливими освітніми потребами. У Збараському ліцеї №2 ім. Івана Франка є одна спеціально обладнана туалетна кімната для осіб з інвалідністю, а в Збараському ліцеї №1 такі кімнати відсутні.

У Збараському ліцеї №1 навчається 60 учнів, які користуються шкільним автобусом, щоб доїхати до місця навчання. У Збараському ліцеї №2 ім. Івана Франка навчається 80 учнів, які потребують підвезення, але у цьому закладі немає шкільних автобусів і учні змушені користуватися орендованим або особистим транспортом. Орендовані автобуси фінансує Збараська міська рада.

Кількість персональних комп'ютерів (ПК) та портативних ПК (ноутбуків, нетбуків) у Збараському ліцеї №1 більше, ніж у Збараському ліцеї №2 ім. Івана Франка. А планшетів у Збараському ліцеї №2 ім. Івана Франка взагалі немає.

У Збараському ліцеї №1 26 класів забезпеченні інтерактивними поверхнями, з них у 8 класах є мультимедійні дошки, а в 16 класах – проектори з інтерактивними функціями. У Збараському ліцеї №2 ім. Івана Франка є лише 2 проектори з інтерактивними функціями.

Засобами візуалізації забезпечено 12 класів у Збараському ліцеї №1, з них 10 класів мають проектори, а 2 з них – телевізори. У Збараському ліцеї №2 ім. Івана Франка 6 класів забезпечені засобами візуалізації, з них в одному класі є проектор, а в 5 з них – телевізори.

У розвитку закладів загальної середньої освіти Збараської міської ради є сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (табл. 2.8). Серед сильних сторін територіальної громади можна виділити розвинену мережу закладів освіти, яка досі розвивається, а також наявність закладів професійної технічної освіти, де люди навчаються, щоб вийти на ринок праці. Серед слабких сторін – це від'ємний демографічний приріст та від'ємне сальдо міграції, а також низька народжуваність, що може призвести до того, що в майбутньому значно зменшиться кількість учнів та молоді, адже зараз в умовах війни молодь вважає,

що для них найкращим рішенням буде виїхати закордон. Також через це громада може втратити кваліфікованих працівників.

Для того, щоб запобігти визначеним загрозам, потрібно розвивати громадський сектор та перекваліфіковувати кадри у сфері освіти.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз освітньої сфери Збаразької територіальної громади

СИЛЬНІ СТОРОНИ (ПЕРЕВАГИ)	СЛАБКІ СТОРОНИ (НЕДОЛКИ)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена мережа закладів освіти. 2. Наявність закладу профтехосвіти, які готують фахівців, затребуваних на ринку праці. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Від'ємний демографічний приріст, від'ємне сальдо міграції. 2. Низька народжуваність населення
МОЖЛИВОСТІ (ШАНСИ)	ЗАГРОЗИ (ТРУДНОЦІ)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток громадського сектору 2. Проведення перекваліфікації кадрів у сфері освіти 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переконавання молоді, що найкраще рішення – це виїзд з громади 2. У майбутньому значно зменшиться кількість учнів та молоді 3. Відтік кваліфікованих кадрів

Примітка. Сформовано автором на основі [29]

Отже, в управлінні закладами початкової та загальної середньої освіти Збаразька міська рада використовує фінансові, кадрові, матеріально-технічні а інформаційно-аналітичні ресурси. У закладах освіти спостерігається ефективно фінансове забезпечення і не спостерігається дефіциту. У кадровому забезпеченні спостерігається недостатня кількість практичних психологів та дуже низька кількість медичних сестер попри те, що зараз, в умовах війни, надання психологічної та домедичної допомоги є необхідним. У матеріально-технічному забезпеченні деякі заклади загальної середньої освіти не забезпеченні ресурсними кімнатами, пандусами та поручнями, лише 3 заклади мають медичний кабінет і лише у двох закладах є спеціально обладнані туалетні кабінки для осіб з інвалідністю попри те, що у 15 закладах навчаються діти з особливими освітніми потребами. В інформаційно-аналітичному забезпеченні проблеми є в оформленні офіційних сайтів Збаразької міської ради та закладів загальної середньої освіти.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОЧАТКОВОЮ ТА ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

3.1 Удосконалення механізму публічного управління початковою та загальною середньою освітою на місцевому рівні

Сьогодні система публічного управління закладами початкової та загальної середньої освіти посідає важливе місце у розвитку держави та суспільства. Вона бере на себе досить велику відповідальність, адже органи влади разом із закладами освіти мають спільну місію – надання якісних освітніх послуг та формування спеціалістів, які відбудовуватимуть та розвиватимуть країну після перемоги. Для того, щоб якісно управляти закладами загальної середньої освіти органи місцевого самоврядування повинні використовувати основні функції менеджменту у своїй діяльності через застосування різних інструментів.

Функцію планування закладів освіти потрібно використовувати через такі інструменти як стратегічне планування та розробка освітніх стратегій. Функцію організації варто реалізовувати через закупівлю шкільних автобусів для підвезення учнів та розвиток міжмуніципального співробітництва. Працівників закладів освіти можна мотивувати через нагородження преміями, розробку програм підтримки молодих вчителів, залучення їх до конкурсів «Кращий вчитель громади», «Кращий вчитель року» та телепремія «Гордість Тернопілля». Координувати роботу закладів освіти потрібно через зібрання нарад, введення електронного документообігу, створення відкритих громадських слухань. Функцію контролю потрібно здійснювати через внутрішній та зовнішній моніторинг якості освіти, впровадження цифрових систем звітності («Е-щоденник», «Єдина школа») та проведення громадського аудиту.

У фінансовому забезпечення закладів початкової та загальної середньої освіти не спостерігається дефіциту і кошти виділяються ефективно. Проте кількість коштів, які фінансуються закладам освіти, потрібно збільшити, адже у матеріально-технічному забезпеченні є проблеми, які потребують вирішення та фінансування.

У закладах освіти спостерігається недостатнє кадрове забезпечення. Діти з особливими освітніми потребами потребують особливої уваги та підтримки, проте не у всіх закладах загальної середньої освіти є практичні психологи та асистенти. Асистентами забезпечено 20 закладів освіти, а практичними психологами – 14 закладів. Органи місцевого самоврядування повинні забезпечити асистентами та практичними психологами ті заклади освіти, де вони відсутні. Це дасть змогу створювати сприятливе освітнє середовище, надавати психологічну допомогу учасниками освітнього процесу, а учні отримуватимуть необхідну допомогу у навчанні за потреби.

Сьогодні охорона здоров'я посідає дуже важливе місце в житті людини. Надання домедичної допомоги стоїть на першому пріоритеті. У закладах загальної середньої освіти Збараської міської ради лише три заклади освіти забезпеченні медичними кабінетами та медичними сестрами, що спричиняє велику проблему, адже люди мають право на швидку домедичну допомогу за потреби. Саме тому органам місцевого самоврядування необхідно побудувати у закладах загальної середньої освіти медичні кабінети і забезпечити ці заклади медичним персоналом.

У 2024 році Міністерство охорони здоров'я України внесло зміни до проходження учасниками освітнього процесу медичних оглядів. Тепер вчителі закладів освіти повинні щороку проходити комплексний медичний огляд у всіх спеціалістів, а учні щороку лише повинні консультуватися у сімейного лікаря у будь-який день протягом року. Таким чином органи влади переклали відповідальність на батьків за проходження медичних оглядів. Проте багато дітей не проходять медогляди, оскільки батьки не приділяють цьому належної уваги. Таким чином, заклади загальної середньої освіти не отримують

актуальної інформації про стан здоров'я учнів, що й спричиняє загрозу для здоров'я усіх учасників освітнього процесу. Для вирішення цієї проблеми потрібно відновити проходження медичних оглядів у закладах початкової та загальної середньої освіти або посилити контроль за наданням медичних довідок до закладів освіти.

Важливою проблемою у закладах загальної середньої освіти є недостатня кількість кваліфікованих кадрів та старіння педагогічних кадрів. Деякі вчителі старшого віку не мають здатності опанувати інноваційні технології в сфері освіти, які активно розвиваються з розвитком науково-технічного прогресу, тому потребують сторонньої допомоги. Із процесом перепрофілювання закладів загальної середньої освіти (див. рис. 2.5) з'являться молоді спеціалісти, якими потрібно буде замінити вчителів старшого віку. Таким чином, буде оновлений кадровий потенціал закладів освіти.

З розвитком науково-технічного прогресу та збільшенням учнів з особливими освітніми потребами потрібно буде провести перекваліфікацію кадрів, яку повинна буде профінансувати Збараська міська рада. Також для набору нових кваліфікованих спеціалістів у сферу освіти орган місцевого самоврядування може укласти тристоронню угоду з закладом загальної середньої освіти та закладом вищої освіти щодо фінансування навчання учнів під час здобуття вищої освіти за рахунок гранту. Таким чином, випускники шкіл братимуть участь в олімпіаді за спеціальністю, посідатимуть відповідні місця і декілька абітурієнтів, які наберуть найвищі бали, будуть мати можливість навчатися у закладі вищої освіти за кошти органу місцевого самоврядування. Таким чином Збараська міська рада після навчання студента зможе отримати відповідного кваліфікованого спеціаліста.

У матеріально-технічному забезпеченні закладів загальної середньої освіти також виявлено низку проблем, вирішення яких потребує залучення додаткових коштів з місцевого бюджету та освітньої субвенції.

У 2022 році розпочалася повномасштабна війна в Україні і перед органами місцевого самоврядування постало першочергове питання безпеки

для учасників освітнього процесу. Таким чином у закладах початкової та загальної середньої освіти розпочалося будівництво укриттів. Сьогодні у Збаразькій територіальній громаді в усіх закладах освіти створенні укриття, з них 20 найпростіших та 2 протирадіаційних укриттів.

Також останнім часом значно зросла кількість дітей з особливими освітніми потребами. Це діти з аутизмом, інвалідністю та іншими захворюваннями. Для цієї категорії людей дуже важливо створити зручне, комфортне та безбар'єрне освітнє середовище, що дасть змогу вільно пересуватися без сторонньої допомоги та буде відповідати умовам інклюзивного розвитку.

Серед дітей з особливими освітніми потребами можуть бути особи, які пересуваються на кріслах колісних. У Збаразькій територіальній громаді лише 12 закладів загальної середньої освіти забезпеченні пандусами та поручнями. А тому учні, які навчаються в інших закладах освіти та пересуваються на кріслах колісних, мають труднощі, щоб дістатися до закладу освіти.

Освітня реформа Нова українська школа, яку впроваджує Міністерство освіти та науки України з 2016 року, передбачає об'єднання здорових дітей та дітей з особливими освітніми потребами у спільні класи. У всіх закладах освіти у Збаразькій територіальній громаді учні з інвалідністю мають безперешкодний доступ до першого поверху. Проте учні, які мають інвалідність або захворювання опорно-рухового апарату у жодному із закладів освіти не можуть самостійно дістатися на інші поверхи. І якщо відповідно до розкладу занять урок має відбутися на іншому поверсі, то ці учні потребують сторонньої допомоги у переміщенні.

У Збаразькій територіальній громаді лише в двох закладах загальної середньої освіти побудовані спеціальні туалетні кімнати для осіб з інвалідністю. Проте у територіальній громаді навчається 41 учень з інклюзією, а інклюзивна освіта надається у 15 закладах загальної середньої освіти. Спеціальних туалетних кімнат для осіб з інвалідністю є недостатньо у закладах

освіти, а тому це створює труднощі для дітей з особливими освітніми потребами у задоволенні базових потреб.

Щоб вирішити проблеми, з якими стикаються учні з особливими освітніми потребами, потрібно створити у закладах загальної середньої освіти середовище зручного та безбар'єрного простору для осіб з інвалідністю: побудувати пандуси та облаштувати поручні у санвузлах, де можливо – побудувати ліфти і дітей супроводжуватимуть асистенти або на перших поверхах шкіл створити окремі класи, у яких навчатимуться діти із захворюваннями опорно-рухового апарату.

У закладах загальної середньої освіти навчаються учні з різними захворюваннями. Іноді вони потребують відпочинку від занять, тому переходять у ресурсну кімнату, де проводять час в ігровій формі з психологом або асистентом. Ресурсними кімнатами забезпечено 11 закладів загальної середньої освіти у територіальній громаді. Кількість дітей з інклюзією щороку зростає, тому потрібно побудувати ресурсні кімнати у тих закладах загальної середньої освіти, де вони відсутні.

У деяких закладах загальної середньої освіти Збараської міської ради засталіла матеріально-технічна база та потребує оновлення і ремонту. Зокрема до неї відносяться шкільні парти та стільці, дошки крейдові, коридори та приміщення класних кімнат у закладах загальної середньої освіти у сільській місцевості. Саме тому колегії управління освіти, молоді та спорту Збараської міської ради потрібно провести моніторингові заходи в усіх закладах початкової та загальної середньої освіти у територіальній громаді, визначити проблеми у матеріально-технічному забезпеченні та прийняти рішення щодо їхнього вирішення, а Збараській міській раді профінансувати та закупити нове матеріально-технічне обладнання.

У Збараській територіальній громаді є 716 учнів, які проживають на відстані 2 км від закладу освіти і для них організовано підвезення, з них 6 учнів з особливими освітніми потребами. Серед учнів 429 осіб добираються до місць навчання шкільним автобусом, 86 дітей – орендованим автобусом і 195

учнів – іншим (особистим) транспортом. Парк шкільного автотранспорту у громаді складає 9 одиниць. В одному шкільному автобусі 30 місць для сидіння. Цієї кількості автобусів недостатньо, щоб усіх учнів доставити до закладів освіти. 281 учень користується орендованим автобусом або іншим транспортом. Оскільки деякі ліцеї стануть гімназіями (див. рис. 2.5), то збільшиться кількість учнів, яка потребуватиме підвезення – це учні 10-12 класів. Саме тому Збараська міська рада повинна закупити більшу кількість шкільних автобусів за рахунок освітньої субвенції, щоб усіх учнів, які потребують підвезення, забезпечити цим. Відповідно до цього потрібно буде збільшити кількість водіїв. Для безперервного підвезення учнів до закладів загальної середньої освіти необхідно забезпечити водіїв бронюванням від мобілізації відповідно до чинного законодавства України. Це забезпечить стабільність у підвезенні учнів до закладів освіти навіть під час воєнного стану.

У найближчій перспективі Збараської міської ради є придбання спеціально обладнаного автобуса для перевезення маломобільних груп населення. Це значно покращить якість перевезення дітей з особливими освітніми потребами.

Для підвищення іміджу територіальної громади Збараській міській раді та закладам початкової та загальної середньої освіти необхідно інформувати жителів про свою діяльність. Саме тому їм потрібно вдосконалити свої офіційні сайти, через які відбувається комунікація з різними стейкхолдерами.

На офіційному сайті Збараської міської ради потрібно розмістити інформацію про події та заходи, які відбуваються у Збараській територіальній громаді, про керівників відділів та управлінь, працівників та депутатів цього органу (їхні фотографії, посади, контакти, графіки прийомів громадян), висвітлювати проекти, які Збараська міська рада планує реалізувати або вже реалізувала у соціально-економічній сфері, погрупувати прийняті управлінські рішення за структурними підрозділами, які їх реалізують.

На офіційних сайтах закладів загальної середньої освіти потрібно опублікувати інформацію про кадрове забезпечення (фотографії працівників,

їхні посади, освіта, стаж, категорія) та фінансову звітність цих закладів, а також на сайті розмістити розділ «Галерея», де розміщуватимуться фотографії та віртуальна екскурсія закладу, розділ «Електронна реєстрація», де можна буде подати заяву та стати в електронну чергу до закладу освіти, розділ «Контактна інформація», де буде вказано номер телефону, електронну адресу та інший спосіб для зворотнього зв'язку.

Отже, для вдосконалення публічного управління закладами початкової та загальної середньої освіти Збараській міській раді потрібно збільшити фінансування освітньої сфери у територіальній громаді, оновити кадровий потенціал у закладах освіти, провести перекваліфікацію кадрів та збільшити кількість практичних психологів, асистентів та медичних сестер, вдосконалити та оновити матеріально-технічну базу, яка відповідатиме умовам інклюзивного розвитку, розширити парк шкільного автотранспорту, вдосконалити офіційні сайти Збараської міської ради та закладів загальної середньої освіти.

3.2. Використання цифрових технологій в публічному управлінні початковою та загальною середньою освітою на місцевому рівні

З розвитком науково-технічного прогресу у світі активно почали розвиватися цифрові технології. Сьогодні вони стали невід'ємною частиною нашого життя. З початком пандемії коронавірусу перед органами місцевого самоврядування постало питання безпечного навчання учнів, тому заклади загальної середньої освіти змушені були перевести свою роботу у дистанційний формат і навчати учнів дистанційно з використанням цифрових технологій.

У 2022 році розпочалася повномасштабна війна і перед органами місцевого самоврядування знову постало питання безпечного навчання учнів у закладах загальної середньої освіти. Саме тому на прифронтових територіях навчання переведено повністю у дистанційний формат з використанням цифрових технологій, а у відносно безпечних областях – у змішаний формат або там учні продовжують очно відвідувати заклади освіти. Цифрові технології

допомогли забезпечити учнів дистанційним навчанням, де вони фізично не можуть відвідувати заклади освіти.

Заклади загальної середньої освіти почали активно впроваджувати різні цифрові технології у свою діяльність, що й дало можливість проводити уроки у зручних та доступних умовах, а діти почали краще сприймати та засвоювати навчальний матеріал.

Під час написання кваліфікаційної роботи нами було проведено опитування серед учасників освітнього процесу Збараських ліцеїв у місті Збаражі щодо використання цифрових технологій у закладах загальної середньої освіти (Додаток Б). Результати опитування предствалено в додатку В. В опитуванні взяло участь 116 осіб, з них 6% вчителів, 85,3% учнів та 8,6% батьків.

Під час дистанційного навчання учні та вчителі зазвичай користуються платформою Google Meet, за яку проголосувало 87,1% опитаних. Практика використання технологій дистанційного навчання серед опитаних становить три-чотири роки (42,2%) та понад чотири роки (33,6%). 17,2% опитаних користуються технологіями дистанційного навчання два роки, а 6,9% респондентів – до року. Це вказує, що заклади загальної середньої освіти почали використовувати технології дистанційного навчання у своїй діяльності з початком повномасштабного вторгнення та пандемії коронавірусу.

У Збаражі спостерігається середня ефективність використання технологій дистанційного навчання на уроках (рис. 3.1). 58,6% респондентів оцінюють її у межах 70-80%, а 31,9% респондентів – у межах 90-100%. Це вказує, що є проблеми у використанні технологій дистанційного навчання під час уроків.

Заклади початкової та загальної середньої освіти активно використовують цифрові технології під час уроків. Серед найбільш використовуваних є відеоуроки та відеоконференції (76,7%), мультимедійні дошки (60,3%), інтерактивні дошки (51,7%) і телевізори (51,7%).

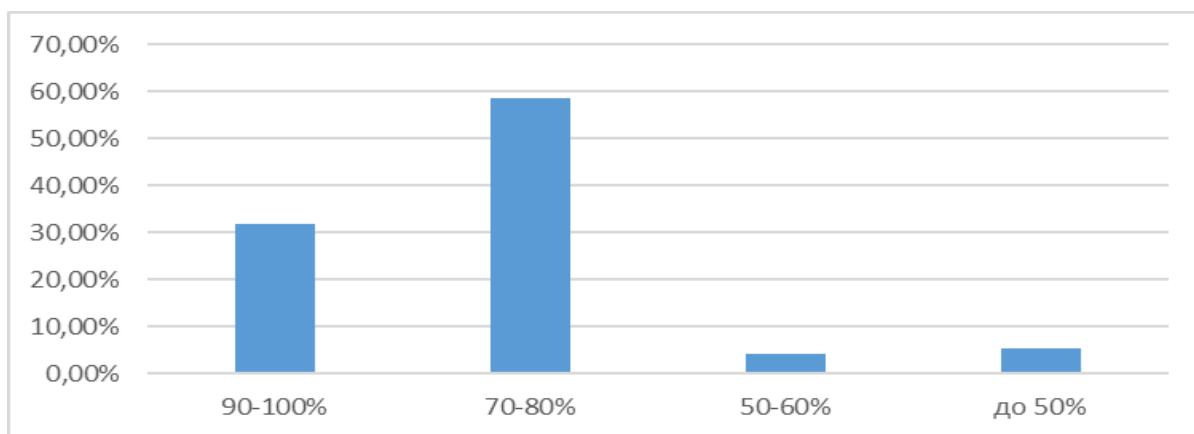


Рис. 3.1. Оцінка ефективності використання технологій дистанційного навчання на уроках

Примітка. Сформовано автором на основі [37]

Ці технології заклади освіти під час уроку використовують щодня (72,4%) або кілька разів на тиждень (24,1%). Проте 82,8% опитаних вважає, що цифрові технології значно підвищують ефективність навчання (рис. 3.2) і 90,5% респондентів відповіли, що помітили позитивні зміни у навчальному процесі після впровадження цифрових технологій.



Рис. 3.2. Наскільки цифрові технології підвищують ефективність навчання

Примітка. Сформовано автором на основі [37]

У закладах загальної середньої освіти спостерігається середня ефективність використання цифрових технологій на уроках (рис. 3.3). 63,8% респондентів оцінюють її у межах 70-80%, а 34,5% респондентів – у межах 90-

100%. Це вказує, що є проблеми у використанні цифрових технологій під час уроків.

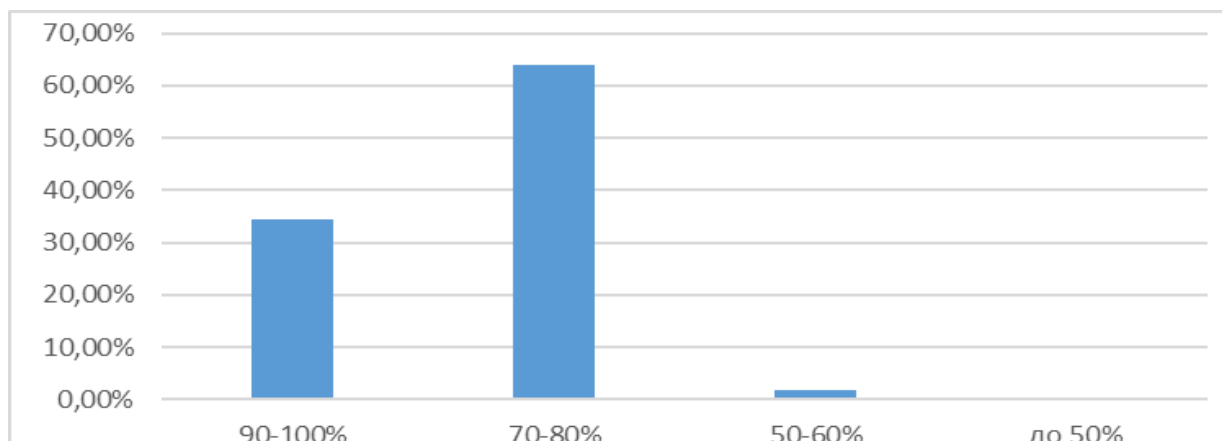


Рис. 3.3. Оцінка ефективності використання цифрових технологій на уроках

Примітка. Сформовано автором на основі [37]

Респонденти виокремили наступні проблеми у використанні цифрових технологій. Зокрема це нестабільне підключення до Інтернету, несправність обладнання, відсутність комунікації з однокласниками під час дистанційного навчання, зниження концентрації уваги, відволікання на зовнішні чинники, нечітке зображення на екрані, труднощі в опануванні нових програм, необхідно самостійно оплачувати деякі програми, під час онлайн уроку складно утримувати увагу учнів та неможливо їх контролювати під час виконання самостійних завдань. Також у закладах освіти немає спеціаліста з обслуговування цифрових технологій.

Електронні освітні ресурси є надзвичайно важливими під час навчання. Завдяки їм учні краще сприймають і засвоюють навчальний матеріал, а вчителям легше організувати проведення уроку. У Збараських ліцеях під час освітнього процесу застосовують різні електронні освітні ресурси. Найбільше учасників освітнього процесу використовують мультимедійні матеріали (93,1%), які дають можливість проводити відеоуроки або презентації. Також 60,3% опитаних застосовують онлайн тести, за допомогою яких вчителі можуть провести опитування учнів під час уроку, 50% опитаних користуються

освітніми платформами такі як Всеосвіта або Освіта.UA і 22,4% опитаних – електронними підручниками.

Ефективність застосування електронного освітнього ресурсу у навчанні є досить високою (рис. 3.4).

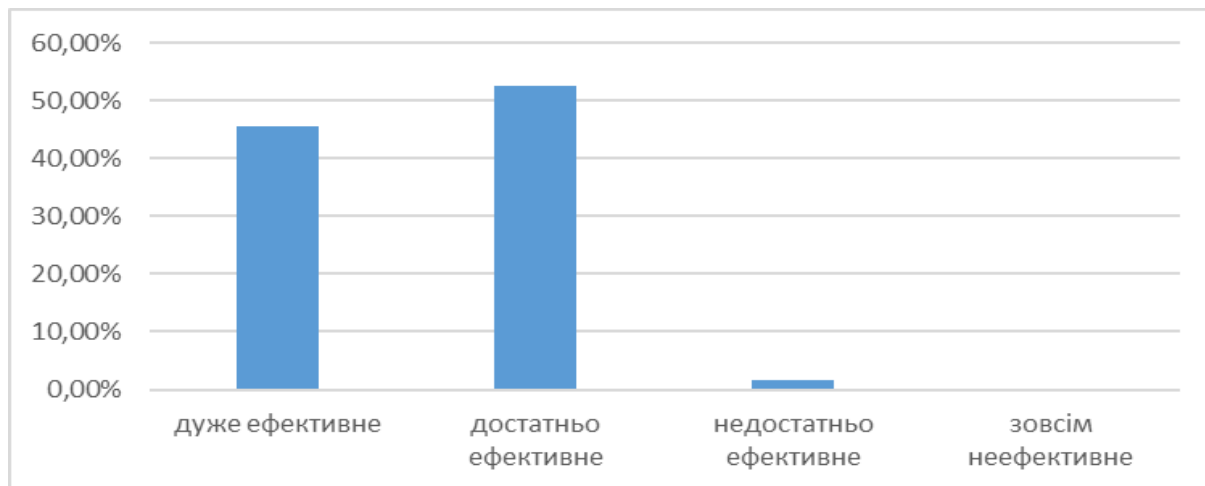


Рис. 3.4. Ефективність застосування електронного освітнього ресурсу у навчанні

Примітка. Сформовано автором на основі [37]

Частина респондентів – 52,6% вказали, що застосування електронного освітнього ресурсу у навчанні є достатньо ефективне, а 45,7% – оцінили його як дуже ефективне. 1,7% опитаних визначили його як недостатньо ефективне. Це означає, що учасники освітнього процесу задоволені електронними освітніми ресурсами та їхнім застосуванням під час уроків.

У місті Збаражжі не всі ліцеї забезпечені проекторами, мультимедійними дошками та комп'ютерною технікою. Зазначимо, що 14,7% опитаних вказали, що їхні заклади освіти повністю забезпечені проекторами та мультимедійними дошками, 77,6% респондентів відповіли, що їхні заклади освіти лише на половину заповнені цією технікою, а 7,8% вказали, що їхні заклади освіти майже забезпечені проекторами та мультимедійними дошками. Це означає, що в закладах загальної середньої освіти недостатньо проекторів та мультимедійних дошок для якісного проведення уроків. Щоб вирішити цю

проблему, органи місцевого самоврядування повинні закупити інтерактивні дошки у класні кімнати, перевагою яких є вільне пересування у закладах освіти.

Серед опитаних – 84,5% респондентів відповіли, що їхні заклади освіти частково забезпечені комп'ютерною технікою, а 15,5% опитаних вказали, що їхні заклади освіти повністю забезпечені цією технікою. Саме тому органам місцевого самоврядування потрібно закупити більше комп'ютерів або ноутбуків, щоб забезпечити ними усі заклади загальної середньої освіти.

У закладах загальної середньої освіти міста Збаража стабільний доступ до Інтернету, що підтвердили 81,9% опитаних. Водночас, 15,5% респондентів відповіли, що іноді є нестабільне підключення до Інтернету.

Респонденти виокремили переваги у використанні цифрових технологій під час навчання. Зокрема це можливість навчатися дистанційно та у будь-який час, краще сприймається навчальний матеріал та інформація, адже подається візуально, зручність в організації роботи вчителя. Цифрові технології спрощують перевірку знань учнів через застосування онлайн-тестів та електронних журналів, полегшують комунікацію з учнями та батьками, дозволяють розвивати цифрову грамотність у вчителя та учнів. Вони дозволяють зробити навчання більш цікавим і наочним завдяки інтерактивним матеріалам, відео, онлайн-тестам, надають доступ до великої кількості навчальних ресурсів, методичних матеріалів та нових підходів у викладанні, дають можливість організувати дистанційне або змішане навчання, що особливо важливо в сучасних умовах. Цифрові технології зацікавлюють учнів, що дає можливість утримувати їхню увагу та підвищити мотивацію до навчання, дозволяють швидко отримувати інформацію, ефективно спілкуватися, працювати дистанційно та навчатися онлайн, підвищують зручність, швидкість і продуктивність у багатьох сферах.

Для ефективної організації навчання в закладах початкової та загальної середньої освіти освіти доцільно застосовувати наступні інструменти (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Цифрові інструменти для ефективної організації навчання в закладах освіти

Категорії	Інструменти
Формування цифрового освітнього середовища	Moodle, ClassDojo, Edmodo, Google Клас
Відеотрансляція для супроводу онлайн-навчання	Zoom, BigBlueButton, Skype, Google Meet, Jitsi Meet, Microsoft Team
Створення ментальних мап	Mind, Mindjet, Coggle, Spiderscribe.net, XMind, Wise mapping, Mind42, Mindomo
Створення хмар слів, візуального представлення даних	WordArt, Tagxedo, WordItOut, WordClouds, EdWordle
Створення відрізків часу, хронології подій	Timeline JS, Preceden, TimeGraphics, Sutori, Tiki-Toki Timelines
Створення інтерактивних плакатів	Glogster, WikiWall
Організація роботи в групах	Educreations, Lino, Padlet, Popplet, Miro Twiddla
Створення презентацій	Microsoft PowerPoint, Emaze, Prezi, Moovly, Genially, Beautifull.ai, Canva
Створення інтерактивних вправ	LearningApps.org, Wizer.me, Rebus1.com, Wordwall, Kahoot, Flippity
Створення флеш-карток	Quizlet, Study Stack, Flashcard Machine
Створення QR-кодів	QR Code Generator
Створення тестів та проведення тестування	Майстер-Тест, Google Form, Online Test Pad
Проведення миттєвих опитувань	Poll Everywhere, Uizzizz, Wooclap, Plickers
Вдосконалення навичок використання цифрових технологій	PR Metheus, EdEra, Eduget, Освіторія, ManLab, На Урок

Примітка. Сформовано автором на основі [42]

Цифрові технології допомагають ефективно розвиватися закладам загальної середньої освіти, а також вдосконалюють їхню діяльність. Вони допомагають вчителям якісно підготуватися до уроку та цікаво для учнів проводити його, використовуючи різні інструменти. Завдяки цифровим технологіям адміністрація закладів загальної середньої освіти має змогу проводити педагогічні ради у будь-який час у дистанційному форматі, вирішувати важливі та обмежені у часі питання.

Проте не всі вчителі зможуть самостійно опанувати ці програми і цифрові технології, а тому органи публічної влади повинні проводити регулярні курси з опановування навичками використання цифрових технологій. Також технології іноді бувають несправними, а тому доцільно у закладах освіти

розширити кадровий потенціал і створити посаду спеціаліста з обслуговування цифрових технологій, який зможе швидко визначити та усунути проблему несправності.

Для ефективного управління закладами освіти органи місцевого самоврядування аналізують багато різних даних, на основі яких приймають управлінські рішення щодо вдосконалення діяльності закладів освіти. Щоб підвищити ефективність цього процесу потрібно запровадити в діяльність органів місцевого самоврядування інформаційно-аналітичні системи, за допомогою яких можна буде збирати, аналізувати, обробляти і зберігати велику масовану інформацію, від якої залежатиме подальше прийняте ними рішення та розвиток закладів початкової і загальної середньої освіти. Це значно полегшить процес обробки інформації, адже він стане автоматизованим.

З початком повномасштабного вторгнення є небезпека для учасників освітнього процесу, які перебувають у закладах загальної середньої освіти. У разі повітряної тривоги вони зобов'язані спуститися в укриття. З 2022 року у кожному закладі загальної середньої освіти є посада інспектора поліції, який здійснює контроль за дотриманням правил поведінки у закладі. Проте заклади освіти у Збаразькій територіальній громаді не забезпеченні системами оповіщення та учасники освітнього процесу не попереджені, коли починається і закінчується повітряна тривога або інша надзвичайна ситуація, що несе загрозу життю і здоров'ю. Щоб вирішити цю проблему необхідно на кожному поверсі закладів освіти встановити систему оповіщення через яку інспектор поліції буде оголошувати важливу інформацію про небезпеку або загрозу.

Також для забезпечення безпечного освітнього середовища у закладах початкової та загальної середньої освіти доцільно встановити камери відеоспостереження, які збиратимуть та зберігатимуть всю інформацію про стани внутрішнього середовища, що є досить актуальним сьогодні. У разі скоєння правопорушення правоохоронні органи зможуть переглянути запис з камер відеоспостереження та швидко на це відреагувати.

Щоб підвищити ефективність використання цифрових технологій під час уроків потрібно іноді проводити уроки в ігровій формі, щоб зацікавити учнів, а також створити STEM-лабораторії, у яких проводити заняття за допомогою пристроїв доповненої та віртуальної реальності для візуалізації навчального матеріалу.

Отже, учасники освітнього процесу оцінюють ефективність використання технологій дистанційного навчання та цифрових технологій на уроках на середньому рівні. Ефективність застосування у навчанні електронного освітнього ресурсу, зокрема мультимедійних матеріалів, онлайн тестів, освітніх платформ та електронних підручників, оцінюють на досить високому рівні. У закладах початкової та загальної середньої освіти міста Збаража спостерігається недостатній рівень забезпечення комп'ютерною та цифровою технологією. Для підвищення ефективності використання цифрових технологій в закладах початкової та загальної середньої освіти потрібно закупити інтерактивні дошки, перевагою яких є вільне пересування у закладі освіти, комп'ютери та ноутбуки, щоб забезпечити ними усі заклади загальної середньої освіти. Також потрібно використовувати цифрові інструменти для ефективної організації навчання в закладах освіти (див. табл. 3.1) та проводити регулярні курси для вчителів з вдосконалення навичок використання цифрових технологій. У закладах освіти створити посаду спеціаліста з ремонту та обслуговування цифрових технологій. У діяльність органів місцевого самоврядування впровадити інформаційно-аналітичні системи, які збиратимуть велику масу інформації та самостійно аналізуватимуть її, що є необхідно для прийняття ефективних управлінських рішень та якісного розвитку закладів освіти. У закладах загальної середньої освіти потрібно встановити камери відеоспостереження та систему оповіщення, що дасть змогу створити безпечне освітнє середовище. Також у цих закладах побудувати STEM-лабораторії, де учні візуально сприйматимуть навчальний матеріал та краще його засвоюватимуть. Впровадження цих змін дасть змогу створити для учнів цікаву та сучасну Нову українську школу.

ВИСНОВКИ

Дослідження на тему «Публічне управління початковою та загальною середньою освітою на місцевому рівні» дало змогу окреслити наступні висновки:

1. Реформа децентралізації в Україні дала можливість передати повноваження державних органів влади органам місцевого самоврядування. Таким чином, управління у сфері освіти стало більш ефективним та якісним. Відповідальність за розвиток початкової та загальної середньої освіти покладено на виконавчі органи органів місцевого самоврядування.

2. З 2017 року Міністерство освіти та науки України розробляє освітню реформу Нової української школи. Тепер учні навчатимуться 12 років. Також змінено типи закладів загальної середньої освіти на початкові школи, гімназії та ліцеї. Учні, які матимуть бажання продовжити навчання у 10 класі, обиратимуть профіль навчання (див. рис. 1.3).

3. Збаразька територіальна громада є досить великою і до неї входить 1 адміністративний центр та 53 села, які об'єднанні в 11 старостинських округи, а 8 сіл знаходяться у підпорядкуванні Збаразької міської ради. Станом на 01.01.2025 року у громаді функціонують 22 заклади загальної середньої освіти. Серед цих закладів є 1 початкова школа, 10 гімназій та 11 ліцеїв. Публічне управління цими закладами здійснює відділ освіти управління освіти, молоді та спорту Збаразької міської ради.

4. Станом на 01.01.2025 року у закладах загальної середньої освіти Збаразької міської ради навчається 3248 учнів та працює 414 вчителів. Також є 15 закладів загальної середньої освіти, у яких функціонує 32 інклюзивних класи та навчається 41 учень з особливими освітніми потребами. У цих закладах освіти облаштовано ресурсні кімнати для дітей з особливими освітніми потребами.

5. У закладах освіти Збаразької міської ради спостерігається низка проблем у кадровому, матеріально-технічному та інформаційно-аналітичному забезпеченні. Зокрема у територіальній громаді недостатня кількість

практичних психологів та медичних сестер. Також не всі заклади загальної середньої освіти забезпеченні ресурсними кімнатами, медичними кабінетами, пандусами та поручнями, спеціально обладнаними туалетними кабінками для осіб з інвалідністю, що є необхідним для учнів з особливими освітніми потребами. У територіальній громаді спостерігається недостатня кількість шкільних автобусів. Збараська міська рада та заклади загальної середньої освіти мають недостатньо розвинуті офіційні сайти, що викликає певні труднощі у комунікації з громадськістю.

6. Для забезпечення закладів загальної середньої освіти кадровим потенціалом та набором нових кваліфікованих спеціалістів у сферу освіти орган місцевого самоврядування може укласти тристоронню угоду з закладом загальної середньої освіти та закладом вищої освіти щодо фінансування навчання учнів під час здобуття вищої освіти за рахунок гранту. Таким чином, випускники шкіл братимуть участь в олімпіаді за відповідною спеціальністю, посідатимуть відповідні місця і декілька абітурієнтів, які наберуть найвищі бали, будуть мати можливість навчатися у закладі вищої освіти за кошти органу місцевого самоврядування. Таким чином Збараська міська рада після навчання студента зможе отримати відповідного кваліфікованого спеціаліста.

7. Для вирішення проблем у матеріально-технічному забезпеченні потрібно побудувати медичні кабінети, пандуси та облаштувати поручні у санвузлах, де можливо – побудувати ліфти, у яких дітей супроводжуватимуть асистенти або на перших поверхах шкіл створити окремі класи, у яких навчатимуться діти із захворюваннями опорно-рухового апарату. Також побудувати ресурсні кімнати у тих закладах загальної середньої освіти, де вони відсутні. Необхідно закупити більшу кількість шкільних автобусів за рахунок освітньої субвенції та забезпечити водіїв бронюванням від мобілізації відповідно до чинного законодавства України, що забезпечить стабільність у підвезенні учнів до закладів освіти навіть під час воєнного стану.

8. Для підвищення іміджу Збараської територіальної громади Збараська міська рада повинна розмістити на своєму офіційному сайті інформацію про

події та заходи, які відбуваються у Збараській територіальній громаді, про керівників відділів та управлінь, працівників та депутатів цього органу (їхні фотографії, посади, контакти, графіки прийомів громадян), висвітлювати проекти, які Збараська міська рада планує реалізувати або вже реалізувала у соціально-економічній сфері, погрупувати прийняті управлінські рішення за структурними підрозділами, які їх реалізують. На офіційних сайтах закладів загальної середньої освіти потрібно опублікувати інформацію про кадрове забезпечення (фотографії працівників, їхні посади, освіта, стаж, категорія) та фінансову звітність цих закладів, а також на сайті розмістити розділ «Галерея», де розміщуватимуться фотографії та віртуальна екскурсія закладу, розділ «Електронна реєстрація», де можна буде подати заяву та стати в електронну чергу до закладу освіти, розділ «Контактна інформація», де буде вказано номер телефону, електронну адресу та інший спосіб для зворотнього зв'язку.

9. За результатами проведеного опитування щодо використання цифрових технологій у закладах освіти визначено, що є певні проблеми у цьому процесі. Ефективність використання цифрових технологій респонденти оцінили на середньому рівні. У закладах загальної середньої освіти Збараської територіальної громади недостатньо проекторів та мультимедійних дошок для якісного проведення уроків.

10. Щоб підвищити ефективність використання цифрових технологій у закладах освіти потрібно закупити інтерактивні дошки у класні кімнати, на кожному поверсі закладів освіти встановити систему оповіщення через яку інспектор поліції буде оголошувати важливу інформацію про небезпеку або загрозу, встановити камери відеоспостереження, створити STEM-лабораторії, у яких проводитимуться заняття за допомогою пристроїв доповненої та віртуальної реальності для візуалізації навчального матеріалу, використовувати цифрові інструменти під час уроків (див. табл. 3.1), проводити регулярні курси з опанування навичками використання цифрових технологій, створити посаду спеціаліста з обслуговування цифрових технологій, який зможе швидко визначити та усунути проблему несправності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борщевський В., Громадський простір, Територіальні громади в умовах воєнного стану, як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку, 2022 р.

2. В Україні закривають школи, де навчається менш ніж 45 дітей: МОН роз'яснило, що буде з учнями. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayini-zakriyut-shkoli-de-navchaetsya-mensh-1710338471.html>

3. Державне управління : підручник: у 2-х т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заступник голови). Київ ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2013. Т. 2. 324 с.

4. Діти з особливими освітніми потребами. URL: <https://vseosvita.ua/library/diti-z-osoblivimi-osvitnimi-potrebami-103021.html>

5. Збаразька територіальна громада – Склад громади. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada/4602/composition>

6. Звіт про результати громадського обговорення проекту рішення Збаразької міської ради «Про припинення шляхом ліквідації закладу загальної середньої освіти «Киданецька гімназія» Збаразької міської ради Тернопільської області». URL: <https://www.zbarazh-rada.gov.ua/wp-content/uploads/2025/07/VIII-38-30-d2.pdf>

7. Іванюк В. В. Особливості публічного управління загальною середньою освітою в умовах сучасних викликів. *«Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні»*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 27 листопада 2024 року. Тернопіль: ЗУНУ, 2024.

8. Іванюк В. В. Публічне управління загальною середньою освітою: проблеми та напрями їхнього вирішення. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 15 травня 2025 року. Тернопіль: ЗУНУ, 2025.

9. Інклюзія-Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Інклюзія>

10. Інституційний аудит у запитаннях і відповідях. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/instytuciynyy-audyt-u-zapytanniah-i-vidpovidyah>
11. Інформаційна система управління освітою. URL: <https://isuo.org>
12. Конституція України станом на 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
13. Майбутнє реформи НУШ. URL: <https://nus.org.ua/2021/11/29/majbutnye-reformy-nush-den-gidnosti-j-edcamp-dlya-radosti-pidsumky-onlajn-toloky>
14. Майбутнє НУШ: що пропонують у Дорожній карті реформи. URL: <https://nus.org.ua/2021/12/12/majbutnye-nush-shho-proponuyut-u-dorozhniy-karti-reformy>
15. Матеріально-технічне забезпечення. URL: <https://buklib.net/books/37598>
16. Менеджмент та публічне управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: актуальні проблеми та концепт їх вирішення [Текст] / Михайло Шкільняк, Алла Мельник, Петро Микитюк [та ін.] // Вісник економіки. 2022. № 4. 186 с.
17. Менеджмент якості освіти в закладах загальної середньої освіти: соціально-економічний аспект. URL: <http://pedosv.kpnu.edu.ua/article/view/311591>
18. Мінімізація освітніх втрат учнів закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану: змішане навчання. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/732123>
19. Опорні школи. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/zagalna-serednya-osvita/oporni-shkoli>
20. Освіта в Україні – Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Освіта_в_Україні
21. Офіційний сайт Збараської міської ради. URL: <https://www.zbarazh-rada.gov.ua>

22. Офіційний сайт Міністерства освіти та науки України. URL: <https://mon.gov.ua>
23. Перелік центральних органів виконавчої влади України – Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Перелік_центральных_органів_виконавчої_влади_України
24. Повноваження ОМС щодо забезпечення якісної освіти: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / Байтемірова Н., Бондар А., та ін. / за заг.ред. Протасової Н., Полторак В. Київ, 2021. 58 с.
25. Про затвердження Перспективного плану трансформації мережі закладів загальної середньої освіти Збараської міської ради 2024-2027 роки: рішення Збараської міської ради від 29.05.2024 р. №VIII/32/4. Збараська міська рада. 2024. 11 с.
26. Про затвердження Положення про колегію управління освіти, молоді та спорту Збараської міської ради та її складу: проект рішення Збараської міської ради від 03.12.2021 р. №VIII/12/. Збараська міська рада. 2021. 8 с.
27. Про затвердження Положення про ліцей. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2021 р. № 1062. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2021-п#Text>
28. Про затвердження Порядку та умов надання у 2025 році освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам (за спеціальним фондом державного бюджету) в частині створення сучасного освітнього простору. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 березня 2025 р. № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/290-2025-п#Text>
29. Про затвердження Програми соціально-економічного розвитку Збараської міської ради на 2025-2026 роки: рішення VIII скликання від 23.12.2024 р. № VIII/36/19. Збараська міська рада. 2024. 43 с.

30. Про затвердження Стратегії розвитку Збараської територіальної громади на 2025-2030 роки: рішення VIII скликання від 23.12.2024 р. № VIII/36/24. Збараська міська рада. 2024. 55 с.

31. Про затвердження у новій редакції Положення про управління освіти, молоді та спорту Збараської міської ради: рішення Збараської міської ради від 29.03.2024 р. № VIII/31/26. Збараська міська рада. 2024. 16 с.

32. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.06.1997 р. № 280/97-ВР. Дата оновлення: 31.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>

33. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення 31.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

34. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. Дата оновлення: 31.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

35. Про структуру Збараської міської ради та її виконавчих органів: рішення VIII скликання від 16.02.2024 р. № VIII/30/25. Збараська міська рада. 2024. 6 с.

36. Регламент Збараської міської ради VIII скликання: затв. рішенням Збараської міської ради від 04.12.2020 р. № №VIII/1/5. Збараська міська рада. 2020. №VIII/10/23. 31 с.

37. Результати соціологічного опитування «Анкета щодо застосування цифрових технологій у закладах освіти». URL: <https://docs.google.com/forms/d/1OCM1oTSwa1aYV7rr-I-GAhItRps2gFjY6xC1qVN0gxw/edit#responses>

38. Ресурсне забезпечення – Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Ресурси>

39. Соціальний паспорт Збараської територіальної громади. URL: <https://www.zbarazh-rada.gov.ua/соціальний-паспорт-збараської-тг/>

40. Тарабан С. В. Особливості публічного управління освітньою сферою в Україні на регіональному рівні. *Наукові перспективи*: журнал. 2021. № 7(13) 2021. С. 158-167.

41. Толочко С. В. Цифрова компетентність педагогів в умовах цифровізації закладів освіти та дистанційного навчання. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741496>

42. Цифрові інструменти вчителя: функції, переваги, застосування. URL: <https://osvita.ua/school/method/91206>

43. Чи може орган місцевого самоврядування здійснювати контроль за діяльністю закладів освіти. URL: <https://sqe.gov.ua/chi-mozhe-organ-miscevogo-samovryaduvan>

44. Шкільняк М, Мельник А, Микитюк П, Васіна А, Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних вимог та трансформаційних викликів. 2021. Вісник економіки. Випуск 3. 177 с.

45. Як зміниться старша школа з 2027 року? Усе про вибір профілів і нові можливості для учнів. URL: <https://mon.gov.ua/news/yak-zminytsia-starsha-shkola-z-2027-roku-use-pro-vybir-profiliv-i-novi-mozhlyvosti-dlia-uchniv>

46. Як фінансуються школи та як покращити систему їх фінансування. URL: <https://eo.gov.ua/yak-finansuiutsia-shkoly-ta-iak-pokrashchyty-systemu-ikh-finansuvannia/2021/06/24>

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ПЕРСОНАЛУ**

ІВАНЮК Віктор Вікторович

**Публічне управління початковою та загальною середньою освітою на
місцевому рівні**

**Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»**

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Тернопіль-2025