

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління**

«На правах рукопису»
УДК 351.851:352:373.5(477)

До захисту допущено:
В. о. завідувача кафедри
_____ Ростислав ПАШОВ
«__» _____ 20__ р.

**Магістерська дисертація
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою «Публічне адміністрування та
електронне урядування»
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
на тему: «Удосконалення механізмів управління розвитком загальної
середньої освіти на місцевому рівні»**

Виконав:

студент VI курсу, групи СУ-з31мп
Дмитрук Валерій Сергійович _____

Науковий керівник:

старший викладач кафедри теорії та практики
управління, Іщенко Анна Миколаївна _____

Рецензент:

доцент кафедри соціології,
к. політ. н., доцент,
Багінський Андрій Владиславович _____

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____

Київ – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	8
1.1. Сутність діяльності органів місцевого самоврядування у сфері загальної середньої освіти	8
1.2. Законодавче регулювання загальної середньої освіти в Україні на рівні державних та місцевих органів влади	14
1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління освітньою сферою на місцевому рівні	19
Висновки до Розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ	30
2.1. Організаційні форми та структури місцевого управління освітою	30
2.2. Аналіз діяльності Управління освіти і науки Білоцерківської міської ради у сфері загальної середньої освіти.....	38
2.3. Оцінка ефективності управлінських рішень у сфері освіти на місцевому рівні	43
Висновки до Розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В СФЕРІ ОСВІТИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	55
3.1. Сучасні механізми взаємодії органів місцевого самоврядування з освітніми закладами в умовах децентралізації	55
3.2. Запровадження інноваційних підходів до управління розвитком загальної середньої освіти на рівні громади	61
3.3. Можливі шляхи удосконалення управлінських рішень у сфері загальної середньої освіти в умовах воєнного стану	71
Висновки до Розділу 3	78
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
Додатки	92

ВСТУП

Актуальність теми. Метою освітньої сфери є сприяння всебічному розвитку людини як особистості та ключової цінності суспільства. Вона забезпечує розкриття талантів людей, їх інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування найважливіших компетентностей для успішної самореалізації, а також відповідного виховання. Освіта має забезпечити здатність громадян до свідомого вибору та спрямування їх зусиль на благо інших людей і громади. Це сприяє збагаченню інтелектуального, економічного, творчого та культурного потенціалу українського народу, підвищенню освітнього рівня громадян, що є основою сталого розвитку України та її євроінтеграції.

Розвиток загальної середньої освіти є одним із основних пріоритетів забезпечення сталого соціально-економічного розвитку суспільства. Сучасний етап децентралізації в Україні, зумовлений реформою місцевого самоврядування, ставить перед системою управління освітою нові виклики. Передача повноважень та ресурсів на рівні територіальних громад відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління закладами загальної середньої освіти (ЗСО), але водночас потребує вдосконалення існуючих механізмів.

Актуальність теми посилюється також необхідністю забезпечення рівного доступу до якісної освіти, особливо в умовах територіальної нерівності та обмеженості фінансових ресурсів громад. Тому вдосконалення механізмів управління розвитком загальної середньої освіти на місцевому рівні є не лише важливим завданням, а й суспільно значущим викликом.

Стан наукової розробленості проблеми. Питання управління освітою активно досліджується у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Українські вчені, такі як Н. Волкова, М. Легенький, О. Ковнір, І. Лопушинський, О. Поступна, І. Хомишин, І. Чикало та інші. Так Легенький М. розкриває адміністративно-правові засади формування та реалізації державної політики у

сфері освіти, тоді як Лопушинський І.П., Ковнір О.І. висвітлюють європейський та світовий досвід реформування освіти в процесі децентралізації влади, акцентуючи увагу на модернізації освітніх процесів.

Серед зарубіжних дослідників особливо відомі праці М. Фуллана (Канада), який зосереджується на системних підходах до впровадження освітніх реформ, та Х. Хекмана (США), який досліджував економічну ефективність інвестицій в освіту. Крім того, Є. Баллі з Великобританії аналізує вплив децентралізації на якість освітніх послуг у європейських країнах.

Незважаючи на наявність великої кількості наукових праць, питання удосконалення механізмів управління розвитком загальної середньої освіти саме на місцевому рівні в Україні досліджено недостатньо. Це породжує необхідність розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності процесів управління.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами кафедри. Кваліфікаційна робота виконана на кафедрі теорії та практики управління факультету соціології і права Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» згідно з ініціативною темою «*Цифрова трансформація державного управління та місцевого самоврядування: виклики та можливості для досягнення ЦСР*» (ДР №0123U101483 від 06.03.2023 р.), в межах якої автором досліджено діяльність місцевих органів управління освітою та акцентовано їх ключовий вплив на забезпечення доступності, якості та відповідності освітніх послуг місцевим потребам; відповідальності за фінансування закладів освіти; забезпечення матеріально-технічної бази; організацію навчального процесу; контроль за виконанням державних стандартів освіти.

Об'єкт дослідження - це процес удосконалення механізмів управління розвитком загальної середньої освіти на місцевому рівні.

Предмет дослідження - це сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів управління розвитком загальної середньої освіти на місцевому рівні.

Мета дослідження - узагальнення теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління розвитком загальної середньої освіти на основі дослідження практики управлінської діяльності місцевих органів влади.

Досягнення заявленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність діяльності органів місцевого самоврядування у сфері загальної середньої освіти;
- виявити законодавчі основи регулювання загальної середньої освіти в Україні на рівні державних та місцевих органів влади;
- розглянути вітчизняний та зарубіжний досвід управління освітою на місцевому рівні;
- розглянути організаційні форми та структури місцевого управління освітою;
- здійснити аналіз діяльності Управління освіти і науки Білоцерківської міської ради у сфері загальної середньої освіти;
- оцінити ефективність управлінських рішень у сфері освіти на місцевому рівні;
- виявити сучасні механізми взаємодії органів місцевого самоврядування з освітніми закладами в умовах децентралізації;
- з'ясувати запровадження інноваційних підходів до управління розвитком загальної середньої освіти на рівні громади;
- обґрунтувати шляхи удосконалення управлінських рішень у сфері загальної середньої освіти в умовах воєнного стану.

Методологія та методи дослідження. У процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи, що дозволили вивчити теоретичні основи та практичні аспекти управління розвитком загальної середньої освіти на місцевому рівні. У роботі використовувались такі загальнонаукові методи як метод системного аналізу, SWOT-аналізу, логічний та статистичний метод, проблемно-хронологічного аналізу тощо.

Метод логічного узагальнення використовувався при уточненні категоріального апарату дослідження та інструментів управління розвитком загальної середньої освіти. Відповідно шляхом застосування системного аналізу розглянуто особливості управління освітою на місцях як складового єдиної цілісної системи. Логічний та статистичний методи використовувалися для проведення аналізу системи управління освітою в Білоцерківській міській територіальній громаді. Проблемно-хронологічний метод дозволив виявити та простежити в динаміці розвиток процесів та проблем, що виникали під час проведення реформи в системі освіти. Метод SWOT-аналізу дав змогу виявити здобутки й можливості, проблеми й загрози системи освіти Білоцерківської міської територіальної громади.

Наукова новизна визначається тим, що у кваліфікаційній роботі комплексно досліджено специфіку діяльності органів місцевого самоврядування у сфері загальної середньої освіти з виявленням інноваційних підходів до управління розвитком загальної середньої освіти на рівні громади. Також у роботі удосконалено розуміння напрямів підсилення управлінських рішень у сфері загальної середньої освіти в умовах воєнного стану.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані місцевою владою для оптимізації управління розвитком загальної середньої освіти, зокрема шляхом розробки Програми розвитку системи освіти у Білоцерківській міській територіальній громаді, що сприятиме посиленню кадрового потенціалу в освітній сфері громади, розвитку ефективної системи інклюзивної освіти, а також вирішенню потреби здобувачів освіти в сучасних технічних засобах та посиленню фандрайзингової діяльності. Подані рекомендації будуть використані в роботі Управлінням освіти і науки Білоцерківської міської ради Київської області, про що свідчить Довідка про впровадження.

Структура та обсяг кваліфікаційної (магістерської) роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел та 3 додатків. Загальний обсяг

роботи становить 91 сторінка (без додатків), в тому числі список використаних джерел, що містить 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1

Теоретико-методологічні засади дослідження процесу управління сферою загальної середньої освіти на місцевому рівні

1.1. Сутність діяльності органів місцевого самоврядування у сфері загальної середньої освіти

Органи місцевого самоврядування в Україні відіграють ключову роль у забезпеченні функціонування та розвитку системи освіти на місцевому рівні. Їх діяльність регулюється низкою законодавчих актів, зокрема законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» [2], «Про освіту» [1] та «Про повну загальну середню освіту» [3].

Сучасна система освіти орієнтована на управління з урахуванням громадської думки, що формує її як державно-громадську. Основна мета такого підходу – досягнення гармонії між інтересами особистості, суспільства та держави.

У сучасній науковій літературі щодо розвитку управління системою освіти наголошується на важливості створення управлінських моделей, які залучають громадськість та фахівців. Це спрямовано на підвищення гнучкості та демократичності управління, а також надання йому державно-громадського характеру. Такий підхід визначає напрямки державної політики, зокрема посилення ролі місцевого самоврядування, активізацію роботи піклувальних рад, залучення батьків, громадських організацій, фондів та засобів масової інформації до освітньої, економічної та науково-методичної діяльності освітніх закладів, а також до прогнозування їх розвитку та оцінювання якості освітніх послуг [4].

Основну роль у цьому процесі відіграють органи місцевого самоврядування (ОМС), адже вони наділені численними функціями й повноваженнями у сфері освіти. Тому актуальним є аналіз їхньої ролі, функцій та напрямів діяльності для розуміння особливостей взаємодії з різними учасниками освітнього процесу.

Місцеве самоврядування – це форма публічної влади, створена територіальною громадою для самостійного вирішення питань місцевого значення. Такі питання можуть розв’язуватися безпосередньо або через обрані органи, за умови використання законодавчо закріпленої фінансової та економічної бази. Цей механізм сприяє взаємодії різних соціальних суб’єктів, серед яких місцева влада, підприємства, освітні та культурні установи, а також громадськість. Така співпраця забезпечує врахування інтересів і потреб усіх учасників, їх адаптацію в суспільстві, залучення до прийняття управлінських рішень і відкритість освітнього процесу [2].

У широкому розумінні, місцеве самоврядування виступає політико-правовим інститутом, через який здійснюється управління справами місцевих громад у межах їх компетенції. Це можливо завдяки самоорганізації мешканців відповідних територій за підтримки й згоди держави. У вузькому розумінні, це здатність територіальної громади управляти своїм майном, визначати напрямки розвитку, приймати рішення та виконувати функції, що віднесені до їхньої компетенції законодавством. Органи місцевого самоврядування мають право і можливість під власну відповідальність регулювати суттєві суспільні процеси в інтересах громади у межах закону. Відповідно до закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [2], це право, гарантоване державою, та реальна спроможність територіальних громад (сіл, міст чи об’єднаних сільських громад) самостійно, або через органи місцевого самоврядування й посадових осіб, вирішувати питання місцевого значення відповідно до вимог чинного законодавства України.

Місцеве самоврядування, діючи у межах законодавства України та Конституції України, здійснюється як територіальними громадами сіл, селищ і міст, так і через їхні представницькі органи – сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі структури. Крім того, спільні інтереси громад представляють районні й обласні ради. Принципи, на яких базується місцеве самоврядування в Україні, включають: законність, відкритість, народовладдя, поєднання місцевих і державних інтересів, виборність органів, підзвітність та відповідальність перед

громадами, колегіальність, підтримку держави, гарантії незалежності та самостійності органів самоврядування, матеріально-фінансову автономію в межах визначених повноважень, а також судовий захист прав [5].

Функції місцевого самоврядування можна класифікувати як виконавчі, організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі. До основних сфер повноважень належать:

- будівництво й розвиток інфраструктури;
- освіта, охорона здоров'я, культура, спорт;
- регулювання земельних відносин та охорона довкілля;
- соціальний захист тощо.

Органи місцевого самоврядування забезпечують вирішення питань місцевого значення, ґрунтуючись на принципах відповідальності перед громадою, а також самостійності у реалізації своїх завдань в межах чинного законодавства [6].

У сфері освіти органи місцевого самоврядування працюють у таких напрямках:

- організація роботи та управління системою освіти,
- освітньо-виховна діяльність,
- науково-методична підготовка педагогів,
- соціальний захист учасників освітнього процесу,
- матеріально-технічне забезпечення освітніх установ,
- видавнича діяльність [4].

На рівні управління освітою органи місцевого самоврядування виконують низку важливих функцій:

- реалізація державної політики у сфері освіти;
- контроль за дотриманням закладами освіти державних стандартів щодо змісту, рівня та обсягу освітніх послуг;
- сприяння інтеграції національної системи освіти до світового освітнього простору;

- формування регіональної наукової та науково-технічної політики, впровадження інновацій;
- моніторинг у галузі освіти, наукової та інноваційної діяльності;
- координація діяльності освітніх установ, забезпечення їх науково-методичними та матеріальними ресурсами;
- створення умов для рівного доступу до освіти;
- розвиток потенціалу громадян з урахуванням місцевих особливостей (національно-культурних і соціально-економічних);
- розвиток мережі освітніх закладів, визначення обсягів їх фінансування;
- забезпечення соціального захисту учнів і педагогів, створення комфортних умов для навчання та виховання;
- проведення моніторингу якості освітніх послуг у межах реформування освіти за концепцією Нової української школи [4].

Так, роль органів місцевого самоврядування в управлінні системою освіти полягає у виконанні таких завдань:

- забезпечення реалізації державної політики у сфері освіти та контроль за дотриманням державних нормативно-правових актів, які регламентують функціонування освітньої системи;
- моніторинг виконання закладами загальної середньої освіти державних вимог щодо змісту, рівня та обсягу надання освітніх послуг;
- сприяння інтеграції національної системи освіти у світовий освітній простір, підтримка інновацій та міжнародного співробітництва;
- формуванні регіональної політики в галузі науки та науково-технічної діяльності, впровадженням інноваційних заходів;
- моніторинг сфери освіти, науки, науково-технічної та інноваційної діяльності;
- координація роботи закладів освіти, забезпечення їх науково-методичної та матеріально-технічної підтримки;
- створення умов для забезпечення рівного доступу всіх верств населення до освіти;

- розвиток науково-технічного, інтелектуального та освітнього потенціалу громадян з урахуванням місцевих національно-культурних і соціально-економічних особливостей тощо [7]

Освітньо-виховна діяльність органів місцевого самоврядування охоплює:

- роботу з обдарованими і талановитими дітьми;
- інклюзивну діяльність та розширення мережі закладів освіти з інклюзивними класами;
- створення умов для розвитку учнівського самоврядування у школах;
- проведення міських масових заходів, різного роду фестивалів, святкових ранків, проведення патріотично-спортивних ігор тощо.

Науково-методична підготовка вчителів охоплює заходи з перепідготовки вчителів початкових класів у контексті впровадження Концепції «Нової української школи»; організацію та проведення міських методичних заходів, спрямованих на реалізацію Державного стандарту початкової освіти; забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних працівників через участь у спеціалізованих заходах, таких як тренінги, семінари, конференції; розробку рекомендацій для ефективного психолого-педагогічного супроводу обдарованих і талановитих дітей, дітей з особливими потребами тощо.

Особливістю соціального забезпечення учасників освітнього процесу є організація харчування учнів у закладах освіти, зокрема сніданків, комплексних обідів та гарячого харчування для групи подовженого дня (обіди, полуденки); організація перевезення учнів за узгодженими маршрутами спеціально наданими транспортними засобами, а також контроль за безпекою; утримання таборів відпочинку з денним перебуванням дітей, організація в них культурно-масових і розважальних заходів, екскурсій для ознайомлення з історико-культурними пам'ятками міста й області, відвідування музеїв, залучення до гурткової діяльності, ігрових програм і спортивних заходів [7].

Матеріально-технічне забезпечення закладів освіти здійснюється шляхом:

- модернізації матеріально-технічної бази, зокрема, забезпечення закладів освіти сучасним технологічним обладнанням, меблями та малогабаритною

технікою для впровадження нового змісту початкової освіти; придбання лабораторно-демонстраційного обладнання для спеціалізованих кабінетів та забезпечення інклюзивної освіти;

- оснащення освітнього процесу шляхом забезпечення навчально-методичними матеріалами для ефективної організації освітнього процесу; оснащення шкіл сучасними інтерактивними комплексами, системним та прикладним програмним; надання всім закладам освіти швидкого доступу до Інтернету із застосуванням сучасних технологій підключення для ефективного доступу до освітніх ресурсів; створення умов для запровадження дистанційної платформи навчання;

- поліпшення інфраструктури через зміцнення матеріально-технічної бази шкільних їдалень та харчоблоків; виконання ремонтно-будівельних робіт із використанням енергоефективних і енергозберігаючих технологій; модернізацію системи освітлення шляхом заміни ламп розжарювання на люмінесцентні світильники; проведення обстеження будівель, дахів, комунікацій та обладнання шкіл із подальшим виконанням капітальних ремонтів; підготовку внутрішніх тепломереж і приладів до роботи в осінньо-зимовому режимі;

- забезпечення комфортних умов для проведення освітнього процесу шляхом створення сучасних санітарно-гігієнічних умов для здійснення освітнього процесу; придбання засобів пожежогасіння, встановлення бібліотечних стелажів із негорючих матеріалів, обробка конструкції горища вогнезахисними сумішами; проектування та монтаж систем автоматичної пожежної сигналізації та оповіщення [4].

Видавнича діяльність органів місцевого самоврядування включає підготовку і друк видань для освітніх потреб та розширення світогляду учасників освітнього процесу, зокрема: книг, присвячених історії та діяльності видатних співвітчизників, перекидних календарів, рекомендацій і буклетів про роботу органів місцевого самоврядування (проведені конкурси, реалізовані проекти, запобігання та протидію корупції в державних органах тощо).

Видавнича діяльність органів місцевого самоврядування для забезпечення

освітніх процесів охоплює підготовку та випуск друкованих матеріалів для освітніх цілей і розширення світогляду учасників освітнього процесу, зокрема, це видання, присвячені історії міста та країни, діяльності видатних співвітчизників, рекомендаційні матеріали й буклети, що висвітлюють роботу органів місцевого самоврядування щодо проведення конкурсів, реалізації проєктів, заходів із запобігання та протидії корупції тощо.

Таким чином, відмітимо, що органи місцевого самоврядування своєю увагою охоплюють усіх учасників освітнього процесу, як учнів та педагогів, так і допоміжний персонал та керівників закладів освіти, що, дозволяє налагодити тісну взаємодію, підвищити роль закладів освіти в громаді, розвивати шкільне самоврядування та реалізувати освітні завдання.

1.2. Законодавче регулювання загальної середньої освіти в Україні на рівні державних та місцевих органів влади

Законодавче регулювання освітньої галузі, а саме загальної середньої освіти складається з низки нормативно-правових актів, які являють собою систему освітнього законодавства. Однак, розглядати цю систему можна як «вузькому», так і в «широкому» розумінні. Так, у «вузькому» розумінні освітнє законодавство складається із Конституції України [8], законів України «Про освіту» [1], «Про повну загальну середню освіту» [3]. Натомість в «широкому» розумінні законодавство України в галузі загальної середньої освіти складає не лише профільні, спеціалізовані закони, а також інші суміжні законодавчі акти. Наприклад, Бюджетний кодекс України [9], який передбачає механізми та правові підстави фінансування закладів загальної середньої освіти, Кодекс законів про працю України [10], який регулює порядок призначення працівників, Кодекс цивільного захисту України [11], який встановлює загальнообов'язкові вимоги до утримання будівель закладів освіти, виконання вимог протипожежного захисту тощо, Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [12], який покладає повноваження управління системою освіти певної

адміністративно-територіальної одиниці на військово-цивільні адміністрації, закони України «Про охорону дитинства» [13], «Про внесення змін до деяких законів України про освіту щодо організації інклюзивного навчання» [14], які покликані забезпечення прав дітей, зокрема у сфері освіти. Водночас системи освітнього законодавства в «широкому» розумінні слід також віднести низку підзаконних нормативно-правових актів, а саме: укази Президента України (№195/2020 від 25 травня 2020 року [15], №553/2016 від 13 грудня 2016 року [16]) постанови й розпорядження Кабінету Міністрів України (постанова Кабінету Міністрів України № 305 від 24 березня 2021 року [17], Концепція безпеки закладів освіти, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 7 квітня 2023 року №301-р) [18], накази центральних органів виконавчої влади, зокрема Міністерства освіти і науки України (№ 1480 від 30 листопада 2020 року [19], № 574 від 29 квітня 2020 року [20]), Міністерства охорони здоров'я України (№ 2205 від 25 вересня 2020 року [21]), а також рішення органів місцевого самоврядування (програми розвитку системи освіти, програми організації харчування здобувачів освіти тощо).

Аналізуючи роль органу місцевого самоврядування варто виокремити такі ключові аспекти щодо організації нормативно-правового забезпечення закладів ЗСО, як-от:

- здійснює контроль за дотриманням освітніми закладами та установами комунальної власності вимог законодавства у сфері освіти, а також державних стандартів щодо змісту, рівня та обсягу освітніх послуг відповідно до рівня та профілю навчання;
- сприяє впровадженню освітніх програм закладів освіти та реалізації варіативної складової навчальних планів;
- забезпечує контроль за виконанням конституційної вимоги щодо обов'язковості здобуття дітьми шкільного віку, які проживають на території відповідної громади, загальної середньої освіти.

- забезпечує виконання Конституції України, відповідно до повноважень, щодо функціонування української мови як державної в освітніх закладах й установах освіти комунальної власності громади;

- забезпечує освітні запити представників національних меншин відповідно до законодавчих актів України та за наявними потребами матеріально-технічного й науково-методичного забезпечення, педагогічних кадрів тощо;

- здійснює підготовку та затвердження відповідно до встановленого порядку програм розвитку системи освіти, розпорядження про проведення спортивних змагань і конкурсів для обдарованих дітей, учнівської молоді громади тощо;

- здійснює організацію та проведення конкурсів на заміщення вакантних посад керівників комунальних закладів ЗСО, директорів комунальних інклюзивно-ресурсних центрів та центрів професійного розвитку педагогічних працівників комунальної власності відповідно до встановлених законодавством вимог; затверджує склад конкурсних комісій;

- здійснює експертизу та затверджує статuti закладів освіти (окрім вищих, фахових передвищих і професійно-технічних) комунальної форми власності, та сприяє їх державній реєстрації відповідно до чинного законодавства України;

- може утворювати піклувальну раду для одного чи кількох закладів освіти міської комунальної власності на визначений строк, формує її склад та затверджує положення, відповідно до якого вона діє;

- затверджує за поданням закладу освіти стратегію розвитку закладу освіти.

Варто також зазначити, що у сучасних умовах війни надзвичайно важливо забезпечити право дітей на отримання освіти, адже через широкомасштабне вторгнення РФ багато з них змушені перебувати як за межами України, так і на її території, зокрема в районах, що знаходяться поблизу лінії бойових дій, на непідконтрольних або тимчасово окупованих територіях. Правове регулювання відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління закладами освіти

в період війни, адже законодавство визначає механізми, які дозволяють українським дітям, навіть перебуваючи за кордоном, продовжувати навчання за українськими освітніми програмами. Це також сприяє підтримці зв'язку дітей з Батьківщиною та збереженню освітнього процесу [22].

Значущу роль відіграє дотримання норм законодавства у сфері освіти, зокрема Закону України «Про гарантії держави в умовах воєнного або надзвичайного стану», а також рекомендацій Міністерства освіти і науки та Державної служби якості освіти щодо функціонування навчальних закладів у складних умовах воєнного стану. Ефективне управління освітнім процесом вимагає забезпечення високого рівня національної освіти, який відповідав би європейським і світовим стандартам, навіть в умовах складних викликів [22].

Організація навчання набуває особливого значення, оскільки успішність цього процесу залежить від численних факторів, серед яких важливе місце займає здатність керівників навчальних закладів реагувати на кризові ситуації. Незважаючи на складнощі, всі заклади освіти в Україні перейшли на дистанційний або змішаний формат навчання, що забезпечує безпеку та дозволяє підтримувати якісний навчальний процес. Ця ситуація стала своєрідним поштовхом до оновлення освітньої системи, відкривши нові перспективи та можливості для її модернізації. Водночас це висуває нові виклики, які потребують врегулювання на законодавчому рівні для ефективного управління освітою в умовах війни.

Згідно з чинними законами України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту» [1; 3] визначено основні правові, організаційні та економічні засади функціонування і розвитку освітньої системи в Україні. Одним із основних документів, що забезпечує реалізацію ефективного управління системою загальної середньої освіти в умовах війни, стала Концепція ... «Нова українська школа» на період до 2029 року (затверджена Кабінетом Міністрів України у 2016 році) [22].

Наразі існують і законодавчі ініціативи, спрямовані на вдосконалення управління освітніми закладами, які залишаються надзвичайно актуальними, але

поки що не були ухвалені Верховною Радою. Наприклад, Концепція розвитку освіти на 2015–2025 роки, яка передбачає модернізацію системи управління освітою через децентралізацію, дерегуляцію та підвищення відповідальності освітніх закладів за результати діяльності.

Водночас, залишається ряд невирішених проблем у законодавчій сфері, оскільки чинні законодавчі акти не в повному обсязі враховують аспекти безпеки освітнього процесу в умовах військової, техногенної чи іншої масштабної загрози [22].

Враховуючи вимоги дотримання загальнодержавних норм законодавства у сфері освіти, управління закладами освіти в умовах воєнного часу на місцевому рівні ґрунтується на принципах автономії та самоврядування. Кожен заклад самостійно визначає формат організації навчального процесу, зокрема дистанційного, що стало можливим завдяки створенню Всеукраїнського онлайн-розкладу та використанню освітніх платформ, таких як Google Workspace for Education, Microsoft Teams, Zoom, «Єдина Школа» та інші. Крім того, педагогічні працівники та учні отримали доступ до національних освітніх ресурсів, таких як «Всеукраїнська школа онлайн», «На Урок», «Моя школа», «Всеосвіта» [22].

МОН України також розробило перелік закладів і організацій, які надають допомогу дітям і сім'ям, постраждалим від війни. Освітні заклади мають орієнтуватися на міжнародний досвід організації навчального процесу в умовах воєнного стану, приділяючи особливу увагу забезпеченню безпеки всіх учасників освітнього процесу.

Унаслідок повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року правове забезпечення управління освітніми закладами в умовах воєнного стану зазнало значних змін та доповнень. Водночас існує низка неврегульованих питань, що ускладнюють управління освітніми установами в умовах війни.

Серед таких питань: відсутність належних документів, рекомендацій і курсів для педагогів щодо дій у надзвичайних умовах; невирішеність питання компенсації освітніх втрат для учнів на рівні держави, громади, закладу освіти чи класу, спричинених перервами у навчанні через повітряні тривоги та воєнні

дії; недосконалість механізму організації одночасного функціонування різних форм здобуття освіти (очної, дистанційної чи змішаної) в межах одного класу чи закладу; відсутність чітких рекомендацій щодо дій керівників і педагогів у разі руйнування або пошкодження освітнього закладу; брак орієнтирів для закладів і працівників освіти, які опинилися в тимчасово окупованих регіонах; невизначеність щодо використання принципів автономії закладів освіти для розвитку їх управлінської системи в межах чинного правового поля.

Для усунення зазначених прогалин та забезпечення ефективного функціонування освітніх закладів у воєнний час, на нашу думку, необхідно: оновити методичне забезпечення освітнього процесу з урахуванням його специфіки в умовах війни; модернізувати та адаптувати технології навчання для офлайн, онлайн, змішаного та індивідуального форматів із дотриманням вимог безпеки для учасників освітнього процесу; розробити та затвердити рекомендації для закладів, працівників освіти й органів управління освітою в умовах тимчасової окупації; впровадити стратегію компенсації освітніх втрат учнів на різних рівнях (державному, місцевому, закладу та класу); визначити регламент щодо доступу до укриттів у закладах освіти виключно для учасників освітнього процесу в навчальний час тощо.

1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління освітньою сферою на місцевому рівні

З метою аналізу досвіду управління освітньою сферою на місцевому рівні, на нашу думку, варто взяти країни, які за своїми історико-культурними показниками схожі до України. На наше переконання, такими країнами є Естонія, Фінляндія та Польща. Це одні з небагатьох європейських країн, які щорічно посідають високі рейтинги міжнародного дослідження PISA. Естонія, яка раніше була частиною Радянського Союзу, у 2004 році стала членом Європейського Союзу. Реформа освіти «Нова Українська Школа» базується на досвіді Фінляндії, яка змогла досягти мінімальної різниці між міськими та

сільськими школами серед країн ОЕСР [23]. Польща, маючи подібний адміністративно-територіальний устрій, є стратегічним партнером України. Далі розглянемо окремі аспекти управління освітою в цих країнах, зокрема: повноваження органів місцевого самоврядування у цій сфері, основні принципи фінансування дошкільної та середньої освіти, а також роль громадськості в управлінні освітньою сферою на місцевому рівні.

В Естонії управління освітою децентралізоване: повноваження чітко розподілені між державою, місцевими органами влади та школами. Основну відповідальність за забезпечення доступності освіти (від дошкільної до загальної середньої) несе місцева влада, тобто муніципалітети. Вони відповідають за обов'язкове відвідування учнями шкіл, утримання дошкільних закладів та шкіл, а також виступають засновниками муніципальних навчальних закладів. Основні функції місцевої влади включають:

- планування та реалізацію програм розвитку освіти на місцевому рівні;
- створення, реорганізацію та закриття муніципальних навчальних закладів;
- фінансування та економічну підтримку освітніх установ;
- призначення і звільнення керівників шкіл;
- організацію перевезення учнів та вчителів;
- забезпечення медичної допомоги, харчування та організацію навчання для дітей з особливими потребами.

Держава гарантує безкоштовну загальну середню освіту, забезпечуючи фінансування через освітню субвенцію. З державного бюджету покриваються витрати на зарплати педагогів і керівників закладів, їхню професійну підготовку, підручники, навчальні матеріали та харчування учнів. Розмір субвенції залежить від кількості учнів у класах. Також держава фінансує створення шкільних інтернатів.

Інші витрати шкіл, наприклад, комунальні послуги, ремонт, соціальні працівники та психологи, покриваються з місцевих бюджетів. У випадку приватних шкіл ці витрати бере на себе юридична особа приватного права.

Співвідношення фінансування загальної середньої освіти між державним і місцевим бюджетами становить 42 % і 58 % відповідно.

Для збільшення доходів місцевого бюджету органи місцевого самоврядування, як засновники навчальних закладів, можуть надавати додаткові платні послуги, наприклад, пропонувати абонементи на користування спортзалами або басейнами. Також є можливість здавати приміщення в оренду, до прикладу спортивні майданчики, у позаурочний час [24]. Навчальні заклади мають право отримувати благодійні внески та матеріальну допомогу.

Для оптимізації витрат більшість муніципалітетів залучають аутсорсингові компанії для вирішення питань транспортування, прибирання та організації харчування. Наприклад, органи місцевого самоврядування укладають угоди з місцевими транспортними компаніями, які забезпечують перевезення учнів за визначеним маршрутом у встановлений час. Це дозволяє уникнути витрат на утримання власного транспорту, найм водіїв та оплату їхньої праці [24].

У школах Естонії функціонують педагогічні ради, які займаються питаннями навчання та виховання. Постійним консультативним органом, який підтримує діяльність навчальних закладів і надає рекомендації ОМС з питань, пов'язаних із діяльністю школи чи дошкільного закладу, є опікунська рада. До її складу входять представники адміністрації навчального закладу, педагогічної ради, учнівської ради, батьки та випускники. Керівник навчального закладу звітує перед опікунською радою. Діяльність цього органу регламентується статутом навчального закладу [25].

У школах Естонії функціонують органи учнівського самоврядування – учнівські ради, які самостійно вирішують та організовують питання, пов'язані зі шкільним життям [26]. Представники учнівських рад беруть участь у роботі педагогічних рад, долучаються до розробки і затвердження планів розвитку навчального закладу. У таких планах визначаються ключові цілі та рекомендації для подальшого розвитку школи [26].

Важливою особливістю естонської освітньої системи є національний веб-реєстр EHIS (Естонська інформаційна система освіти), що містить усю

інформацію про освітню систему країни [27]. У базі зібрані дані про навчальні заклади, учнів, вчителів (зокрема, їхню заробітну плату), навчальні програми, права на навчання та документи про здобуту освіту. Крім цього, платформа Haridussilm, яка надає доступ до візуальної статистики, дозволяє порівнювати школи за різними показниками [28]. Такий підхід сприяє забезпеченню прозорості та відкритості в діяльності освітніх установ, дозволяючи громаді здійснювати контроль за роботою шкіл і органів управління освітою.

У Фінляндії місцеві органи влади (муніципалітети або їхні об'єднання) відповідають за забезпечення всіх дітей, включаючи тих, хто має особливі потреби, можливістю отримати якісну дошкільну та шкільну освіту. Обов'язковим є один рік дошкільної підготовки перед школою та дев'ять років базової освіти.

До ключових обов'язків муніципалітетів належить: розподіл коштів, виділених на освіту; розробка місцевих навчальних програм на основі національної освітньої програми; підбір персоналу; забезпечення матеріально-технічної бази для навчання, а також високого рівня освіти; організація шкільного транспорту; управління освітніми закладами; забезпечення можливості навчання двома мовами (за потреби, включаючи шведську); проведення конкурсів для призначення керівників шкіл.

Муніципалітети також несуть відповідальність за освітню підтримку дітей з особливими потребами, враховуючи їхні індивідуальні потреби [29].

Окрім освітніх питань, місцеві органи влади забезпечують учнів низкою соціальних послуг, зокрема:

- безкоштовним харчуванням у школах;
- медичним обслуговуванням, включаючи стоматологічну допомогу;
- послугами соціальних працівників та психологів, які також надаються безкоштовно.

Хоча муніципалітети не зобов'язані організовувати загальну середню або професійну освіту, вони повинні сприяти їхньому фінансуванню.

Фінські муніципалітети можуть передавати частину своїх повноважень навчальним закладам. Це стосується таких питань, як добір персоналу, управління шкільним бюджетом, вибір методів викладання, а також навчальних матеріалів і підручників [30]. Рівень фінансової автономії шкіл залежить від конкретного муніципалітету. Саме відділ освіти на місцевому рівні визначає, наскільки самостійними можуть бути школи, які можуть отримувати власний бюджет.

У Фінляндії кожен муніципалітет має обов'язок забезпечувати базові послуги, зокрема освітні (дошкільну та базову освіту), а також соціальні й медичні. Фінансування цих послуг розподіляється між державою та муніципалітетами: муніципалітети покривають приблизно 75 % витрат, а держава – 25 % [31].

У Фінляндії працює урядова програма, яка охоплює дошкільну та базову освіту. Її мета – підвищити якість освіти та забезпечити рівний доступ до неї. Особливу увагу програма приділяє скороченню різниці у навчальних досягненнях, що можуть бути обумовлені соціально-економічним походженням дітей, їхньою статтю або імміграційним статусом [30].

Щодо Польщі, то найменшою адміністративною одиницею в ній є гміна. Її основні повноваження включають створення та управління дитячими садками і початковими школами, утримання їхніх будівель, організацію транспорту для учнів, а також призначення керівників закладів освіти, що знаходяться у юрисдикції гміни [32]. Початкова школа в Польщі триває вісім років і поділяється на два рівні: перший охоплює навчання в 1-3 класах, другий – у 4-8 класах.

Подібно до повітів, гміни можуть створювати та керувати громадськими центрами підготовки педагогів, інститутами підвищення кваліфікації вчителів і центрами освітніх ресурсів [33]. Водночас повіти відповідають за організацію трьох останніх років середньої освіти, а також за професійні та спеціальні навчальні заклади.

Фінансування загальної середньої освіти у Польщі здійснюється переважно за рахунок державного бюджету, який покриває близько 91 % витрат [34]. Гміни отримують кошти на освіту з кількох джерел: освітньої субвенції, цільових дотацій від держави, власних доходів, а також із фондів ЄС. Найбільша частка фінансування припадає на освітню субвенцію, яка не має цільового призначення. Її розмір залежить від кількості учнів і розраховується за допомогою так званого «Стандарту А», який визначає витрати на одного учня.

Кожна гміна отримує субвенцію, розраховану на кожного окремого учня, тому для школи є зацікавленість у залученні більшої кількості учнів. Приватні школи також отримують державне фінансування через освітню субвенцію, яку гміна передає таким закладам і контролює її використання [32].

Цільові дотації виділяються для фінансування дошкільної освіти, придбання підручників і навчальних матеріалів, надання соціальної допомоги учням, а також організації догляду за дітьми до 3 років.

Кошти з регіональних фондів ЄС спрямовуються на забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх учнів. Бідніші гміни отримують більше фінансування, але кошти надходять не напряму в бюджет, а через конкурсні проекти, які відбираються керівництвом воєводства. Зазвичай такі проекти реалізуються громадськими або неприбутковими організаціями [33].

Для підтримки сімей учнів, які потребують допомоги, діють державні програми, такі як «Шкільний набір», «Добрий старт» і «Їжа в школі та вдома» [33].

Батьківська рада має право звертатися до керівника закладу, відповідальних органів управління чи органів педагогічного нагляду з висновками або пропозиціями щодо будь-яких питань, що стосуються діяльності школи. В її компетенції – розгляд питань освітніх програм, ефективності навчання та фінансування. Батьки також можуть брати участь у комісіях з відбору директора закладу. У разі, якщо громада заперечує проти закриття малої школи (менше ніж 70 учнів) у сільській місцевості, вона може взяти на себе відповідальність за управління та утримання закладу. Такі школи передаються в

управління місцевих громад без процедури ліквідації. Вчителі в таких школах отримують нижчу заробітну плату, а батьки покривають витрати на утримання та комунальні послуги відповідно до законодавства.

Спостерігається певна подібність у повноваженнях органів місцевого самоврядування в освітній сфері на рівні територіальних громад в Естонії, Фінляндії та Польщі. Усі ці органи зобов'язані забезпечувати надання дошкільної, початкової та базової освіти; організовувати підвезення та харчування учнів; обов'язковим є ведення обліку дітей дошкільного та шкільного віку, підтримувати будівлі освітніх закладів і забезпечувати їх матеріально-технічну базу; створювати, ліквідовувати або реорганізовувати заклади освіти; призначати керівників закладів, які успішно пройшли конкурсний відбір. В Естонії органи місцевого самоврядування також відповідають за моніторинг відвідуваності дітьми освітніх закладів. У Фінляндії вони здійснюють кадрове забезпечення освітніх установ (або можуть делегувати це керівникам), визначають зміст навчання, а також організовують у школах медичне та стоматологічне обслуговування.

У багатьох країнах-учасниках PISA впроваджуються спеціальні заходи для підтримки закладів освіти, які працюють у складних умовах. Наприклад, широко застосовується додаткове фінансування таких закладів або заохочення педагогів із високою кваліфікацією працювати у цих школах [35].

У сільських школах країн ОЕСР, що знаходяться в малонаселених регіонах, зазвичай спостерігається менша кількість класів та нижче співвідношення учнів до вчителів, оскільки навіть при невеликій кількості дітей необхідна присутність певного числа педагогів [36]. Це свідчить про прагнення урядів цих країн забезпечити рівні можливості для якісної освіти всіх дітей.

У фінансуванні освіти між різними країнами є певна схожість. Зокрема, фінансування освіти проходить як із державного, так і з місцевого бюджетів, при цьому використовується принцип «гроші ходять за дитиною». Такий підхід сприяє створенню конкурентного середовища між навчальними закладами. Основна відмінність полягає у пропорціях та обсягах витрат на освіту, а також у

розподілі повноважень між органами місцевого самоврядування (ОМС) і закладами освіти щодо управління фінансовими ресурсами. Державні витрати на освіту поділяються на різні види: освітню субвенцію (характерно для Естонії та Польщі), цільові субсидії, трансферти та дотації. Зокрема, в Естонії та Польщі зарплата вчителів виплачується саме з освітньої субвенції. Розрахунок таких видатків враховує наповнюваність класів, а також включає коефіцієнти вирівнювання, що забезпечують рівний доступ до якісної освіти незалежно від місця проживання, соціального статусу чи фінансових можливостей родини. Приватні навчальні заклади також мають право на державне фінансування.

На місцевому рівні для оптимізації витрат укладаються договори з аутсорсинговими компаніями на виконання окремих послуг, таких як перевезення, харчування чи прибирання. У Польщі громади активно підтримують малі школи, тоді як в Естонії та Польщі запроваджується практика надання додаткових платних послуг.

Громадськість також відіграє важливу роль в управлінні освітою. Для залучення молоді до цього процесу законодавством передбачено створення органів учнівського самоврядування, які наділені відповідними правами та функціями. У всіх країнах поширена діяльність педагогічних, шкільних, батьківських і опікунських рад. Особливо позитивно варто відзначити батьківську небайдужість та активність у різних країнах світу, які готові брати участь у вирішенні питань, що стосуються роботи шкіл, та допомагати у розв'язанні локальних проблем. ОМС активно співпрацюють з громадськістю у сфері управління освітою.

Відмітимо, що вітчизняна практика управління освітою на місцевому рівні схожа на ту, що реалізуються в Естонії, Фінляндії та Польщі. Повноваження ОМС включають відповідальність за організацію дошкільної, початкової та базової освіти, що відповідає практикам цих країн.

Таким чином, нами було розглянуто досвід європейських країн, які за результатами міжнародного дослідження PISA входять до переліку лідерів із найкращими показниками у контексті управління освітою на місцевому рівні. Це

дало змогу виокремити особливості управління освітою на місцевому рівні, які можна адаптувати для використання в Україні, зокрема : участь ОМС у відборі педагогічних працівників; забезпечення фінансової автономії шкіл; наповнення шкільного бюджету за рахунок додаткових платних послуг; оптимізація витрат на освіту шляхом співпраці з аутсорсинговими компаніями; стимулювання роботи висококваліфікованих педагогів у сільських школах; створення національної бази даних із повною інформацією про заклади освіти; підтримка малокомплектних шкіл за рахунок ресурсів громад.

Висновки до Розділу 1

За результатами дослідження встановлено, що місія ОМС у сфері освіти полягає у впровадженні механізмів державного управління в освітню галузь на рівні територіальних громад з урахуванням особливостей соціально-культурного середовища кожної територіальної громади; створенні рівних та належних умов для здобуття громадянами дошкільної, початкової, базової та повної загальної середньої освіти, позашкільної освіти; формуванні доступної та якісної освітньої системи, що відповідає вимогам чинного законодавства України та запитам суспільства й особистостей, потребам держави й регіону.

Встановлено, що ОМС виконують важливу функцію в організаційному забезпеченні освітньої діяльності своєї територіальної громади. Їхня діяльність у сфері освіти охоплює такі напрями як організація та управління освітньою системою; освітньо-виховна робота; науково-методична підготовка педагогів; соціальна підтримка учасників освітнього процесу; забезпечення закладів освіти матеріально-технічними ресурсами.

Виявлено, що для усунення прогалин нормативно-правового забезпечення освітніх закладів у воєнний час, на нашу думку, необхідно: оновити методичне забезпечення освітнього процесу з урахуванням його специфіки в умовах війни; модернізувати та адаптувати технології навчання для офлайн, онлайн, змішаного та індивідуального форматів із дотриманням вимог безпеки для учасників освітнього процесу; розробити та затвердити рекомендації для закладів, працівників освіти й органів управління освітою в умовах тимчасової окупації; впровадити стратегію компенсації освітніх втрат учнів на різних рівнях (державному, місцевому, закладу та класу); визначити регламент щодо доступу до укриттів у закладах освіти виключно для учасників освітнього процесу в навчальний час тощо.

Вивчення вітчизняного та міжнародного досвіду управління освітою дозволило нам встановити, що європейські країни, які за результатами дослідження входять до переліку лідерів із найкращими показниками, серед яких можна вказати на Фінляндію, Естонію, Польщу, у контексті управління

освітньою сферою на місцевому рівні акцентують увагу на: організації управління, фінансуванні та залученні громадськості до освітнього процесу. Виділено ключові підходи до управління освітою на місцевому рівні, які можна адаптувати для використання в Україні, зокрема: участь ОМС у відборі педагогічних працівників; забезпечення фінансової автономії шкіл; наповнення шкільного бюджету за рахунок додаткових платних послуг; оптимізація витрат на освіту шляхом співпраці з аутсорсинговими компаніями; стимулювання роботи висококваліфікованих педагогів у сільських школах; створення національної бази даних із повною інформацією про заклади освіти; підтримка малокомплектних шкіл за рахунок ресурсів громад.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

2.1. Організаційні форми та структури місцевого управління освітою

Освітня сфера є підсистемою соціальної сфери, яку в контексті державного управління визначають як сукупність галузей, підприємств та організацій, що безпосередньо впливають на рівень і спосіб життя населення, якість споживання освітніх, культурних, медичних послуг та загальний добробут громадян. Водночас, освіта виступає як окрема, відкрита, складна, багаторівнева, ієрархічна, універсальна й динамічна система з власними рисами, структурою управління й тенденціями розвитку [37, с. 111].

Як відомо з Енциклопедії освіти, система освіти України є державним інструментом реалізації конституційного права громадян на освіту, включаючи доступність і безкоштовність різних рівнів освіти (дошкільної, середньої, професійно-технічної, вищої, післядипломної), розвиток форм навчання, надання стипендій і пільг для здобувачів освіти [38, с. 818].

Національна система освіти структурно складається з таких елементів: складники освіти, рівні та стандарти освіти, кваліфікації, освітні програми, органи управління, освітні заклади, ліцензійні умови, учасники освітнього процесу, а також нормативно-правові документи, що забезпечують процес управління освітою. Схематично систему освітнього процесу подано на рисунку 2.1 [37, с. 112].

Управління освітою здійснюється на трьох рівнях: державному (національному), регіональному (місцевому) та локальному.

Система управління освітою має ієрархічну структуру, що включає:

- парламентську і президентську гілки влади;
- урядові установи;

- регіональні та місцеві органи управління освітою;
- органи громадського самоврядування (збори працівників освіти,

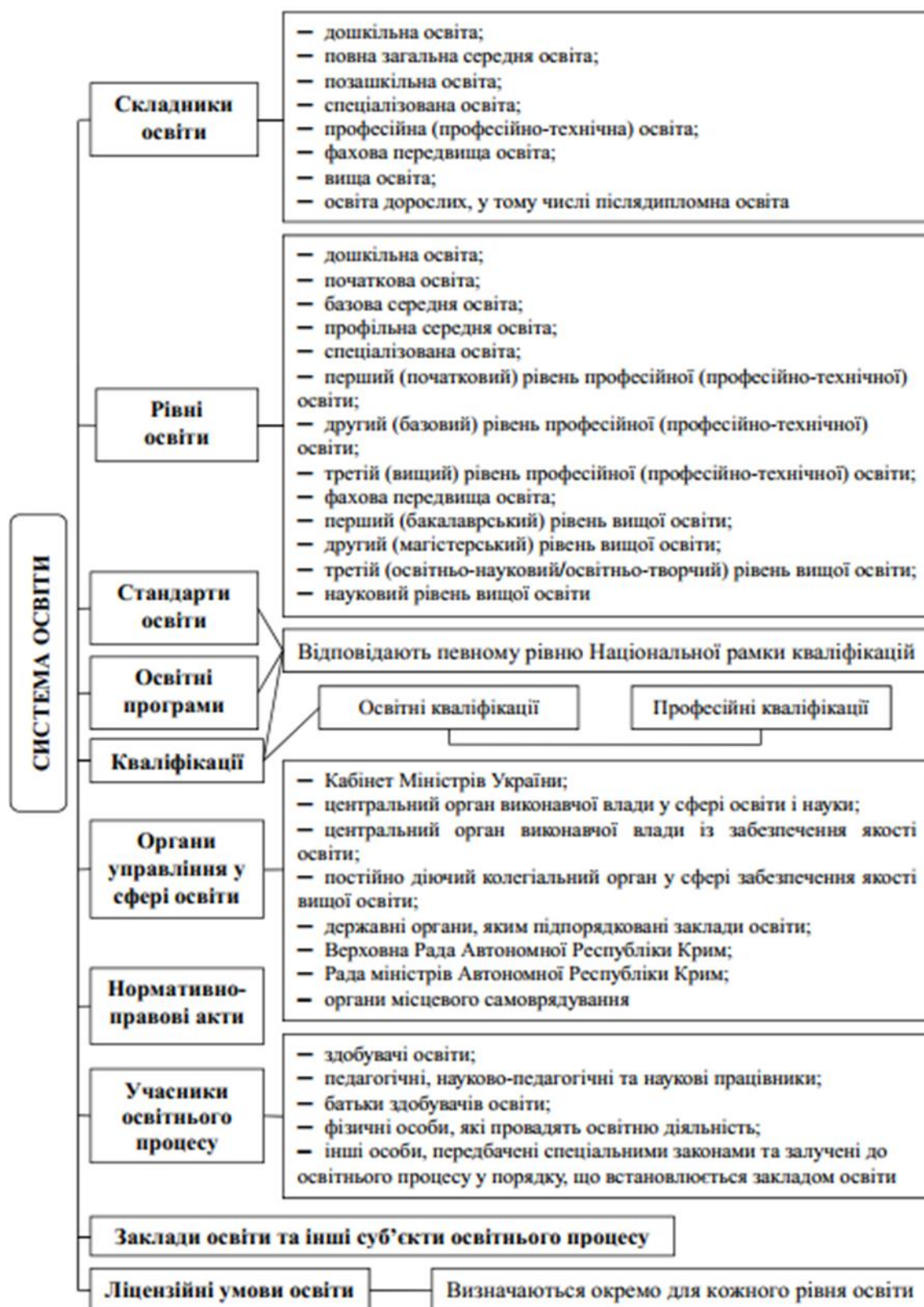


Рисунок 2.1. Система освіти України [37, с. 111].

конференції, піклувальні ради, органи учнівського та студентського самоврядування тощо) [37, с. 113].

На найвищому державному рівні визначаються цілі, завдання та механізми реалізації освітньої політики, розробляється правова база, що забезпечує реалізацію освітніх програм на всіх рівнях. Відповідно до національних стратегічних документів, у країні впроваджується модель державно-громадського управління освітою, що передбачає активне врахування громадської думки на місцевому рівні. Така модель сприяє перерозподілу функцій між центральними та місцевими органами управління і створенню органів громадського самоврядування на всіх рівнях освітньої системи [39; 40].

Інституційно система освіти України складається з підсистем:

- органів управління та самоврядування;
- закладів освіти;
- науково-методичних установ;
- науково-виробничих підприємств.

На нашу думку, місцеве управління освітою є важливою складовою державної системи управління, адже саме на місцевому рівні реалізуються національні стратегії освіти з урахуванням регіональних потреб і специфіки. Організаційні форми та структури місцевого управління освітою забезпечують координацію, підтримку та контроль за функціонуванням навчальних закладів, а також адаптацію освітніх процесів до потреб громад.

Саме місцеві органи управління освітою відіграють ключову роль у забезпеченні доступності, якості та відповідності освітніх послуг місцевим потребам. Вони беруть на себе відповідальність за фінансування закладів освіти; забезпечення матеріально-технічної бази; організацію навчального процесу; контроль за виконанням державних стандартів освіти.

Місцеве управління освітою виступає містком між центральною владою та закладами освіти, сприяючи ефективному впровадженню реформ. На місцевому рівні основними організаційними формами управління освітою є:

- відділи, управління та департаменти освіти в органах місцевого

самоврядування, які є найбільш поширеною формою і створюються як спеціалізовані структурні підрозділи в міських, районних чи обласних адміністраціях, здійснюють управління шкільною, дошкільною, позашкільною, професійною (професійно-технічною) освітою, реалізують державну освітню політику на місцях;

- об'єднані територіальні громади, яким передано функції управління освітою у зв'язку з децентралізацією в Україні, що дозволяє враховувати потреби конкретних населених пунктів, забезпечувати оптимальний розподіл ресурсів;

- центри професійного розвитку педагогічних працівників – це установи, що відповідають за професійний розвиток педагогів, організацію семінарів і тренінгів, розробку навчальних програм, а також поширення інновацій у сфері освіти;

- наглядові ради та органи батьківського самоврядування, які активно залучаються та сприяють врахуванню інтересів учнів і їхніх родин у прийнятті рішень.

Незаперечним є твердження, що основними елементами системи освіти на місцевому рівні є заклади освіти. Вони можуть діяти як бюджетні установи, неприбуткові чи прибуткові організації, а залежно від засновника - бути державними, комунальними, приватними чи корпоративними [1].

Освітні заклади забезпечують різноманітність і безперервність навчання на всіх рівнях та видах освіти (формальній, неформальній, інформальній), залишаючись ключовими складовими освітньої системи.

Водночас, особливістю сучасної системи управління освітою є процес децентралізації, що відбувається шляхом передачі частин функцій, формуючи муніципальну складову управління. У цій моделі на рівні державних органів пропонуються до вирішення загально-стратегічні завдання, тоді як регіональні та місцеві структури зосереджуються на питаннях фінансово-економічного, кадрового, матеріально-технічного та організаційного забезпечення.

Враховуючи завдання, відмічені в Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки, забезпечення якісної освіти є важливою умовою

для сталого демократичного розвитку суспільства. Зусилля органів управління освітою всіх рівнів та науково-методичних служб мають бути зосереджені на впровадженні пріоритетних напрямів розвитку освіти, подолання існуючих проблем та вирішення перспективних завдань і напрямів [40].

ОТГ, як первинний інститут місцевого самоврядування у контексті реалізації реформи місцевого самоврядування, отримали значні повноваження та відповідальність у сфері управління освітою (рисунок 2.2.) [41].

Власні повноваження
• управління закладами освіти, які належать ОТГ або їм передані, організація їх матеріально-технічного забезпечення; • забезпечення здобуття повної загальної середньої, професійно-технічної освіти у державних та комунальних закладах; • створення необхідних умов для виховання дітей, молоді, розвитку їх здібностей; • сприяння діяльності дошкільних та позашкільних навчально-виховних закладів, молодіжних та науково-просвітницьких організацій;
Делеговані повноваження
• забезпечення пільгового проїзду учнів та педагогічних працівників до місця навчання і додому у порядку та розмірах, визначених органами місцевого самоврядування, за рахунок видатків відповідних місцевих бюджетів; • організація медичного обслуговування та харчування у закладах освіти, які належать територіальним громадам або передані їм; • забезпечення в межах наданих повноважень доступності і безоплатності освіти на відповідній території, можливості отримання освіти державною мовою; • забезпечення розвитку всіх видів освіти, розвитку і вдосконалення мережі освітніх закладів усіх форм власності, визначення потреби та формування замовлень на кадри для цих закладів, укладення договорів на підготовку спеціалістів, організація роботи щодо удосконалення кваліфікації кадрів; • організація обліку дітей дошкільного та шкільного віку; • організація роботи щодо запобігання бездоглядності неповнолітніх; • надання допомоги випускникам загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів державної або комунальної форми власності у працевлаштуванні; • забезпечення школярів із числа дітей-сиріт, дітей-інвалідів/інвалідів I-III групи, дітей, позбавлених батьківського піклування, та дітей із сімей, які отримують допомогу відповідно до Закону України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям», які навчаються в державних і комунальних навчальних закладах, безоплатними підручниками; • створення умов для самоосвіти; • вирішення відповідно до законодавства питань про повне державне утримання дітей-сиріт і дітей, які залишилися без піклування батьків, у школах-інтернатах, дитячих будинках, у тому числі сімейного типу, професійно-технічних навчальних закладах та утримання за рахунок держави осіб, які мають вади у фізичному чи розумовому розвитку і не можуть навчатися в масових навчальних закладах, у спеціальних навчальних закладах, про надання громадянам пільг на утримання дітей у школах-інтернатах, інтернатах при школах • оплата харчування дітей у школах (групах з подовженим днем)

Рисунок 2.2. Повноваження та відповідальність місцевих органів влади у сфері управління освітою [41]

Таким чином, вся відповідальність за розвиток загальної середньої освіти переходить до ОТГ. Перед ними стоїть завдання активізувати діяльність, спрямовану на створення спроможної освітньої мережі через відкриття, об'єднання, реорганізацію, перепрофілювання та модернізацію наявних закладів освіти [41].

Реформа децентралізації влади передбачає зміну структури управління освітою. До прикладу, на рівні об'єднаних територіальних громад створюються опорні навчальні заклади та їх філії. Це дозволяє забезпечити рівний доступ усіх дітей до якісної освіти та раціональне використання ресурсів. Опорний навчальний заклад може мати філії, які, здебільшого, виконують функції початкової школи. Управлінські повноваження при цьому передаються опорній школі.

Муніципальна система освіти є комплексом взаємопов'язаних елементів, до яких належать освітні програми, державні стандарти різних рівнів і напрямків, а також мережа освітніх установ, незалежних від їхньої форми власності чи адміністративного підпорядкування. Ці установи, розташовані на території однієї області, району чи громади, співпрацюють одна з одною та з муніципальними органами управління освітою. Їхня діяльність спрямована на задоволення потреб населення у забезпеченні комплексного розвитку освітньої сфери території, що схематично відображено на рисунку 2.3 [42].

Слід зазначити, що управління освітньою сферою в об'єднаній територіальній громаді буде дієвим за умови максимальної передачі управлінських, навчальних, методичних і господарських функцій на рівень освітніх закладів у поєднанні з ефективним внутрішнім менеджментом самих установ. Тобто, необхідно провести децентралізацію системи освіти в ОТГ. Разом із тим, у будь-якому муніципальному утворенні є освітні установи, які не підпорядковуються місцевим органам влади. Йдеться про дитячі садки, що знаходяться на балансі підприємств і організацій, а також про державні заклади вищої освіти, підпорядковані Міністерству освіти і науки [43].

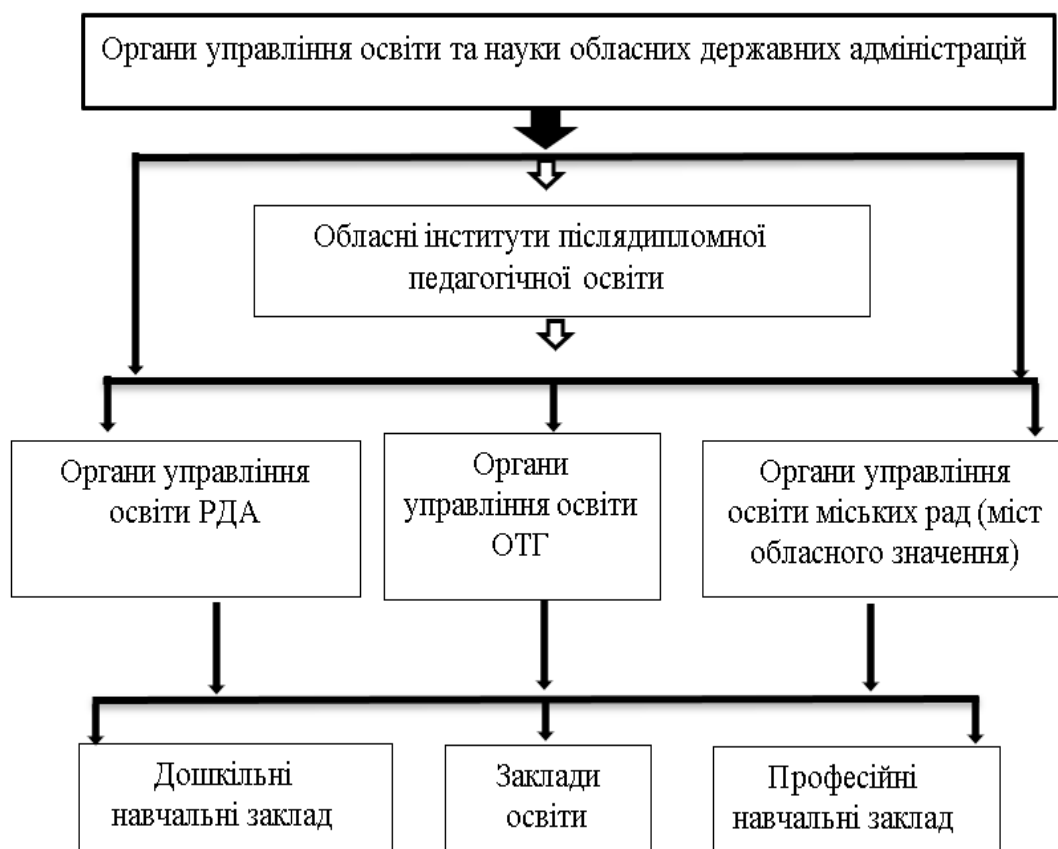


Рисунок 2.3. Структура місцевого управління сферою освіти

Місцеві органи влади не мають права створювати або ліквідовувати ці установи, змінювати їхню організаційну структуру, спрямованість діяльності чи впливати на керівництво. Проте вони можуть взаємодіяти з цими закладами в інтересах громади. Така співпраця налагоджується у більшості територіальних громад.

Усі освітні установи територіальних громад взаємодіють, утворюючи на єдиний освітній комплекс. Модернізація освіти потребує вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування, спрямованої на підвищення ефективності освітнього середовища.

Освітня система територіальних громад функціонує відповідно до загальнодержавних пріоритетів та напрямів політики, заснованих на принципах відкритості та автономії освітніх закладів. Система характеризується державно-громадським змістом, спираючись на державні й регіональні нормативно-правові акти. При цьому вона враховує інтереси громади та розширює

взаємозв'язки з іншими установами, як всередині, так і поза межами муніципалітету, що дозволяє посилювати власні ресурси.

Особливістю управління освітньою сферою є його акцент на організаційну автономність. Місцеві органи управління освітою не входять в структуру державних органів, а належать до виконавчої гілки місцевого самоврядування. Вони виконують основне завдання щодо управління освітою у напрямках: управління функціонуванням і розвитком загальної освіти, координація функціонування і розвитку професійної освіти [44, с. 44].

Посилаючись на Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначимо перелік завдань у сфері освіти, що вирішуються виключно місцевим органам влади. Серед їхніх основних повноважень:

- організація доступної та безкоштовної початкової, базової і повної загальної середньої освіти;
- забезпечення безоплатної дошкільної освіти;
- в межах територіальних громад забезпечення процедури створення та ліквідації освітніх установ;
- утримання та облаштування будівель освітніх закладів;
- облік дітей, які повинні навчатися в освітніх установах;
- опіка та піклування [45, с. 77].

Сучасна освітня система на місцевому рівні повинна адаптуватися до швидких змін і підвищених вимог. Управлінські й педагогічні інновації сприяють покращенню методів роботи та результатів, а також розробці нових стратегій.

Завдяки регіональному спрямуванню освітніх ініціатив та розвитку місцевого самоврядування на рівні місцевого самоврядування можна ефективно реалізовувати заходи з модернізації освіти, залучаючи ресурси громади, міжмуніципальне співробітництво та фінансування з державного і місцевого бюджетів.

ОМС мають право розробляти власну політику розвитку, здійснювати значущі соціальні нововведення, залучати місцеву спільноту до вирішення

соціальних завдань, а також забезпечувати функціонування освітньої системи згідно з державними стандартами.

Так місцева влада краще розуміє потреби своєї громади і може розробляти освітні програми, які відповідають її особливостям. Наприклад, у сільських районах може бути більший акцент на аграрній освіті, тоді як у промислових регіонах – на технічних спеціальностях. Крім того, розробка політики на місцевому рівні сприяє участі громадськості у прийнятті рішень, що підвищує довіру до влади. Отже місцева влада може швидше реагувати на проблеми і виклики, наприклад, забезпечувати

У деяких регіонах України вже існують приклади успішної освітньої децентралізації. До прикладу, громади, які створили опорні школи, змогли покращити умови навчання, підвищити рівень освіти і забезпечити сучасне технічне обладнання. Також варто відзначити активізацію програм, які спрямовані на підтримку талановитих учнів через стипендії та гранти.

Таким чином, розробка власної освітньої політики на місцевому рівні є перспективним напрямом розвитку, який може стати важливим чинником у становленні успішних і самодостатніх громад.

2.2. Аналіз діяльності Управління освіти і науки Білоцерківської міської ради у сфері загальної середньої освіти

Місцеві органи виконавчої влади виконують важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування системи освіти на територіальному рівні. Їхня діяльність спрямована на реалізацію державної освітньої політики, адаптацію її до місцевих умов і потреб громади, а також створення умов для забезпечення доступу до якісної освіти для всіх.

Об'єктом нашого дослідження є процес управління у сфері освіти, що здійснюється Управлінням освіти і науки Білоцерківської міської ради (далі – УОН БМР), створеним та підконтрольним Білоцерківській міській раді, а також підзвітним відповідальним органам державної влади у питаннях організації

освітнього процесу. УОН БМР забезпечує реалізацію державної політики в галузі освіти на території Білоцерківської міської територіальної громади з урахуванням особливостей соціально-культурного середовища міської територіальної громади, створює рівні умови для здобуття громадянами дошкільної, початкової, базової та повної загальної середньої освіти, позашкільної освіти, а також формує доступну та якісну освітню систему, що відповідає вимогам чинного законодавства України та запитам суспільства й особистості, потребам держави й регіону [46].

УОН БМР має чітко визначену структуру функціональних взаємозв'язків, яка забезпечує координацію та ефективність взаємодії всіх складових освітньої діяльності Білоцерківської міської територіальної громади.

Білоцерківська міська рада делегує свої права, обов'язки та повноваження Управлінню як уповноваженому органу Білоцерківської міської ради з питань реалізації державної політики в галузі освіти на території Білоцерківської міської територіальної громади в частині повноважень.

УОН БМР виконує комплекс завдань, спрямованих на забезпечення функціонування та розвиток освітніх закладів громади, застосовуючи структурно-функціональну модель цільового управління освітньою галуззю. У своїй роботі управління керується загально-державними нормативно-правовими документами, наказами Міністерства освіти і науки України, рішеннями Білоцерківської міської ради й виконавчого комітету, а також затвердженням Кодексом етичної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування Білоцерківської міської ради, Статутом Білоцерківської міської територіальної громади тощо.

УОН БМР підпорядковуються заклади дошкільної, загальної середньої, позашкільної освіти, інклюзивно-ресурсні центри та центри професійного розвитку педагогічних працівників комунальної власності Білоцерківської міської територіальної громади й інші комунальні установи галузі освіти [46].

Крім того УОН БМР виконує функції головного розпорядника коштів бюджету Білоцерківської міської територіальної громади та розпорядника

освітньої субвенції, субвенції на створення умов для навчання та розвитку осіб з особливими освітніми потребами, субвенції на здійснення переданих видатків для підпорядкованих йому комунальних закладів й установ освіти, приватних закладів ЗСО в межах повноважень і чинного законодавства України.

УОН БМР та його структурні підрозділи фінансуються за рахунок коштів бюджету Білоцерківської МТГ та інших джерел, не заборонених законодавством України. Керівництво УОН БМР призначається міським головою Білоцерківської МТГ відповідно до законодавства.

Фінансування заробітної плати працівників УОН БМР, а також обсяги видатків на його утримання затверджується міською радою за рекомендаціями Міністерства освіти і науки України. Гранична чисельність працівників, витрати на утримання УОН БМР та штатний розпис затверджуються міською радою та виконавчим комітетом [46].

Посадові обов'язки працівників УОН БМР, як посадових осіб місцевого самоврядування, прописано у посадових інструкціях, погоджених начальником та затверджених міським головою.

Посадові інструкції керівників структурних підрозділів УОН БМР, які не є посадовими особами місцевого самоврядування, затверджуються начальником, а працівників – погоджуються керівниками цих підрозділів та затверджуються начальником Управління.

Згідно з напрямками роботи й повноваженнями в УОН БМР є такі структурні підрозділи:

- відділ організаційно-кадрової роботи та атестації;
- відділ правової роботи та публічних закупівель;
- відділ загальної середньої освіти;
- відділ дошкільної освіти;
- відділ позашкільної освіти та виховної роботи;
- відділ профорієнтаційної та науково-дослідної роботи з учнівською молоддю;
- централізована бухгалтерія;

- навчально-методичний центр психології служби;
- логопедичний пункт [46].

Кожен із зазначених відділів очолює начальник, який є безпосереднім керівником такого структурного підрозділу. Навчально-методичний центр психології служби, Централізована бухгалтерія та логопедичний пункт діють відповідно до положень про них, укладених відповідно вимог законодавства України й затверджених рішеннями Білоцерківської міської ради [46].

УОН БМР є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в Державній казначейській службі України та установах банків. В межах своїх повноважень УОН БМР організовує виконання актів законодавства у сфері освіти і науки, інноваційної діяльності, профорієнтаційної роботи, національно-патріотичного виховання дітей та учнівської молоді, здійснює контроль за їх реалізацією на території Білоцерківської міської територіальної громади.

Основні завдання УОН БМР прописані у Положенні про Управління освіти і науки Білоцерківської міської ради поданому в додатку А [46].

Серед вказаних завдань виділимо ті, які, на нашу думку, є визначальними у реалізації цільового управління освітньою галуззю Білоцерківської МТГ:

1. Організація моніторингу стану освіти в Білоцерківській МТГ, прогнозування розвитку ЗСО, дошкільної та позашкільної освіти, а також оптимізація мережі закладів освіти комунальної власності відповідно до освітніх потреб населення.

2. Забезпечення розробки, організації та виконання програми розвитку освітньої системи Білоцерківської МТГ.

3. Проведення експертизи проєктів Громадського бюджету в межах визначених повноважень.

4. Забезпечення рівних умов для громадян у здобутті дошкільної, початкової, базової, повної загальної середньої та позашкільної освіти.

5. Контроль у межах повноважень за реалізацією державної політики та дотриманням законодавства в галузі освіти на території Білоцерківської МТГ, а також державних стандартів щодо змісту, рівня та обсягу освіти.

6. Забезпечення умов для здобуття дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти особами з особливими потребами шляхом впровадження спеціальних засобів та інструментів універсального дизайну.

7. Здійснення контролю за діяльністю закладів освіти комунальної власності Білоцерківської МТГ з метою запобігання привілеям чи дискримінації за різними ознаками, в тому числі расовими, релігійними чи іншими, зокрема етнічного чи соціального характеру, залежно від місця проживання, мови або інших ознак.

8. Організація фінансового забезпечення, зміцнення матеріально-технічної бази закладів освіти, що є комунальною власністю Білоцерківської МТГ та організація фінансового забезпечення приватних закладів ЗСО, з урахуванням можливостей надання їм субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам.

9. Забезпечення контролю за інформаційною відкритістю та прозорістю в діяльності закладів освіти Білоцерківської МТГ.

10. Координація роботи закладів освіти Білоцерківської МТГ в напрямі організації їх матеріально-технічного, нормативно-правового, кадрового та науково-методичного забезпечення.

Розподіл функціональних обов'язків між працівниками УОН БМР здійснюється за призначенням залежно від функції відповідного підрозділу відповідно до завдань та повноважень і полягає в управлінні, плануванні та забезпеченні розвитку мережі закладів дошкільної, початкової та базової ЗСО, профільної (академічної) ЗСО, позашкільної освіти Білоцерківської міської територіальної громади.

Таким чином, УОН БМР, як місцевий орган виконавчої влади виконує вирішальну роль у забезпеченні доступної, якісної та ефективної освіти на рівні Білоцерківської міської територіальної громади. Його функції спрямовані на адаптацію державної політики до потреб громади, забезпечення фінансової та матеріальної бази закладів освіти, а також на підтримку інновацій у освітньому процесі. Ефективна діяльність УОН БМР є окремим питанням у розгляді

напрямів розвитку освіти, оскільки впливає на загальне підвищення рівня життя мешканців територіальної громади.

2.3. Оцінка ефективності управлінських рішень у сфері освіти на місцевому рівні

Сучасний напрям державної політики у сфері освіти і науки спрямований на розвиток людського капіталу, стає зростання й розвиток конкурентної економіки, і, відповідно, сприяє суспільному та індивідуальному добробуту, майбутньому процвітання та якості життя людей.

Досягнення визначених пріоритетів потребує узгодження політико-правових ініціатив, прийняття ефективних управлінських рішень і довгострокових вкладень в освіту і науку. Нині вітчизняна освітня сфера стикається з низкою проблем, оскільки не завжди відповідає сучасним потребам суспільства, світової економіки й не враховує виклики сучасності. Це зумовлює необхідність проведення системної трансформації для забезпечення якісно нового рівня освіти на всіх рівнях: від дошкільної до вищої освіти. Державна освітня політика має на меті створити таке інноваційне освітнє середовище, у якому учні й студенти зможуть опанувати ключові компетентності та набути результатів навчання, необхідних для успішного життя в сучасному світі. Водночас науковці матимуть можливість доступу до ресурсів для проведення досліджень, які сприятимуть соціально-економічному та інноваційному розвитку країни. Таким чином, освіта й наука повинні стати рушіями соціальної рівності, згуртованості, економічного зростання та конкурентоспроможності України [47].

Проведення реформи в освіті тісно пов'язані з швидким розвитком технологій, сучасними суспільними запитами, якісними змінами безпосередньо в системі освіти. Тому виникає потреба швидкого реагування освітніх інституцій на зміни. З метою наближення до виконання заданих цілей в освітній сфері в

межах нашого дослідження проведемо оцінку ефективності управлінських рішень у сфері освіти на рівні Білоцерківської МТГ.

Особливістю освіти Білоцерківської міської територіальної громади (БМТГ) є потужний соціально-культурний та освітньо-науковий потенціал, а також можливості для розвитку освітньої галузі. Освітня система БМТГ має розгалужену територіальну структуру з максимальним наближенням до запитів тих територій, які входять до її складу. В ній створено умови, які забезпечують право громадян в отриманні доступної безоплатної дошкільної, повної загальної середньої та позашкільної освіти.

Протягом 2023 року Управління освіти і науки Білоцерківської міської ради працювати в межах своїх повноважень над розвитком системи освіти Білоцерківської міської територіальної громади. Відповідно до Плану роботи Управління освіти і науки Білоцерківської міської ради на 2024 рік (Додаток Б) [46], схваленого колегією УОН БМР 20 грудня 2023 року протоколом №6, було затверджено наступний перелік розділів та відповідних заходів:

1. Організація роботи апарату Управління. Організаційно-аналітична діяльність у 2024 році.
2. Реалізація загальнодержавної політики в освітній сфері та забезпечення якості освіти на території Білоцерківської МТГ.
3. Науково-методичне та інформаційне забезпечення професійного розвитку педагогічних працівників, здійснення їх науково-методичної підтримки в системі освіти.
4. Робота колегії Управління освіти і науки БМР.
5. Наради керівників закладів освіти Білоцерківської МТГ.
6. Засідання виконавчого комітету, міської ради, проекти розпоряджень міського голови.
7. Забезпечення соціального захисту дітей, здоров'я і прав, психологічний супровід.
8. Робота з питань забезпечення умов безпеки життєдіяльності.
9. Організація масових виховних заходів з дітьми та учнівською молоддю.

10. План профорієнтаційної роботи на 2024 рік.

Затверджений план роботи передбачає чіткий перелік завдань, терміни виконання та відповідального за проведення заходів у запланований період, що робить їх виконання максимально наближеним до бажаного результату управління.

З метою оцінки ефективності управлінських рішень Управління освіти і науки Білоцерківської міської ради проведемо аналіз його роботи у 2023/2024 навчальному році.

Так, до мережі закладів ЗСО комунальної власності у Білоцерківській МТГ входять 35 закладів, з яких: початкові школи – 2, гімназії-початкові школи – 19, опорні ліцеї – 2, ліцеї - 9, ліцеї з інституційною формою навчання – 2, спеціальна школа – 1, а також 3 приватні (Білоцерківський приватний ліцей «Міцва-613», Християнський приватний заклад освіти «Алетей», Приватний заклад «Білоцерківський ліцей «Перлина знань» [46].

На початок 2023/2024 навчального року в закладах ЗСО Білоцерківської МТГ у 760 класах навчалося 21304 здобувачі освіти: у комунальних – 20855 учнів у 733 класах, із яких 18 дистанційних класів (11 класів з навчанням за українським компонентом), у приватних – 449 учнів у 27 класах. Середня наповнюваність класів у комунальних школах (без спеціальної № 19) – 29, а разом зі спеціальною школою № 19 – 28,6 (наповнюваність БСШ № 19 – 11,3). Окрім того, у закладах загальної середньої освіти з інституційними формами навчання (БЛІФН № 1 та БЛІФН № 2) здобувають освіту 285 учнів у 12 класах.

У 2023/2024 навчальному році на базі БАЛ «Вектор»-гімназії № 18 відкрито по 2 дистанційні класи на паралелях 5-11 класів (393 учні), по одному з яких працюють за програмою «українського компоненту». У БПШ «Казка» відкрито по одному дистанційному 1-4 класу теж з вивченням предметів «українського компоненту» (78 учнів).

У 2021/2022 навчальному році остаточно виведено перші класи із закладів дошкільної освіти, як це було довгий час, оскільки таке сусідство суперечить формулі отримання державної субвенції на загальну середню освіту і викликає

питання про подвійну оплату праці. Проте це рішення ще більше загостило проблему II-ї зміни в школах, проєктна потужність яких не передбачала такої великої кількості дітей. Так, у 2023/2024 навчальному році II-га зміна була у 10-ти школах, а саме: № 1, 3, 4, 5, 9, 17, 18, 23, БЛФН № 1, Томилівській гімназії, а це 72 класи і 1922 учні.

В систему закладів дошкільної освіти Білоцерківської МТГ входять 40 комунальних закладів та 8 дошкільних підрозділів як внутрішніх структурних підрозділів закладів ЗСО, у яких перебувають 5417 дітей у 302 групах. У приватного ліцею «Міцва-613» також є дошкільний підрозділ, у якому виховується 60 дітей у 3 групах. Усього 5483 дітей в закладах дошкільної освіти різних типів і форм власності громади.

В мережу позашкільної освіти входять 3 заклади позашкільної освіти, 2 ДЮСШ та 6 позашкільних підрозділів у складі закладів ЗСО, у яких різними напрями позашкільної діяльності займається 8282 дітей у 497 групах, з них 483 дітей дошкільного віку.

Інклюзивне навчання в галузі ЗСО Білоцерківської МТГ забезпечують у м. Біла Церква гімназії № 3, 5, 11, 15, 21 та Білоцерківський опорний ліцей-гімназія № 20, у яких створено всі умови для перебування та навчальної діяльності дітей з особливими потребами. Зокрема діти займаються у кабінетах психологічного розвантаження та спеціальної фізичної реабілітації, мають обладнані кімнати санітарної гігієни, створено класи для дітей з розладами аутистичного спектру, сенсорні кімнати, кімнати мовленнєвої корекції та інші спеціальні умови. Забезпечено транспорт для підвезення учнів з обмеженими фізичними можливостями до ліцею-гімназії № 20 та додому. У населених пунктах громади сільської місцевості інклюзивні класи функціонують у Дроздівській гімназії, Томилівській гімназії, Піщанській гімназії та Шкарівському опорному ліцей-гімназії. В інклюзивних класах здобувають освіту 240 учнів (з них 25 дітей у сільських школах). Створено 60 інклюзивних груп у закладах дошкільної освіти, в них виховується 164 дитини.

В цілому освітні заклади Білоцерківської МТГ працюють на високому рівні та задовольняють всі умови для безперешкодного отримання освіти дітьми з обмеженими фізичними можливостями. Заклади обладнані пандусами, кнопками виклику та спеціальними позначками.

До пріоритетних питань, над якими працює Управління освіти і науки, належить створення безпечного і безбар'єрного освітнього середовища, зокрема обладнання найпростіших укриттів і протипожежної безпеки, також реалізація реформи харчування, котра передбачає модернізацію харчоблоків, організацію інформаційно-роз'яснювальної роботи щодо розвитку системи здорового харчування, правильних харчових звичок, а також підвищення професійної компетентності причетних до організації харчування в школах.

Окрім ремонту харчоблоків, заклади освіти громади потребують суттєвих капітальних ремонтів і реконструкцій, зокрема дахів, водогінних комунікацій і теплових мереж, спортивних залів, внутрішніх вбиралень, навчальних кабінетів, майстерень тощо.

В усіх закладах дошкільної та ЗСО БМТГ протягом навчального року було налагоджено забезпечення учнів гарячим харчуванням. Безкоштовне харчуванням надається дітям-сиротам, дітям, позбавленим батьківського піклування, дітям з особливими потребами, а також учням із сімей, які із сімей загиблих чи померлих та учасників бойових дій, АТО, дітям із сімей ВПО.

Одним із найбільш проблемних питань для повноцінного функціонування галузі освіти Білоцерківської МТГ залишається виконання приписів Головного управління ДСНС у Київській області, зокрема встановлення в закладах освіти пожежної сигналізації. Усвідомлюючи це, при плануванні та здійсненні ремонтних робіт міська влада значну частину капітальних видатків спрямовує саме на ліквідацію недоліків пожежного захисту. Так, зокрема, автоматичні пожежні сигналізації за період з 2015 по 2023 рік встановлені в Центрі позашкільної освіти «Соняшник», 19 закладах дошкільної освіти; гімназіях № 3, 7, 11, 13, 15, 21, 22, Скребишівській, Дроздівській, Терезинській гімназіях, 6 Ліцях та БПШ «Казка». Зокрема, лише за 2023 рік було встановлено

автоматичні пожежні сигналізації у 11 закладах освіти. Разом з тим, у несправному стані (або відсутня) автоматична пожежна сигналізація ще у половині закладів освіти комунальної власності Білоцерківської міської територіальної громади.

Окрім того, з бюджету громади було виділено близько 1,5 млн. грн. на облаштування системами блискавкозахисту тих закладів освіти, де такі заходи були зазначені у приписах ДСНС. Заклади освіти громади відповідно до потреб забезпечені вогнегасниками, первинними засобами пожежогасіння. Так, на перезарядку вогнегасників у 2023 році витрачено близько 93000 грн. бюджетних надходжень. Повністю облаштовані первинними засобами пожежогасіння і найпростіші укриття закладів освіти. Більшість пунктів приписів Білоцерківського РВ ГУ ДСНС України у Київській області, що стосуються закладів освіти, виконані. Інші – поступово виконуються. Управлінням освіти і науки щорічно до бюджетного запиту на новий фінансовий рік включаються заходи з ліквідації недоліків пожежної безпеки, у тому числі: обробка вогнезахисною рідиною елементів горищ, ремонт або монтаж автоматичної пожежної сигналізації, проведення навчання відповідальних осіб з пожежної безпеки тощо.

Станом на грудень 2023 року справи 29 закладів освіти громади перебували на різних стадіях розгляду в судах різних інстанцій. Із них 25 закладів освіти всі порушення усунули та звернулися до ДСНС щодо проведення позачергової перевірки.

З метою забезпечення інтеграції національної системи освіти в міжнародний освітній простір закладами освіти Білоцерківської міської територіальної громади налагоджено ефективну міжнародну співпрацю, участь у міжнародній проєктній діяльності.

Премія Global Teacher Prize Ukraine презентувала збірку вчительських історій про війну «Жити, щоб навчати», про неймовірних і незламних українських освітян, які проживають різні досвіди війни та чинять спротив

російським окупантам. Серед 80 історій – історія директора приватного ліцею "Міцва-613" Андрющенко Нателли Ігорівни.

Білоцерківська гімназія № 11 – учасник українсько-польського проєкту "Профорієнтація в новій українській школі", в березні-квітні в м. Бельсько-Бяла (Польща) відбулася підсумкова конференція, метою якої було підбити підсумки роботи, поділитися досвідом та окреслити нові перспективи. Захід відвідали консультант КУ БМР ЦПРПП Бойко Л.Б. та заступник директора Гімназії 11 Сушко О.П. Освітняни громади стали також учасниками міжнародного проєкту «Розуміючи Мир» (Весна 2024) від ГО «Ми відстоюємо майбутнє».

Учителі іноземних мов громади пройшли навчання за програмою Британської Ради «Навчання в складні часи». Наразі вже було проведено обласний майстер-клас та міські заходи для таких категорій освітян: класні керівники, вчителі молодших класів, молоді вчителі. БПМЛГ №16, ліцей «Білоцерківський колегіум», Білоцерківський ліцей іноземних мов-гімназія № 9 є активними учасниками Міжнародного проєкту «Breakthrough: American-Ukrainian Cooperation», що реалізується Управлінням освіти і науки спільно з Агенцією стратегічного розвитку м. Біла Церква.

З метою популяризації наукової діяльності, розвитку наукового світогляду, пошуку і підтримки обдарованої учнівської молоді на виконання плану дій Департаменту освіти та науки КОДА за ініціативи Управління освіти і науки БМР у період з 16 лютого по 01 березня 2024 року проведено II (обласний) етап Всеукраїнського конкурсу-захисту НДР учнів-членів МАН. В обласному етапі конкурсу взяли участь 40 учнів-членів Білоцерківського територіального відділення МАН України.

Переможцями у II (обласному) етапі конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт стали 29 учнів (70,25%) (I місце – 17, II місце – 8, III місце – 4). У фінальному етапі конкурсу-захисту НДР у 2022/2023 навчальному році взяли участь 16 учнів-членів Білоцерківського територіального відділення МАН.

Переможцями на III етапі конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт у 2023/2024 навчальному році стали 8 учнів (50%): I місце – 3, II місце – 1, III місце – 4.

У період із 28 січня по 03 березня 2024 року відбувся III (обласний) етап Всеукраїнських учнівських олімпіад із 20 навчальних предметів. У III (обласному) етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад із навчальних предметів брали участь 70 учнів (у 2022/2023 н.р – 78) із 16 закладів загальної середньої освіти Білоцерківської міської територіальної громади.

Переможцями визнано 57 учнів, що становить 82% від загальної кількості учасників команди Білоцерківської МТГ, котрі брали участь у III (обласного) етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад з навчальних предметів (49 переможців, 63% у 2021/2022 н.р.).

Переможцями I ступеня стали 27 учасників (38,5 %), переможцями II ступеня – 18 учасників (25,5 %) та 12 учнів стали переможцями III ступеня (17%).

За результатами участі в III етапі олімпіад та відповідно до наказу Департаменту освіти і науки КОДА від 14 березня 2024 року №44В «Про проведення відбірково-тренувальних зборів для претендентів на включення до складу учнівських команд Київської області для участі у IV (фінальному) етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад у 2023/2024 навчальному році» 25 учнів Білоцерківської МТГ брали участь у відбірково-тренувальних зборах. Проте за підсумками зборів у заключному етапі ВУО взяли участь 9 учнів із 6 закладів загальної середньої освіти.

Протягом січня-лютого 2024 року відбувався перший тур всеукраїнського конкурсу «Учитель року – 2024». Учителі Білоцерківської міської територіальної громади брали участь у номінаціях «Початкова освіта» та «Основи здоров'я».

У червні 2024 року на базі закладів загальної середньої освіти Білоцерківської міської територіальної громади працювало 8 тимчасових екзаменаційних центрів національного мультипредметного тесту. Для проходження національного мультипредметного тесту в нашій громаді зареєструвалися 2059 учасників.

28 учнів закладів ЗСО Білоцерківської МТГ продемонстрували 35 найвищих результатів – 200 балів: з української мови та математики по 13, англійської мови – 3, історії України та фізики по 2, з біології та хімії по 1. У 2024 році маємо двох абсолютних рекордсменів, які отримали 200 балів з трьох предметів. Окрім того, троє випускників отримали по 200 балів за 2 предмети. Серед них 11-класники Білоцерківського ліцею «Мала академія наук» (українська мова, математика) та Білоцерківського ліцею іноземних мов-гімназії № 9.

Найбільше максимальних балів отримали випускники Білоцерківського ліцею іноземних мов-гімназії № 9 (11 результатів).

Серед рекордсменів є і педагогічні працівники - учителі, котрі підготували найбільшу кількість 200-бальників у 2023/2024н.р. Усі 200-бальники отримали грошову винагороду з бюджету громади по 3000 грн за кожен високий результат, а їхні вчителі – по 2000 грн за кожного учня-двохстотбальника.

Надважливим залишається напрям національно-патріотичного виховання, якому в УОН БМР надається посилена увага. В цьому напрямі ефективно працює проведення Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл» («Джура»), котра формує в молоді високі морально-психологічні якості та дозволяє учням оволодіти основами народної культурної та історичної спадщини, виховує юних патріотів України на засадах національної ідеї, високої самосвідомості та активної громадської позиції, здорового способу життя. У 2024 року у грі взяли участь 10 роїв старшої вікової групи, 21 рій середньої вікової групи і 20 роїв молодшої вікової групи «Котигорошко» із 33 закладів освіти громади. 7 етапів для роїв середньої вікової групи і 9 етапів для роїв старшої вікової категорії проводилися щомісячно.

На обласному етапі гри «Сокіл» («Джура») Білоцерківську громаду представляли рій «Яструби», учні 9 класів Білоцерківської гімназії-початкової школи № 11, та рій «Нічна варта», учні 11 класів Білоцерківського ліцею іноземних мов-гімназії № 9. Переможцем II (обласного) та учасником

всеукраїнського етапу, і вже не вперше, став рій «Нічна варта» Білоцерківського ліцею іноземних мов-гімназії №9.

Протягом літнього періоду 2024 року в комунальних закладах загальної середньої освіти громади не було організовано літніх пришкільних таборів, проте, Управлінням освіти і науки Білоцерківської міської ради разом із Громадською організацією «РеСУРС» уже вдруге було реалізовано спільний волонтерський проєкт для підлітків із числа внутрішньо переміщених родин, військовослужбовців і лідерів учнівського самоврядування, котрі протягом 2 тижнів серпня мали можливість формувати свої лідерські якості та м'які навички у форматі тренінгів повного дня.

З початком нового 2024/2025 н. року заклади загальної середньої освіти Білоцерківської міської територіальної громади комунальної форми власності продовжують забезпечувати якісну організацію освітнього процесу за змішаною (очно-дистанційною) формою навчання для здобувачів освіти 1-11 класів відповідно до вимог воєнного стану, згідно з рішенням педагогічної ради та з урахуванням думки батьків.

У 2024 році на ремонтні роботи в укриттях закладів освіти виділено близько 16 млн. 500 тис. грн. Роботи з облаштування найпростіших укриттів у закладах освіти в основному завершені.

На закупівлю поточних потреб для комунальних закладів освіти у 2024 році з бюджету громади виділено по 120 тисяч гривень на 34 комунальні заклади загальної середньої освіти, по 100 тисяч гривень для 40 закладів дошкільної і 5 позашкільної освіти.

Варто відзначити також той факт, що на базі 10 закладів ЗЗСО, що мають укриття, у досить короткі терміни були створені пункти незламності, де будь-який мешканець нашої громади має можливість безкоштовно зігрітися чи підзарядити гаджет навіть в умовах тривалого знеструмлення. Ці пункти мають у наявності джерело тепла, води, освітлення, інтернету, живлення для мобільних девайсів, місця для відпочинку, аптечки тощо.

Проведений аналіз виявлених результатів і тенденцій засвідчує, що проблемними у забезпечення якісного управління сферою освіти Білоцерківської міської територіальної громади залишаються питання, які потребують нагального вирішення:

- забезпечення протипожежної безпеки в закладах освіти, зокрема встановлення систем автоматичного оповіщення також в укриттях, блискавкозахист тощо;
- ліцензування медичних кабінетів закладів освіти;
- реформа харчування закладів освіти, заміна обладнання для харчоблоків і ремонт приміщень, використання оновленого меню, впровадження системи НАССР;
- збільшення дітей з ООП та, як наслідок, відкриття і створення нових груп у ЗДО та класів у ЗЗСО, введення ставок асистентів учителя протягом навчального року;
- створення умов для зростання соціального забезпечення педагогічних працівників;
- збереження й оптимізація матеріально-технічної бази закладів освіти громади;
- удосконалення механізмів внутрішнього моніторингу якості освіти та забезпечення відкритості й прозорості роботи закладів освіти;
- розвиток й удосконалення системи національно-патріотичного виховання та домедичної підготовки учнівської молоді;
- оновлення бази навчально-комп'ютерних комплексів і телекомунікаційних засобів у ЗЗСО, предметних кабінетів тощо;
- наявність II зміни в закладах загальної середньої освіти;
- організація гарячого харчування відповідно до реформи харчування;
- наповнюваність класів ЗЗСО та груп ЗДО;
- прогнозоване зменшення кількості дитячого населення в громаді [46].

Висновки до Розділу 2

1. За результатами дослідження встановлено, що муніципальна система освіти є комплексом взаємопов'язаних елементів, до яких належать освітні програми і державні стандарти, мережа освітніх установ, які співпрацюють одна з одною та з муніципальними органами управління освітою. Їхня діяльність спрямована на задоволення потреб населення у забезпеченні комплексного розвитку освітньої сфери території.

2. Об'єктом нашого дослідження є процес управління у сфері освіти, що здійснюється Управлінням освіти і науки Білоцерківської міської ради, створеним та підконтрольним Білоцерківській міській раді, підзвітним відповідальним органам державної влади у питаннях організації освітнього процесу. Управління забезпечує реалізацію державної політики в галузі освіти на території БМТГ з урахуванням особливостей соціально-культурного середовища міської територіальної громади, створює рівні умови для здобуття громадянами дошкільної, початкової, базової та повної загальної середньої освіти, позашкільної освіти, а також формує доступну та якісну освітню систему

3. Виявлено, що особливості освіти БМТГ є її належний соціально-культурний та науковий потенціал, а також наявні потужності для розвитку освітньої галузі. Освітня система БМТГ територіально розмежована, але, водночас, має оптимальну структуру і відповідає запитам громадян усіх населених пунктів, що входять до її складу та повністю забезпечує їх доступ до дошкільної, середньої та позашкільної освіти.

4. Проведений аналіз результатів управління сферою освіти БМТГ виявив потребу у вирішенні забезпечення протипожежної безпеки в закладах освіти, зокрема встановлення систем автоматичного оповіщення також в укриттях, блискавкозахист тощо; збереженні, оптимізації й покращенні матеріально-технічної бази закладів освіти громади; удосконаленні механізмів внутрішнього моніторингу якості освіти та забезпечення відкритості й прозорості роботи закладів освіти.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

3.1. Сучасні механізми взаємодії органів місцевого самоврядування з освітніми закладами в умовах децентралізації

Сучасна освіта є фундаментом для розвитку кожної особистості та суспільства в цілому. Ефективне управління її розвитком є важливим завданням для місцевих органів влади, оскільки саме на місцях вирішуються питання доступності, якості та модернізації освітніх послуг. Однак сучасні виклики вимагають вдосконалення механізмів управління, що мають базуватися на інноваційних підходах, широкій співпраці та врахуванні локальних особливостей територіальних громад.

На місцевому рівні управління освітньою сферою стикається з рядом проблем, зокрема, такими як нерівність у доступі до якісної освіти, обмеженість фінансових ресурсів, недостатня інтеграція новітніх технологій та інклюзивних підходів. Усе це ускладнюється швидкими змінами в освітньому середовищі, пов'язаними з глобалізацією, цифровізацією та зростанням очікувань суспільства. Серед проблемних питань виділимо завдання проведення реформи освіти та розширення автономії шкіл, передачі більшої відповідальності школам, що дозволить їм самостійно приймати рішення відповідно до нагальних потреб, сприятиме гнучкості управління, стимулюватиме інновації в управлінні та покращить якість освітнього процесу.

Сучасна реформа шкільної освіти проходить у надскладних умовах, які потребують кардинально нових підходів до формування якісних показників освітніх послуг. Такими перетвореннями є децентралізація управління в Україні як процес передачі влади та відповідальності з центрального рівня до місцевих органів влади та громадянського суспільства. Цей процес має на меті покращення якості життя людей, збільшення ефективності управління,

зменшення корупції та збільшення впливу громадян на прийняття рішень. Одним із ключових елементів децентралізації є реформа місцевого самоврядування, яка передбачає створення територіальних громад та надання їм більш широких повноважень у сфері охорони здоров'я, соціального захисту, тощо. Невід'ємним елементом реформи органів місцевого самоврядування є реформа системи освіти. Децентралізація у сфері освіти має на меті наблизити освітні послуги до громади, але водночас пов'язана з необхідністю вирішення багатьох проблем та ухвалення непопулярних рішень [49].

Реформа децентралізації в Україні сприяла створенню територіальних громад, що стало кроком до модернізації та покращення матеріально-технічного забезпечення сільських шкіл. Це позитивно вплинуло на якість освітніх послуг. Усі регіони країни активно долучилися до процесу формування громад, які отримали значні фінансові та управлінські повноваження. Реформа розпочалася в 2014 році із затвердженням Урядом Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, а в 2015 році громади отримали можливість об'єднуватися для підвищення своєї конкурентоспроможності [50]. Станом на кінець 2020 року в Україні було сформовано 1469 територіальних громад.

Білоцерківська міська територіальна громада - це територіальна громада, створена в Білоцерківському районі Київської області, з адміністративним центром міста Біла Церква. Громада була створена 12 червня 2020 року і об'єднала Білоцерківську міську раду обласного значення, Терезинську селищну раду та Вільнотарасівську, Глушківську, Дроздівську, Пилипчанську, Піщанської, Сидорівську, Томилівську, Храпачівську, Шкарівську сільські ради Білоцерківського району [51].

На початку свого функціонування громада одразу стала перед рядом проблем щодо управління у сфері освіти, зокрема щодо формування структурного механізму управління освітньою сферою в громаді; обсяг працівників за штатним розписом; напрями методичного забезпечення шкіл

громади; критерії оцінки стану шкільної мережі громади; особливості аналітики роботи позашкільної освіти [49].

Білоцерківська МТГ з 2020 року почала накопичувати практику діяльності, щоб забезпечити ефективне управління освітою в умовах реформи децентралізації. В цей час відбувалося створення опорних шкіл у громаді та Білоцерківському районі, зокрема було ініційовано створення Білоцерківського опорного ліцею-гімназії № 20 БМР Київської області та Шкарівського опорного ліцею – гімназії БМР Київської області [5].

Зміни в Податковому і Бюджетному Кодексах створили умови для отримання стабільних джерел доходів, що допомогло місцевим органам влади усвідомити потребу оптимізації шкільної мережі за наявності значної кількості малокомплектних шкіл у селах. Водночас виникла потреба у запровадженні розробці стратегії поліпшення освітніх послуг, створення нової системи методичної служби, запровадження необхідної структури позашкільного розвитку, переходу до профільного навчання учнів старших класів та посилення системної роботи з обдарованою молоддю тощо [49].

Вважаємо, що вирішення проблеми ефективного управління освітою на місцевому рівні слід розглядати як складову державної регіональної політики. Це особливо актуально в контексті адміністративно-територіальної реформи. Напрацюванням в цьому напрямі є розроблена Концепція реформування ЗСО «Нова українська школа» на період до 2029 року, затверджена Кабміном України від 14 грудня 2016 року № 988-р (далі – Концепція), в якій прописано механізми проведення системних змін ЗСО, а також забезпечення повної доступності до якісної освіти усіх громадян [52].

Проблеми, актуалізовані Концепцією, полягали у погіршенні якості загальної середньої освіти в Україні, починаючи з періоду до 2016 року і, у певних проявах, до сьогодні. Це було зумовлено такими чинниками:

- скорочення обсягів фінансування;
- низький рівень оплати праці вчителів;
- недостатній обсяг матеріально-технічної бази шкіл;

- високий рівень забюрократизованості управління освітньою сферою;
- застарілий зміст освітніх послуг та методичних підходів до викладання.

Болючим проявом цих проблем є наслідки, які актуалізувалися в 2022-2024 роках, зокрема: збільшення частки молоді, яка обирає здобуття освіти за кордоном, зниження позицій України в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності та інноваційності, що має і неодмінно матиме в майбутньому негативний вплив на економічний розвиток держави.

Серед особливостей освіти в Україні, які потребують врахування при розробці напрямів державної освітньої політики у сфері реформування та управлінських рішень, можна виділити:

- наявність значного сегмента якісної освіти, зокрема у галузях математики та природничих наук;
- низька якість освітніх послуг у значній кількості шкіл, переважно сільських;
- наявні значні відмінності між якісними показниками в освіті міських та сільських шкіл, а також за регіональною приналежністю;
- загальна тенденція до зниження якості освіти;
- слабка мотивація до навчання серед значної частини молоді [52]

Отже, проведення системної реформи загальної середньої освіти стало необхідним кроком до подолання негативних тенденцій в освітній галузі, потреби у забезпеченні соціальної рівності, згуртованості суспільства, економічного зростання та підвищенню конкурентоспроможності країни. Водночас, досвід країн Східної Європи, таких як Польща, підтверджує, що реформа децентралізації в освіті має значний вплив на підвищення якості й конкурентоспроможності системи освіти.

Зокрема, в різних європейських країнах історично склалися різноманітні моделі управління освітою на місцевому рівні, враховуючи ступінь централізації. До прикладу, Польща – держава з високим рівнем автономії місцевої влади у питаннях управління та фінансування освіти. Значну частину завдань у сфері освіти забезпечують органи місцевого самоврядування, які

несуть високу відповідальність за організацію та фінансування освіти. Це стимулює їх до пошуку внутрішніх резервів і сприяє оптимізації шкільної мережі. Реформа системи управління освітою закріпила за центральним урядом функції розробки та реалізації національної освітньої стратегії, тоді як управління навчальними закладами було делеговано гмінам і повітам. На рівнях воєводств залишилися повноваження щодо управління закладами субрегіонального рівня. Так у Польщі фінансування ЗСО відбувається, переважно, шляхом загальних субвенцій з державного бюджету. Місцеві органи визначають обсяг витрат для забезпечення шкільної освіти та здійснюють їх розподіл з урахуванням власних доходів. Вони відповідають за підготовку фінансових планів для підконтрольних закладів освіти [53]

Серед особливостей освітньої субвенції в Польщі виділимо таке: освітня субвенція є частиною загальних доходів гміни; субвенція не має цільового призначення; розмір субвенції залежить від кількості учнів, характеристики території гміни, типу навчальних закладів і кваліфікації педагогічного персоналу[54].

Крім того, до обов'язків місцевої влади належить визначення правил оплати праці педагогів, надання фінансової допомоги студентам, інвестування в освітню інфраструктуру, а також регулювання питань використання коштів, отриманих від юридичних і фізичних осіб [55, с. 10].

Організаційна та фінансова відповідальність місцевої влади за розвиток освіти стимулює освітні ініціативи на місцевому рівні, сприяє оптимізації шкільної мережі та зменшує боргове навантаження, що виникає після передачі відповідальності за освітні завдання від центрального уряду до місцевих органів.

У результаті реформи державного управління та освіти центральний уряд Польщі зосередився на розробці та впровадженні національної освітньої політики. Натомість управління школами, дитячими садками та іншими навчальними закладами передано на місцевий рівень [56].

В Україні процеси децентралізації влади та реформування органів місцевого самоврядування сприяли формуванню базового рівня місцевого

управління. Водночас, щодо особливості управлінської діяльності керівників закладів освіти в умовах децентралізації, то маємо такі напрацювання [57]:

- щодо організації освітніх процесів в опорних закладах загальної середньої освіти: демократичний підхід у стилі управління; застосування партнерських відносин в системі державно-громадських підходів до управління освітою; перехід до сучасних, напрацьованих міжнародною і вітчизняною практикою, методик проведення уроків; партнерські відносини між батьками і здобувачами освіти; створення умов для надання якісних освітніх послуг; контроль та консультування за результатами освітньої діяльності в опорних закладах та їх філіях;

- у сфері управління науково-методичною роботою педагогічних працівників: створення умов для підвищення професійних компетентностей педагогів, забезпечення науково-методичного супроводу, діяльність професійних об'єднаних і творчих груп; впровадження в освітній процес сучасних форм навчання, зокрема, розробка методики проведення онлайн-навчання, застосування електронного листування, консультування та кооперативного навчання тощо;

- у сфері управління виховною роботою: координація виховної діяльності в опорних школах та їхніх філіях, розподіл сфери відповідальності між суб'єктами управління, учнівським самоврядуванням і громадськими організаціями; організація співуправління, розвиток партнерських відносин, враховуючи місцеві особливості, співпраця з позашкільними закладами та установами тощо.

Таким чином, незаперечною є потреба у проведенні глибокої та системної реформи загальної середньої освіти, а також забезпеченні повної доступності якісної освіти для всіх громадян. Тому сформулюємо основні концептуальні пріоритети реформування у вітчизняній освітній галузі:

- оновлення змісту освіти з орієнтацією на відповідність світовим стандартам;

- зміну педагогічних підходів, що передбачає партнерські взаємини між учнем, учителем і батьками, а також впровадження інноваційних методик і інформаційно-комунікативних технологій;
- розвиток інклюзивної освіти для дітей із особливими освітніми потребами, зокрема створення індивідуальних програм розвитку, які включатимуть корекційно-реабілітаційний і психолого-педагогічний супровід;
- модернізацію управління освітою шляхом розширення автономії освітніх закладів;
- оптимізацію структури освіти, враховуючи потреби громадян і забезпечуючи доступність якісних освітніх послуг;
- реформу фінансування освіти, включаючи прозоре розподілення коштів, вдосконалення формули розрахунку освітньої субвенції та покриття витрат на педагогічну складову [49].

Децентралізація влади, покладаючи нові обов'язки на органи місцевого самоврядування у сфері освіти, вимагає від місцевої влади розробки ефективних моделей управління освітою та їх реалізації з урахуванням тих завдань, які були викладені вище.

Місцева влада, враховуючи соціальну значущість освітньої сфери та її фінансування з місцевих бюджетів, має створити умови для розвитку дієвої системи забезпечення якісними освітніми послугами жителів громади.

3.2. Запровадження інноваційних підходів до управління розвитком загальної середньої освіти на рівні громади

Потреба у вирішенні проблем загальної середньої освітньої сфери Білоцерківської міської територіальної громади вимагає застосування інноваційних підходів до управління цим процесом. Адаптація місцевих органів влади до змін в освітній сфері стимулює їх до підвищення ефективності управління ресурсами: людськими, матеріальними та фінансовими.

У цьому процесі виходом із ситуації є стратегічне планування як одна з інноваційних функцій управління. Воно охоплює всі аспекти управлінської діяльності, які впливають на результативність роботи органів місцевого самоврядування.

Планування – це процес визначення пріоритетів і розробки плану дій для їх реалізації. Відповідною точкою є чітке формулювання стратегічних цілей місцевого самоврядування. Важливо також отримати можливість реалізації цих цілей у сучасних складних умовах, а також визначити чинників, які впливають на учасники на кілька та якісні показники під час розробки програми соціально-економічного розвитку громади. Ці чинники можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників належать демографічні, економічні, соціальні тенденції та технологічні аспекти. Внутрішні чинники забезпечують рівень інвестицій, якість та стандарти надання послуг, зниження витрат, а також наявність матеріальних, фінансових, кадрових і правових ресурсів, інших для виконання завдань програми соціально-економічного розвитку [58,с. 45].

Для визначення напрямків розвитку громади та ефективного використання її потенціалу важливо затвердити Стратегію розвитку громади. Це строковий план наступних і обґрунтованих дій, спрямованих на максимальне використання наявних ресурсів громади для досягнення сталого розвитку, успіху та реалізації поставлених цілей.

Основними завданнями стратегічного планування є:

- аналіз соціально-економічного стану громади;
- формулювання перспективного реалістичного майбутнього бачення;
- аналіз сильних та слабких внутрішніх сторін та зовнішніх можливостей та загроз;
- визначення стратегічних цілей, досягнення яких дозволить реалізувати бачення;
- розробка операційних цілей та завдань для досягнення стратегічних цілей [58,с. 47].

В сучасних умовах необхідність створення перспективної стратегії розвитку освітньої сфери зумовлена процесами децентралізації в системі муніципального управління та очікуваннями громадян щодо розширення доступу до якісних освітніх послуг. Це відповідає державній концепції реформування освітньої галузі та формування Нової української школи. У цьому контексті важливо розробити чіткі стратегічні пріоритети розвитку освіти та дорожню карту їх реалізації.

Загалом, Програма розвитку освіти громади є головним документом, який спрямований на досягнення освітніх цілей через скоординовані дії зацікавлених сторін та реалізацію конкретних заходів. Ефективність програми залежить від наявних ресурсів, структурованості етапів впровадження, визначення термінів виконання, механізмів реалізації завдань і контролю за їх результативністю [58, с. 49].

Стратегічний план розвитку освіти в об'єднаній територіальній громаді (ОТГ) є інструментом для реалізації ключових завдань у сфері освіти. Це документ, який шукає шляхи досягнення конкретних, реалістичних цілей за допомогою скоординованих дій різних установ і зацікавлених сторін. Він базується на доступних ресурсах, логічно інтегрує важливі довгострокові завдання громади та включає механізми організації процесу їх виконання [59, с. 25].

Місцева стратегія (програма) розвитку освіти – це набір якісно сформульованих і публічно оголошених цілей, які ґрунтуються на суспільному консенсусі усіх стейкхолдерів. В документі місцева влада фіксує виконання своїх освітніх функцій, аналізує попередні досягнення та недоліки, а також окреслює нові завдання та способи їх реалізації.

Розробка стратегічного плану часто стає результатом передачі новоствореним громадам повноважень у сфері освіти. Іноді ініціатива створення плану надходить від громади, яка, усвідомлюючи проблеми в освітній галузі, прагне змін, а також, вчителі, як ключові учасники освітнього процесу, часто є рушійною силою таких змін.

Підготовка стратегічного плану (програми) починається з процесу ініціювання, що дозволяє об'єднати зацікавлені сторони навколо спільного бачення розвитку освіти. Це визначення середньо та довгострокових цілей. Оптимальний період стратегії – 6–7 років, що відповідає віковим циклам навчання учнів. Для громади без досвіду стратегічного планування доцільним є три роки, із щорічною оцінкою виконання та можливістю коригування.

Незмінним елементом стратегії є визначення установ, відповідних за її реалізацію, а також чіткий розподіл ролей між учасниками. Такий підхід забезпечує прозорість процесу і чітке розуміння кожного своєї ролі в досягненні стратегічних цілей.

Процес розробки стратегії (програми) передбачає етапи, які можуть бути орієнтиром для громад у процесі стратегічного планування розвитку освіти на місцевому рівні (таблиця 3.1) [59,с. 27].

Таблиця 3.1

Етапи стратегічного планування розвитку освіти на місцевому рівні

Етап розробки	Зміст етапу
1.	Ухвалення рішення про розробку стратегії (програми) розвитку освіти і створення стратегічного комітету
2.	Оцінка ситуації, збирання даних
3.	SWOT-аналіз
4.	Вироблення бачення розвитку освіти в громаді
5.	Визначення стратегічних та операційних цілей
6.	Підготовка операційних завдань та переліку проектів
7.	Аналіз ризиків стратегії
8.	Популяризація стратегії серед мешканців
9.	Розроблення механізмів моніторингу впровадження стратегії. Стратегія розвитку освіти в громаді: практичний poradnik

Аналіз напрацювань управління освітньою галуззю в Білоцерківській міській територіальній громаді свідчить, що на сьогодні окремої стратегії її розвитку не розроблено. Стратегічні напрями розвитку освіти викладені у Програмі соціально-економічного та культурного розвитку Білоцерківської МТГ на 2024-2026 роки [60].

Основні пріоритети розвитку ЗСО у Білоцерківській МТГ подано на рисунку 3.1 [60].

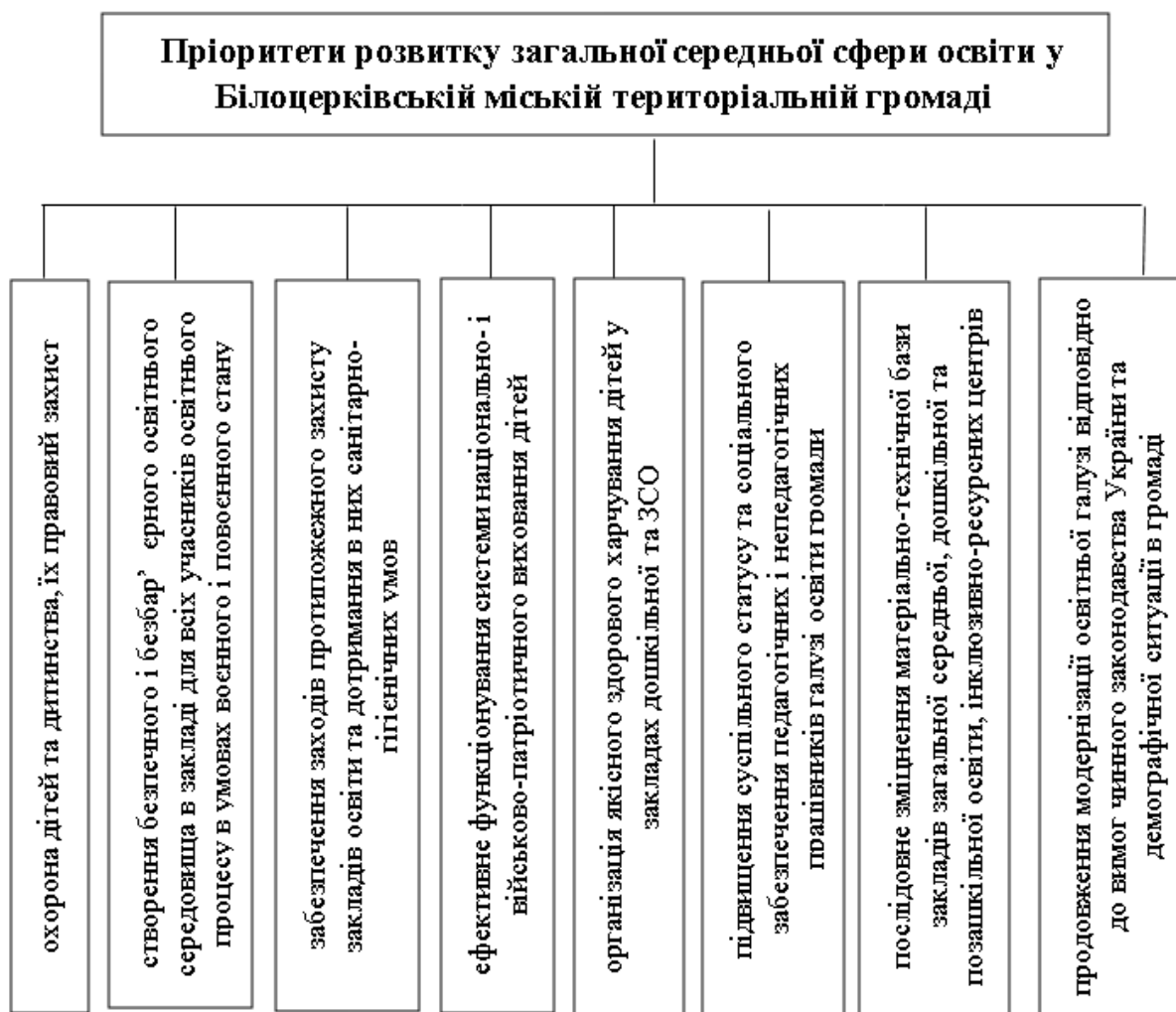


Рисунок 3.1. Пріоритетні напрями розвитку загальної середньої сфери освіти у Білоцерківській міській територіальній громаді

З метою прискорення ухвалення рішення про розробку Програми стратегічного розвитку освіти у Білоцерківській МТГ на майбутній період

пропонуємо свої напрацювання щодо 2 етапу розробки Програми «Оцінка розвитку системи освіти Білоцерківської МТГ», враховуючи пріоритети розвитку сфери освіти прописані у Програмі соціально-економічного та культурного розвитку Білоцерківської МТГ на 2024-2026 [60] та Програми розвитку системи освіти Білоцерківської МТГ на 2021-2025 роки [61], подані в таблиці 3.2.

Відмітимо відкритість і прозорість в системі управління системою освіти Білоцерківської МТГ. У закладах загальної середньої освіти міста Біла Церква функціонують батьківські самоврядні інститути, такі як ради класу та закладу. Це колегіальні органи, які беруть участь в організації та управлінні діяльністю освітніх установ, а також у вирішенні проблем освітнього середовища. Їх діяльність сприяє підвищенню прозорості освітньої системи, впровадженню демократичних процесів та залученню громадськості до управління освітою.

Батьківські ради мають право розглядати питання, що стосуються освітньої діяльності. Їхні рішення прийняті на добровільній основі, а запропоновані ідеї організації освітнього процесу передані на розгляд керівнику закладу. При цьому всі рішення повинні підтримувати права та інтереси кожної особи на отримання якісної освіти, втручання в діяльність ради заборонене [62].

Починаючи з 1991 року, з моменту проголошення незалежності України до теперішнього часу м. Біла Церква залишається лідером освітньої галузі Київської області, що важливо відмітити у розробці подальших планів розвивати системи освіти Білоцерківської МТГ.

За результатами дослідження зроблено SWOT-аналіз (додаток В) здобутків і можливостей (які варто врахувати і посилити), а також проблем і загроз, що потребують нагального вирішення:

Переваги (Сильні сторони):

- ✓ Найбільша система освіти Київської області.
- ✓ Розгалужена мережа закладів освіти комунальної власності.
- ✓ Наявність у місті закладів професійно-технічної і вищої освіти, що дає можливість учням БЦ продовжити навчання у своєму ж місті.

Таблиця 3.2

Оцінка розвитку системи освіти Білоцерківської міської територіальної
громади

Напрямок розвитку	Результат розвитку
1. Збереження здоров'я дітей, соціальний захист, безпека.	За результатами медичного обстеження учнів шкіл - 70% дітей мають низький та нижчий за середній рівень здоров'я, перебувають на диспансерному обліку. У закладах дошкільної та ЗСО м. Біла Церква забезпечено організацію гарячого харчування учнів, урізноманітнено меню шкільних, частково придбано обладнання для харчоблоку за кошти державної субвенції та обласного бюджету. В усіх закладах освіти комунальної власності м. Б. Церква є благодійні фонди, через які відбувається надання благодійної допомоги на розвиток матеріально-технічної бази закладів. Проведено ремонтні роботи щодо реконструкції та облаштування найпростіших укриттів, у тому числі модульних; у межах Програми запобігання злочинності «Безпечне місто Біла Церква (СМАРТ-СІПІ: Безпека)» встановлено тривожні кнопки в усіх комунальних закладах освіти.
2. Забезпечення права дітей з особливими освітніми потребами.	З 2018 р. у місті повноцінно функціонує Комунальна установа Білоцерківської міської ради «Інклюзивно-ресурсний центр №1», де навчаються діти з особливими освітніми потребами від 2 до 18 років, їм надається психолого-педагогічна допомога та забезпечується системне кваліфіковане супроводження. В 2019 р. створено Комунальну установу БМР «Інклюзивно-ресурсний центр № 2» з аналогічними умовами і функціями. Учням з особливими освітніми потребами створено умови для професійно-технічної освіти, це Білоцерківський професійний ліцей, Білоцерківське ПТУ ім. П.Р. Поповича та Білоцерківське вище ПТУ будівництва та сервісу проводять, де вони оволодівають навиками роботи з деревом, металом тощо.
3. Комп'ютеризація та використання інформаційно-комунікаційних технологій.	Заклади освіти Білоцерківської МТГ задля забезпечення оптимізації збору, збереження, пошуку, опрацювання та представлення інформації користується такими електронними сервісами: – «ІСУО. Інформаційна система управління освітою» – забезпечує доступ управлінців до інформації про освітні заклади, прийняття управлінських рішень (розпорядження, накази, рекомендації, плани); – програмний комплекс «КУРС: Освіта» – дозволяє здавати статистичні звіти, замовляти підручники, проводити ліцензування освітньої діяльності; – ЄДЕБО – забезпечення органів державної влади, ОМС, фізичних та юридичних осіб інформацією в галузі освіти щодо навчальних закладів, документів про освіту, результатів НМТ; – програмний комплекс Education – допомагає формувати замовлення на отримання документів про здобуття рівня освіти та виготовлення випускної документації; – Єдина система обліку та фінансової звітності благодійних фондів освітніх закладів – допомагає контролювати в реальному часі процес надходження та використання коштів освітніми установами, сприяє прозорості фінансування; – платформа Zoom та інші інструменти для проведення заходів у режимі онлайн.

Продовження табл. 3.2	
4.Розвиток партнерства та розширення міжнародної співпраці	Учасниками Програми FLEX – програми обміну для старшокласників є учні закладів освіти Білоцерківської МТГ. Школярі під керівництвом педагогів беруть участь у міжнародних інтернет-проектах з вивчення іноземної мови, налагодження партнерських та культурних зв'язків. Завдяки участі в міжнародних проектах за останні роки більше 10 учнів виграли гранти на навчання в школах, коледжах й університетах Об'єднаного Королівства Великобританії та Північної Ірландії, США, Нідерландах.
5.Профорієнтаційна робота.	Управління освіти і науки БМР намагається знаходити нові й цікаві форми проведення профорієнтації. Так, на базі закладів професійно-технічної освіти Білої Церкви працюють гуртки для учнів закладів загальної середньої освіти; на базі Білоцерківського коледжу сервісу та дизайну працюють гуртки «Основи перукарського мистецтва та візажу», «Моделювання та пошиття одягу»; у Білоцерківському гуманітарно-педагогічному коледжі для учнів наших шкіл працює гурток «Архітектура та дизайн»; на базі Білоцерківського професійно-технічного училища ім. П.Р. Поповича «Слюсарна справа», «Ресторанне обслуговування», Технологіко-економічного коледжу БНАУ – «Азбука бізнесу та підприємництва».
6.Створення сучасного освітнього простору.	Реалізація завдань Нової української школи, котра фінансується на 70% із державного бюджету, а на 30% – міського. Так, у 2022-2024 роках з бюджету міста на придбання обладнання (меблів, комп'ютерної техніки, дидактичних матеріалів) було виділено 7347000гривень. На поточні витрати закладів освіти у 2024 р. виділено по 85000 грн на кожну школу, по 65 000 – на дитячий садок, по 50000 – на позашкілля. Загалом фінансування зросло в 2024р. до 5870000 грн. Щороку вчителі закладів освіти Білоцерківської МТГ є активними учасниками всіх етапів Всеукраїнського конкурсу «Учитель року». Також учні Білоцерківської громади виборюють для низку перемог в обласному й республіканському етапах Всеукраїнських учнівських олімпіадах з базових дисциплін, конкурсів-захисті науково-дослідницьких робіт МАН.
7. Позашкільна освіта.	У сфері позашкільної освіти вирішуються проблеми підвищення соціального статусу закладів освіти, залучення дітей та учнівської молоді до навчання. Створено мережу закладів позашкільної освіти за рахунок створення позашкільних відділень на базі закладів ЗСО: Центр еколого-натуралістичної творчості, Центр науково-технічної творчості, Центр професійної освіти та професійного самовизначення учнівської молоді «Соняшник», Дитячо-юнацька спортивна школа № 1 та № 2; Центр військово-патріотичного виховання та допризовної підготовки учнівської молоді Білоцерківська гімназія «Звитяга», МАН учнівської молоді у складі Білоцерківського академічного ліцею «МАН» та інші.
8.Заохочення та мотивація педагогів	За визначні досягнення в професійній діяльності педагоги Білоцерківської МТГ відзначаються не лише грамотами і подяками, а й грошовими винагородами за перемоги у фахових конкурсах і підготовку учнів-призерів, до Дня знань, Дня працівників освіти та премією «За заслуги в галузі освіти». Є факт збереження 20% доплати за престижність праці, щороку здійснюється 100% виплата оздоровчих педагогічним працівникам.

- ✓ Співпраця із закладами вищої освіти та інститутами НАПН України.
 - ✓ Високий кадровий потенціал (висококваліфіковані й досвідчені педагоги, що готують переможців олімпіад, МАН тощо, виборюють перемоги у фахових конкурсах).
 - ✓ Сприяння розвитку системи МАН (можливість наукового розвитку здобувачів освіти).
 - ✓ Ефективна система інклюзивної освіти (ЗЗСО № 5, 11, 15, 20 та ЗДО № 21, 25, 31, 32).
 - ✓ Створення системи інклюзивно-ресурсних центрів.
 - ✓ Ефективне функціонування широкої мережі напрямів позашкільної освіти.
 - ✓ Розгалужена система дошкільної освіти, відсутність черг, електронна реєстрація, збільшення кількості місць у ЗДО.
 - ✓ Можливість творчої і професійної самореалізації педагогів через широку систему інноваційної діяльності, участі у проектах, міжнародній співпраці тощо.
 - ✓ Дієва система національно-патріотичного виховання.
 - ✓ Система стимулювання обдарованих учнів, лідерів учнівського самоврядування.
 - ✓ Система соціального захисту дітей пільгових категорій.
 - ✓ Збільшення пільгових категорій для забезпечення гарячого харчування.
 - ✓ Досвід участі закладів освіти в грантових проектах.
 - ✓ Профільна школа III ступеня (природничо-математична, філологічна).
 - ✓ Ефективна система профорієнтаційної роботи.
- Можливості:
- Розвиток інноваційних технологій викладання, використання додатків Google, активізація медіаосвіти, STEM-освіти тощо).
 - Участь у міжнародних проектах і грантах.
 - Залучення до співпраці закладів вищої освіти, громадських організацій тощо.

- Створення ефективної мережі академічних ліцеїв.
- Ефективне функціонування системи ІРЦ.
- Створення умов для організації інклюзивного навчання в ЗЗСО та ЗДО.
- Пошук альтернативних форм підвищення кваліфікації, окрім традиційних курсів на базі ОППО.
- Створення умов для організації додаткових освітніх послуг за кошти батьків.
- Забезпечення ефективної системи відкритості і прозорості діяльності закладів освіти.

Слабкі сторони:

- ✓ Недостатній рівень фінансування галузі освіти на державному і місцевому рівнях.
- ✓ Недостатнє фінансове стимулювання працівників галузі освіти та утвердження престижу педагогічної професії.
- ✓ Нерівні умови оплати праці працівників ЗДО та ПО порівняно із ЗЗСО.
- ✓ Застарілі приміщення закладів освіти, їх комунікаційних систем тощо (потреба в реконструкції та капітальних ремонтах).
- ✓ Потреба в забезпеченні систем протипожежного захисту.
- ✓ Слабка кадрова політика на рівні закладів освіти.
- ✓ Небажання випускників педагогічних закладів вищої освіти працювати за фахом.
- ✓ Відсутність можливостей забезпечити житлом молодих спеціалістів та інших педпрацівників.
- ✓ Незадоволення потреб здобувачів освіти в сучасній техніці (застаріле матеріально-технічне забезпечення школи II-III ступенів).
- ✓ Фінансова неспроможність місцевого бюджету забезпечити пільги для здобувачів освіти, які не мають реєстрації в м. Біла Церква.
- ✓ Слабка мотивація до навчання здобувачів освіти з боку родини і суспільства.

✓ Потреба в розвитку мережі приватних закладів дошкільної і загальної середньої освіти.

Загрози (ризики):

✓ Недосконале нормативно-правове забезпечення організації діяльності системи освіти.

✓ Неприйняття реформ і змін у законодавстві громадськістю та працівниками закладів освіти.

✓ Кадровий «голод».

✓ Супротив керівників закладів освіти реалізовувати фінансову автономію в закладі (небажання нести відповідальність за свої рішення).

✓ Слабка фандрайзингова діяльність (залучення коштів, окрім батьківських благодійних).

✓ Зростання вартості енергоносіїв та підняття заробітних плат, які не забезпечуються державною субвенцією (розбалансування міського бюджету).

✓ Статус бібліотекарів і працівників ДЮСШ, які працюють у закладах системи освіти, але не прирівняні до педагогічних працівників.

✓ Якість знань учнів, котрі здобувають ЗСО за «сімейною» формою.

3.3. Можливі шляхи удосконалення управлінських рішень у сфері загальної середньої освіти в умовах воєнного стану

Забезпечення права на освіту під час війни є винятковим завданням, яке потребує узгоджених зусиль як державних і місцевих органів, так і громадськості. Збройні конфлікти створюють значні виклики для організації безперервного навчального процесу. Попри це, нині важливим є забезпечення пріоритетного права на освіту як для дітей, так і для дорослих, навіть під час війни [63].

Міжнародна правова база формулює загальні принципи щодо права на освіту та управління закладами, але слід наголосити на невиконанні країною-

агресором норм гуманітарного права, включаючи заборону атакувати заклади освіти, приміщення, де перебувають діти та інші цивільні об'єкти [64]

Вже на початку повномасштабного вторгнення було створено інтерактивний інструмент, який у реальному часі фіксує руйнування освітньої інфраструктури. За офіційними даними на кінець 2023 року 3328 закладів освіти виявилися пошкодженими внаслідок обстрілів, із них 265 були повністю зруйновані [65].

Специфіка війни в Україні ставить нові важливі питання: чи можливо забезпечити безпечне освітнє середовище навіть у тих закладах, які не постраждали, і які розташовані за межами зони активних бойових дій? На жаль, сьогодні ризик обстрілів залишається актуальним на всій території України без винятків.

В системі державного управління освітою було зроблено ряд дій, у відповідь на цей виклик. У 2024 році Міністерство освіти і науки України інформувало про особливі умови організації навчального року під час дії правового режиму воєнного стану. Так, Постановою Кабінету Міністрів України № 841 від 23.07.2024 [66] тривалість 2024/2025 навчального року в закладах ЗСО встановлено з 02.09.2024 р. до 30.06.2025 р. Відповідно до вказаної Постанови Київська обласна військова адміністрація разом із ОМС на місцях мають організаційно забезпечити початок навчального року з урахуванням безпекової ситуації на території кожної громади. При цьому вказується на особливості структури, тривалість навчальних тижнів, навчальних днів, час проведення занять і відпочинку між ними. Безпосередньо педагогічною радою закладу освіти визначається форма організації освітнього процесу в межах часу, відповідно до обсягу навчального навантаження і освітньої програми, складається навчальний план та враховуються вікові, фізичні та психічні особливості здобувачів освіти.

Крім того, відповідно до листа МОН від 05.06.2024 № 1/9979-24 усі керівники департаментів (управлінь) освіти і науки на місцях мають своєчасно прийняти в експлуатацію заклади освіти, провівши перевірку їх готовності до нового навчального року, врахувати особливості осінньо-зимового періоду,

віялових відключень або повного блекауту 2024-2025 рр. в умовах дії воєнного стану та підготувати заклади освіти з урахуванням інструктивно-методичних матеріалів щодо підготовки до нового навчального року та опалювального сезону, особливостей цивільного захисту та охорони праці [67].

Таким чином, важливим напрямом управлінської діяльності в системі загальної освіти є ефективна співпраця між державними органами на рівні області, ОМС, закладами освіти, батьками та суспільством. Зважаючи на масові обстріли території України, важливо врахувати вимоги до безпеки та якісно обладнати чи переобладнати всі без винятку заклади освіти надійними бомбосховищами. Для того, щоб закрити цю потребу, Міносвіти України заявило про потребу у 153 мільярди гривень при тому, що на 2024 бюджетом передбачено лише 2,5 мільярди. Тому МОН звернулися до міжнародних донорів та партнерів, щоб покрити, хоча б частково, необхідні кошти [68]. Частину витрат взяли на себе місцеві органи. У Білоцерківській міській раді це питання є складовою загальних безпекових потреб і у 2024 році на ремонтні роботи в укриттях закладів освіти виділено близько 16500000 грн. Нині роботи з облаштування найпростіших укриттів у більшості закладів середньої освіти м. Біла Церква в основному завершені [51].

Залишається відкритими ряд проблем, які потребують роз'яснення. Так з лютого 2022 року величезна кількість учнів в Україні змінили форму здобуття освіти з денної на дистанційну, у 2022 році таких було 772909, а на сімейну форму навчання перейшло 64409 учнів. Найбільше ці зміни мали місце в східних та південних областях України, де близько 40 % та 30 % учнів відповідно вимушені були змінити місце проживання [65].

Крім того, у першому півріччі 2022/23 н. р., враховуючи безпекову ситуацію для всіх учасників освітнього процесу, не було відновлено очне навчання у повному обсязі в більшості регіонів. Зокрема, 15 % закладів освіти мали змогу працювати очно, 33 % – дистанційно, 51 % – перейшли на змішану форму, поєднавши очну та дистанційну форму навчання. У 2024/2025 н.р. заклади освіти отримали рекомендацію організувати очну форму, за потреби із

застосуванням змішаної чи дистанційної форми. Ряд освітніх закладів змогли створити дистанційні класи, за індивідуальною (екстернатною) формою, сімейного типу (домашня форма) та іншими мережевими формами. Водночас нині, МОН України та ОМС в рекомендаціях до пріоритетних напрямів відносять відновлення доступу до очної освіти, за умови відповідної безпекової ситуації [67].

За результатами анкетування, яке було проведене серед вчителів та учнів у 2023 році за участі Державної служби якості освіти України [65], нами було скомпоновано основні проблеми у сфері освіти, які загостило введення воєнного стану (таблиця 3.3).

Проведене опитування дозволяє зробити висновок, що безпечні умови для навчання передбачають як гарантії фізичної безпеки для учнів і вчителів, а також можливості отримати психосоціальну підтримку, подолати емоційний та психологічний наслідок війни. Освіта під час війни стає потужним інструментом психологічного захисту. Військовий конфлікт серйозно впливає на психологічний стан та емоції дітей. Серед причин можна назвати стрес від близьких військових дій, застосування різних видів зброї, вибухи, руйнування будівель; смерть батьків чи близьких родичів; тривале перебування за кордоном. У таких випадках органи управління освітою на місцях та заклади освіти мають бути готовими як інституційному, організаційно-правовому, так і психологічному та педагогічному аспекті до виконання дій, спрямованих на психологічну реабілітацію та захист учасників освітнього процесу [69].

Важливою складовою управління в системі освіти на місцевому рівні є використання освітніх інструментів для забезпечення соціально-психологічного та фізичного захисту учнів. Війна спричинила бідність і руйнування певних територій, що негативно впливає на життя дітей. У них може бути нестача продуктів харчування, хвороби, відсутні засоби гігієни та можливості для навчання. Крім того, деякі сім'ї через фізичні чи психологічні травми, спричинені конфліктами, можуть нехтувати потребами дітей, не маючи змоги належним чином про них піклуватися.

Таблиця 3.3

Основні проблеми освітньої сфери України в умовах воєнного стану за результатами опитування вчителів та учнів у 2023 р.

Наявність проблеми	Результати впливу на освітній процес
Забезпечення технічними засобами для навчання	За умови дистанційного навчання у синхронному режимі близько половини учнів базової та старшої школи мають власний комп'ютер (ноутбук чи планшет) для навчання, 74 % використовують для цього смартфон; 25 % педагогів не забезпечені робочим комп'ютером, а 20 % – доступом до інтернету, але потреба компенсується наявністю особистого комп'ютера (мають не менше 90 % педагогів) та можливістю працювати віддалено (вдома забезпечені інтернетом не менше 91 % вчителів).
Результати навчання та компенсація освітніх втрат	Компенсація втрати у навчальному часі найчастіше відбувається через надання учням навчальних матеріалів та завдань для самостійного опрацювання; вчителі скаржаться на брак умов та можливостей: відсутність електрики та інтернету, брак вільного часу в педагогів, різні часові пояси в учнів та вчителів, небажання в учнів та батьків виділяти додатковий час; більшість учнів вказували, що отримували допомогу у вигляді додаткових завдань та навчальних матеріалів для самостійного опрацювання, а вчителі насамперед зазначають про індивідуальні та групові консультації, додаткові заняття, які проводили для учнів.
Психологічний стан	Протягом 2023 року у 2 рази збільшилася кількість учнів, які почувалися тривожно, напружено, у півтора рази – втомлено, а на 20 % зменшилася кількість тих, які почувалися в безпеці, спокійно, енергійно та щасливими; ключовими викликами освітнього процесу в умовах війни педагоги називають нестабільні умови навчання, обмеженість способів організації навчально-пізнавальної діяльності, зниження мотивації та нестабільний психоемоційний стан учнів та вчителів.
Адаптація освітнього процесу до викликів	Щодо ведення освітнього процесу, то 40 % педагогів у містах та 44 % у селах не вносили змін до календарно-тематичного планування через зміни режиму роботи закладу, лише 37 % змінювали кількість годин на вивчення теми, 32 % об'єднували теми, 23 % розподіляли теми з урахуванням режиму – синхронного чи асинхронного; в умовах дистанційного синхронного та асинхронного навчання переважна більшість вчителів пропонували учням переглянути презентації, відео, виконати вправи, самостійно опрацювати навчальні матеріали, попри те, що 39 % вчителів вважали викликом для освітнього процесу в умовах війни те, що учні не вміють самостійно вчитися.

У таких випадках на заклади освіти та вчителів покладається додаткова відповідальність. Вони повинні оперативно реагувати, виявляти причини занедбаності дитини та за потреби звертатися за допомогою до спецустанов соціального, правоохоронного чи медичного спрямування. Учитель часто стає

першою дорослою людиною, до якої дитини може звернутися в кризовій ситуації для отримання соціального захисту, фізичної підтримки або медичної допомоги.

Належне управління освітою на місцях в умовах війни допоможе уразливим групам інтегруватися в суспільство. Передусім мова йде про ВПО, які потребують створення безпечного середовища, де їм можливо відчувати себе частиною спільноти, будувати дружні стосунки в новій громаді, розвиватися, жити в спокої.

Ще одним важливим напрямком місцевого управління освітою є розробка та впровадження системи заходів, спрямованих на підтримку вчителів. Педагоги відіграють критично важливу роль у забезпеченні навчального процесу під час війни. Для продовження своєї діяльності в умовах кризи вони потребують підтримки (можливо матеріальної, в складних життєвих ситуаціях), додаткового навчання (тренінгів) щодо освоєння нових підходів до освіти в умовах війни. Державні установи, неурядові організації та міжнародні агентства можуть сприяти професійному розвитку вчителів, організовувати тренінги, а також надавати психосоціальну допомогу тим, хто працює в районах, постраждалих від конфлікту. Це має критичне значення для ефективного кризового управління освітою, оскільки нові виклики потребують компетентних і підготовлених фахівців [70; 71]. До прикладу, Національна освітня платформа «Всеосвіта» пропонує пройти безкоштовні онлайн-курси із професійного розвитку та наставництва «Вчителі 2.0», акцентуючи увагу на вирішенні питання «Як залишатися ефективними педагогами навіть у часи кризи?», курс з психологічно-емоційної підтримки для вчителів та шкільних психологів «Розумію» [72].

Нині, в умовах війни, звичні нам системи навчання були порушені. В управлінні освітою важливо застосовувати нетрадиційні та гнучкі підходи до налагодження освітнього процесу. Це різні програми дистанційного навчання, мобільні школи, неформальна освіта, яка охоплює різні групи населення, переважно ВПО та біженців. Варто зауважити, що дистанційне навчання не є панацеєю і має як власні переваги так і недоліки. За дослідженнями, дистанційна форма навчання дозволяє уникнути фізичної небезпеки для учнів, але

довготривале її застосування негативно впливає на якість освіти, особливо учнів початкової школи [73].

Важливою складовою системи управління освітньою сферою під час війни в Україні є питання міжнародної співпраці та фінансування. Так протягом останніх років активізувалася участь міжнародних організацій, як урядових, так і неурядових, у фінансовому забезпеченні й підтримці освітніх програм у всіх регіонах України. Основним координатором є МОН України [74], але в деяких проектах активно долучаються органи місцевого самоврядування. До прикладу, Національним агентством з питань державної служби, у реалізації Швейцарсько-українського проєкту DECIDE «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», частину заходів було спрямовано на вивчення публічно-управлінських механізмів, що впливають на ефективність роботи ОМС у сфері управління освітньою сферою під час війни [75]. Отже, в Україні активно розвивається та розширюється коло зацікавлених осіб, які долучаються до управління освітою на місцевому рівні.

Висновки до Розділу 3

Виявлено, що у БМТГ напрацьовано досвід роботи щодо забезпечення ефективного управління освітою в умовах реформи децентралізації. Серед особливостей освіти в Україні, які потребують реформування виділено: домінування шкіл із низькою якістю освітніх послуг; значні відмінності за територіальною ознакою в якості освіти та між міськими та сільськими школами; слабка мотивація до навчання серед значної частини молоді.

Особливим управлінським інструментом визнано стратегічне планування як одну з інноваційних функцій управління. Створення перспективної стратегії (програми) розвитку освітньої сфери зумовлена процесами децентралізації в системі муніципального управління та очікуваннями громадян щодо розширення доступу до якісних освітніх послуг. Як результат дослідження, в межах пропозиції по стратегічному управлінню, зроблено SWOT-аналіз здобутків і можливостей та проблем і загроз системи освіти БМТГ. Зокрема перевагами визнано: розгалужену мережу закладів освіти комунальної власності; наявність у місті закладів професійно-технічної і вищої освіти; співпрацю із закладами вищої освіти та інститутами НАПН України; високий кадровий потенціал освітян; ефективну систему інклюзивної. До загроз освіті внесено: незадоволення потреб здобувачів освіти в сучасній техніці; кадровий «голод»; слабку фандрайзингову діяльність.

Акцентовано увагу на основних проблемах у сфері освіти, які загостило введення воєнного стану, зокрема: потребу у забезпеченні технічними засобами для навчання; погіршення психологічного стану учнів і вчителів, які не почувалися в безпеці, що потребує уваги місцевої влади на забезпечення гарантій фізичної безпеки учасників освітнього процесу, а також створення умов для отримання психосоціальної консультації. Крім того, належне управління освітою на місцях має допомагати уразливим групам адаптуватися у суспільство в умовах війни. Передусім йде мова про внутрішньо переміщених осіб, які також потребують створення безпечного середовища.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Отримані результати дослідження підтверджують досягнення заявленої в магістерській дисертації мети та вирішення завдань, на основі яких сформульовано наступні висновки та рекомендації:

1. Розглянуто сутність та роль органів місцевого самоврядування на рівні управління системою освіти, яка полягає у впровадженні механізмів державного управління в освітню галузь кожної територіальної громади; здійсненні контролю за дотриманням державних нормативно-правових документів в системі освіти; проведенні аналізу стану освітньої, наукової та матеріально-технічної діяльності; координації діяльності закладів ЗСО, організації роботи із забезпечення їх науковими, методичними, технічними матеріалами; забезпеченні рівний доступу всім жителям громади до якісної освіти; забезпеченні умов для системного розвитку закладів освіти, шляхом визначення обсягів бюджетного фінансування, соціального забезпечення всіх учасників освітнього процесу, контролю виконання вимог організації навчання і виховання дітей.

2. Виявлено особливості законодавчого регулювання загальної середньої освіти в Україні на рівні державних та місцевих органів влади, зокрема подано рекомендації щодо усунення законодавчих прогалин функціонування освітніх закладів у воєнний час, зокрема, необхідно: оновити методичні рекомендації щодо забезпечення освітнього процесу з урахуванням його специфіки в умовах війни; модернізувати та адаптувати технології навчання для офлайн, онлайн, змішаного та індивідуального форматів із дотриманням вимог безпеки для учасників освітнього процесу; розробити та затвердити рекомендації для закладів, працівників освіти й органів управління освітою в умовах тимчасової окупації; визначити регламент щодо доступу до укриттів у закладах освіти виключно для учасників освітнього процесу в навчальний час тощо.

3. Розглянуто зарубіжний досвід управління освітою на місцевому рівні, що дозволило виявити особливості освіти європейських країн, які за результатами міжнародного дослідження PISA входять до переліку лідерів із

найкращими показниками, які у контексті управління освітньою сферою на місцевому рівні акцентують увагу на організації управління, фінансування та залучення громадськості до освітнього процесу. Виділено основні складові управління освітою на місцевому рівні, які можна адаптувати до використання в Україні, зокрема: участь ОМС у відборі педагогічних працівників; забезпечення фінансової автономії шкіл; наповнення шкільного бюджету за рахунок додаткових платних послуг; оптимізація витрат на освіту шляхом співпраці з аутсорсинговими компаніями; стимулювання роботи висококваліфікованих педагогів у сільських школах; створення національної бази даних із повною інформацією про заклади освіти; підтримка малокомплектних шкіл за рахунок ресурсів громад.

4. Розглянуто організаційні форми та структури місцевого управління освітою, зокрема встановлено, що муніципальна система освіти є комплексом взаємопов'язаних освітніх установ, різної форми власності та адміністративного підпорядкування, які співпрацюють одна з одною та з муніципальними органами управління освітою, які в своїй діяльності спрямовані на задоволення потреб населення у забезпеченні комплексного розвитку освітньої сфери території.

5. Проведено аналіз діяльності Управління освіти і науки БМР у сфері ЗСО, як складової практичної сторони дослідження, яке забезпечує належний розвиток наукового, культурного та соціального потенціалу освітньої галузі Білоцерківської МТГ. Освітня система БМТГ територіально розгалужена, але, має оптимальну структуру і відповідає запитам громадян тих населених пунктів, що входять до її складу, повною мірою забезпечує їх потреби у доступі до дошкільної, середньої та позашкільної освіти.

6. Оцінено ефективність управлінських рішень у сфері освіти на місцевому рівні, зокрема до забезпечення якісного управління сферою освіти Білоцерківської МТГ залишаються питання, які потребують нагального вирішення: забезпечення протипожежної безпеки в закладах освіти, зокрема встановлення систем автоматичного оповіщення також в укриттях; ліцензування медичних кабінетів закладів освіти; реформа харчування, оновлення обладнання

для харчоблоків і ремонт їхніх приміщень; збереження, оптимізація й покращення матеріально-технічної бази закладів освіти громади; удосконалення механізмів внутрішнього моніторингу якості освіти та забезпечення відкритості й прозорості роботи закладів освіти; оновлення навчальних комп'ютерів і телекомунікаційного інструментарію у ЗЗСО; наявність II зміни в закладах ЗСО.

7. Виявлено, що сучасні механізми взаємодії органів місцевого самоврядування з освітніми закладами активно розвиваються завдяки реформі децентралізації. Реформа в Україні сприяла створенню територіальних громад і це стало кроком до модернізації та покращення матеріально-технічного забезпечення сільських шкіл. Зокрема Білоцерківська МТГ з 2020 року мала напрацювання щодо забезпечення ефективного управління освітою в умовах реформи. В цей час відбувалося створенням опорних шкіл у громаді та Білоцерківському районі, зокрема це Білоцерківський опорний ліцей-гімназія № 20 БМР Київської області та Шкарівський опорний ліцей – гімназія БМР Київської області. Проведення системної реформи загальної середньої освіти стало необхідним кроком до подолання негативних тенденцій в освітній галузі, забезпечення соціальної рівності, згуртованості суспільства, економічного зростання. Щодо особливості управлінської діяльності керівників закладів освіти в умовах децентралізації, то у сфері управління організацією освітнього процесу в опорних закладах загальної середньої освіти використовується демократичний стиль управління; партнерсько-довірчі відносини; інноваційні методики навчання; партнерська взаємодія батьків, здобувачів і освітян.

8. Виявлено, що управління розвитком загальної середньої освіти на рівні громади логічно здійснювати шляхом стратегічного планування. Створення Програми розвитку освітньої сфери є актуальною в системі муніципального управління та дозволяє розширити доступ до якісних освітніх послуг усім учасникам освітнього процесу. В роботі розроблено SWOT-аналіз з виявленням сильних і слабких сторін системи освіти БМТГ, які в подальших дослідженнях можуть слугувати основою для складання стратегічного плану розвитку системи освіти БМТГ на майбутній період. Зокрема перевагами визнано: розгалужену

мережу закладів освіти комунальної власності; наявність у місті закладів професійно-технічної і вищої освіти; співпрацю із закладами вищої освіти та інститутами НАПН України; високий кадровий потенціал освітян; ефективну систему інклюзивної освіти. До слабких складових освіти внесено: незадоволення потреб здобувачів освіти в сучасній техніці; кадровий «голод»; слабку фандрайзингову діяльність тощо.

9. Обґрунтовано шляхи удосконалення управлінських рішень у сфері ЗСО в умовах воєнного стану та акцентовано увагу на проблемах у сфері освіти, які загостила війна. Так погіршення психологічного стану учнів і вчителів, які не почувалися в безпеці, ставить вимогу до місцевої влади гарантувати їм фізичну безпеку, забезпечити підтримку психосоціального характеру для подолання психоемоційних наслідків війни. Крім того, належне управління освітою на місцях в умовах війни має допомагати уразливим групам адаптуватися до суспільного життя. Вважаємо, що важливо подбати про внутрішньо переміщених осіб, які також потребують створення безпечного середовища. Неодмінною складовою управління освітою в умовах війни є питання міжнародної співпраці та фінансування. Зокрема, Національним агентством з питань державної служби, у реалізації Швейцарсько-українського проєкту DECIDE «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» було опрацьовано публічно-управлінські механізми діяльності органів влади та місцевого самоврядування у сфері управління освітою в умовах воєнного стану, що засвідчує розширення кола стейкхолдерів освітньої сфери, особливо на місцевому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 05.12.2024).
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 05.12.2024).
3. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX : станом на 17 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 05.12.2024).
4. Волкова Н. В. Місцеве самоврядування як суб'єкт управління освітою: кластерний підхід : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетр. держ. фінанс. акад., 2014. 204 с.
5. Майданник О. О. Конституційне право України : навч. посіб. Київ : Алерта, 2011. 380 с.
6. Грабовський В. А. Державно-громадське управління загальною середньою освітою на районному рівні : автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2006. 20 с.
7. Організація та розбудова громадсько-активної школи як осередку розвитку громади : навч.-метод. посіб. / Даниленко Л. та ін. ; за ред. Г. Сльникової. Київ : СПД-ФО Парашин К. С., 2007. 172 с.
8. Конституція України : від 28.06.1996 р. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30.
9. Бюджетний кодекс України : від 08.07.2010 р. № 2456-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 50-51.
10. Кодекс законів про працю України : від 10.12.1971 р. № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. Дод. до № 50.
11. Кодекс цивільного захисту України : Кодекс України від 02.10.2012 р. № 5403-VI : станом на 15 листоп. 2024 р. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (дата звернення: 05.12.2024).

12. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII : станом на 27 лип. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 05.12.2024).

13. Про охорону дитинства : Закон України від 26.04.2001 р. № 2402-III : станом на 6 жовт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text> (дата звернення: 05.12.2024).

14. Про внесення змін до деяких законів України про освіту щодо організації інклюзивного навчання : Закон України від 05.06.2014 р. № 1324-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1324-18#Text> (дата звернення: 05.12.2024).

15. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення: 05.12.2024).

16. Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі : Указ Президента України від 25.05.2020 р. № 195/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/195/2020#Text> (дата звернення: 05.12.2024).

17. Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку : Постанова Каб. Міністрів України від 24.03.2021 р. № 305 : станом на 5 жовт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2021-п#Text> (дата звернення: 05.12.2024).

18. Про схвалення Концепції безпеки закладів освіти : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 07.04.2023 р. № 301-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-2023-р#Text> (дата звернення: 05.12.2024).

19. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти : Наказ МОН України від 30.11.2020 р. № 1480. URL: [https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-z-pitan-formuvannya-vnutrishnoyi-sistemi-zabezpechennya-yakosti-osviti-u-zakladah-](https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-z-pitan-formuvannya-vnutrishnoyi-sistemi-zabezpechennya-yakosti-osviti-u-zakladah)

zagalnoyi-serednoyi-osviti (дата звернення: 05.12.2024).

20. Про затвердження Типового переліку засобів навчання та обладнання для навчальних кабінетів і STEM-лабораторій : Наказ МОН України від 29.04.2020 р. № 574 : станом на 13 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0410-20#Text> (дата звернення: 05.12.2024).

21. Про затвердження Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти : Наказ МОЗ України від 25.09.2020 р. № 2205 : станом на 9 верес. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1111-20#Text> (дата звернення: 05.12.2024).

22. Котеньова О., Максименко М. Правове забезпечення ефективного управління закладом загальної середньої освіти в умовах воєнного часу. Український педагогічний журнал. 2023. №3. С. 23 32. URL: <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/675/704> (дата звернення: 05.12.2024).

23. PISA 2022: Insights and Interpretations. Programme for International Student Assessment / Andreas Schleicher. Paris : OECD Publishing, 2023. 69 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/support-materials/2023/12/pisa-2022-results-volume-i_76772a36/PISA%202022%20Insights%20and%20Interpretations.pdf (date of access: 05.12.2024).

24. Титиш Г. Як це у них. Естонський досвід реформи середньої освіти. Українська правда. 2016. 13 черв. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2016/06/13/213508/> (дата звернення: 05.12.2024).

25. Estonia Overview : Key features of the Education System. European Commission. Eurydice. Last update: 2024. 4 December. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/estonia/overview> (date of access: 05.12.2024).

26. Põhikooli-ja gümnaasiumiseadus. Seadus. Vastu võetud 09.06.2010. URL: <https://www.riigiteataja.ee/akt/115032014037?leiaKehtiv> (date of access: 05.12.2024).

27. Eesti Hariduse Infosüsteem. URL: <https://koolikaart.hm.ee/> (date of access: 05.12.2024).
28. Haridussilm. URL: <https://www.haridussilm.ee/> (date of access: 05.12.2024).
29. Kuntalaki / Kommunallagen (410/2015) 04.10.2015. URL: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410> (date of access: 05.12.2024).
30. Nederström H. Basic education. Opetus-ja kulttuuriministeriö. URL: <https://minedu.fi/en/basic-education> (date of access: 05.12.2024).
31. Finland Overview: Key features of the Education System European Commission. Eurydice. Last update: 2024. 4 December. URL: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/finland_en (date of access: 05.12.2024).
32. Prawo oświatowe. Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. URL: <https://lexlege.pl/prawo-oswiatowe/> (date of access: 05.12.2024).
33. «Як це у них». Польський досвід реформи середньої освіти. Українська правда. 2015. 25 жовт. URL: <http://life.pravda.com.ua/society/2015/10/25/202280/> (дата звернення: 05.12.2024).
34. Poland Overview: Key features of the Education System European Commission. Eurydice. Last update: 2024. 4 December. URL: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/poland_en (date of access: 05.12.2024).
35. OECD. Effective Teacher Policies: Insights from PISA. Paris : OECD Publishing, 2018. 166 p. URL: <https://dx.doi.org/10.1787/9789264301603-en> (date of access: 05.12.2024).
36. Національний звіт за результатами міжнародного дослідження якості освіти PISA-2018 / кол. авт. : М. Мазорчук, Т. Вакуленко, В. Терещенко та ін. Київ : УЦОЯО, 2019. 439 с. URL: http://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/PISA_2018_Report_UKR.pdf (дата звернення: 05.12.2024).

37. Публічне управління регіональними освітніми системами в Україні : монографія. Харків : ТОВ «Оберіг», 2021. 400 с.

38. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; гол. ред. В. Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

39. Про Національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/347/2002> .

40. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25 червня 2013 р. № 344/2013. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>

41. Чикало І. В. Формування спроможної освітньої мережі об'єднаних територіальних громад регіону в умовах децентралізації. *Економічний простір*. 2020. №156. С. 104-108. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-18>

42. Хомишин І. Ю. Сучасна модель управління освітою: адміністративно-правовий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція*. 2017. Вип. 30(1). С. 100-103. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2017_30%281%29_28

43. Сербіна О. В. Децентралізація освіти: створення опорних шкіл (регіональний аспект). URL: <http://www.centre-kiev.kiev.ua/files/konkurs/present2/Serbina%20O.V.pdf> (дата звернення: 13.09.2024).

44. Поступна О. В. Механізми державного управління вищою освітою на регіональному рівні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 / Харків. регіон. ін-т держ. упр. Харків, 2010. 231 с.

45. Легенький М. Адміністративно-правові засади формування та реалізації державної політики у сфері освіти : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07 / Львів, 2018. 513 с.

46. Управління освіти і науки Білоцерківської міської ради. Офіційний сайт. URL: <https://bila-cerkva.osv.org.ua/> (дата звернення: 23.09.2024).

47. Державна освітня політика: сутність поняття, системність, історико-політичні аспекти. URL: https://kno.rada.gov.ua/news/main_news/73364.html (дата звернення: 30.09.2024).

48. Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям. Закон України від 01.06.2000 № 1768-III зі змінами і доповненнями. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T001768?an=2>,

49. Хитько Майя. Забезпечення ефективного управління освітою в територіальних громадах. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування»*. 2022. № 2 (3). С. 10-13.

50. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.10.2024).

51. Білоцерківська міська територіальна громада. Офіційний сайт. URL: <https://bc-rada.gov.ua/> (дата звернення: 17.10.2024).

52. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти "Нова українська школа" на період до 2029 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. N 988-р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR160988?an=12> (дата звернення: 18.10.2024).

53. Спеціальна освіта в Україні та Польщі: минуле, сьогодення, майбутнє (кінець XVIII – початок XXI століття) монографія. Київ.ФОП Симоненко О.І. 2020. 464 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734309/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D0%A8%D0%B5%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92.%D0%9C..pdf (дата звернення: 30.09.2024).

54. Гриневич Л. Децентралізація і громадсько-державні елементи в управлінні освітою Польщі. Педагогіка і психологія професійної освіти. 2004. № 5. С. 195-204.

55. Біницька К., Біницька О. Республіка Польща – досвід децентралізації: децентралізація освіти в Україні. *Освітній простір Ураїни*. 2016. Вип. 8. С. 7-11.

56. Лопушинський І.П., Ковнір О.І. Європейський та світовий досвід реформування освіти в процесі децентралізації влади. *Педагогічний альманах*. 2017. Випуск 33. С. 230-237.

57. Топузов М.О. Опорні заклади освіти в контексті реформування та децентралізації в Україні. ОР «Plateforme scientifique européenne». 2019. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/715293/>

58. Берданова О., Вакуленко В., Валентюк І., Ткачук А. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ, 2017. 121 с.

59. Мархлевські Войцех, Процак Олег. Стратегія розвитку освіти в громаді : практичний poradnik. Київ. 2018. 56 с. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2018/05/strategy.pdf>

60. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Білоцерківської міської територіальної громади на 2024-2026 роки. URL: https://dostup.org.ua/request/121792/response/393587/attach/3/15.12..pdf?cookie_pa_ssthrough=1 (дата звернення: 27.10.2024).

61. Програма розвитку системи освіти Білоцерківської міської територіальної громади на 2021-2025 роки. URL: <https://bilacerkva.osv.org.ua/regionalni-programi-17-38-22-20-08-2018/> (дата звернення: 29.10.2024).

62. Безена І.М. Механізми державно-громадського управління розвитком освітньої інфраструктури регіону. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. № 3. С. 53-59. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3_2020/12.pdf

63. Костюніна Ю. О. Особливості управління освітою в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 1/2(74/75). Львів: НЛТУ України, 2023. С. 42–46. URL: <https://doi.org/10.36930/507407>

64. Шуміло І. А. Міжнародна система захисту прав людини : навчальний посібник. Київ: ФОП Голембовська О.О. 168 с.

65. Освітній процес в умовах війни: тенденції та висновки. URL: <https://osvita.ua/school/88943/> (дата звернення: 29.10.2024).

66. Про початок навчального року під час воєнного стану в Україні. Постановою Кабінету Міністрів України від 23.07.2024 № 841. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/841-2024-%D0%BF> (дата звернення: 30.10.2024).

67. Про організацію 2024/2025 навчального року в закладах загальної середньої освіти. Лист МОН № 1/15281-24 від 23.08.24 року. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/92874/ (дата звернення: 30.10.2024).

68. Щоб забезпечити усі школи України укриттями, Міносвіти потрібно «знайти» 153 мільярди гривень. URL: <https://vseosvita.ua/c/news/post/97744> (дата звернення: 30.10.2024).

69. Ortega Marina Pérez. (2022). The importance of children's right to education in armed conflicts. Children's Rights, Education, Exploitation, refugees, violence. URL: <https://www.humanium.org/en/the-importance-of-childrens-right-to-education-in-armed-conflicts/> (дата звернення: 30.10.2024).

70. Міністерство освіти та науки України. Про право на щорічну основну відпустку працівників, які під час дії воєнного стану тривалий час знаходяться на простой, та нарахування відпускних. Лист МОН від 12.06.2023 року №1/8371-23. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita> (дата звернення: 30.10.2024).

71. Профспілка працівників освіти і науки України (2023). Особливості організації роботи вчителів в умовах воєнного стану. URL: <https://pon.org.ua/novyny/9391-zapytuvaly-vidpovidaiemoosoblyvosti-organizacii-roboty-vchyteliv-v-umovakh-voiennogostanu> (дата звернення: 26.10.2024).

72. Національна освітня платформа Всеосвіта. URL: <https://vseosvita.ua/blogs/onlain-kurs-iz-profesiinoho-rozvytku-ta-nastavnytstva-vchyteli-20-92453.html> (дата звернення: 26.10.2024).

73. Організація дистанційної форми освіти в умовах воєнного стану: на що потрібно звернути увагу? Мезенцова Наталія, адвокатка, Української Гельсенської Співки Прав Людини "Захист прав людини в умовах збройного конфлікту в Україні". URL:

74. Міністерство освіти і науки України Офіційний сайт. . URL: <https://mon.gov.ua/ua> (дата звернення: 29.10.2024).

75. НАДС. Діяльність у сфері управління освітою в умовах воєнного стану. Швейцарсько-український проєкт DECIDE «Децентралізація для розвитку демократичної освіти». 21 квітня 2023 р. URL: <https://nads.gov.ua/events/vebinarna-temu-diialnist-u-sferi-upravlinnia-osvitoiu-v-umovakh-voiennohostanu> (дата звернення: 30.10.2024).

ДОДАТКИ