

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Міністерство освіти і науки України
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

САЙФЕРС Анастасія Вікторівна

УДК 351;352/353:005.591.4] (477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ**

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня
доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А.В. Сайферс

Науковий керівник – Ларіна Наталія Борисівна, кандидат педагогічних
наук, доцент.

КИЇВ – 2023

АНОТАЦІЯ

Сайферс О. В. Публічне управління закладами освіти у територіальних громадах України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. – Київ, 2023.

Дисертація на здобуття доктора філософії в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2023. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Міністерство освіти та науки України.

Дисертаційна робота є комплексним дослідженням, в якому здійснено обґрунтування теоретико-методологічних засад публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України, що ґрунтуються на засадах міжсуб'єктної взаємодії публічно-громадського партнерства територіальної влади та громади, і розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення публічного управління ними.

Дослідження представляє огляд та співставлення принципів, підходів і механізмів публічного управління закладами освіти в територіальних громадах у контексті децентралізації; розглядаються особливості нормативно-правової бази, які виникають у результаті практичної управлінської діяльності органів місцевого самоврядування, оцінюється рівень досягнення мети і завдань реформи децентралізації у сфері освіти шляхом здійснення емпіричного дослідження, а також роль місцевого самоврядування у національній стратегії розвитку системи освіти України як ключового представника інтересів громади в умовах сучасних викликів та загроз.

У першому розділі дослідження «Теоретико-методологічний аналіз публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України» методом теоретичного аналізу наукових джерел з теорії державного

управління розглянуто понятійне поле дослідження, уточнено зміст таких понять як: «публічне управління», «освітня політика», «заклади освіти», «децентралізація», «самоврядування», «територіальна громада», «міжсуб'єктна взаємодія», «міжнародні стандарти», «державно-громадське управління», «публічно-громадське партнерство», «професійні компетентності», «дистанційне та домашнє навчання»; здійснено співставлення понять «державна політика» та «публічна політика», «механізми», а також визначення дефініції «публічне управління закладами освіти в територіальних громадах України» - *система функцій, форм, методів, механізмів та інструментів, що забезпечують інституціональну, організаційно-правову, маркетингову, економічну та інформаційно-комунікаційну діяльність управління закладами освіти у взаємодії територіальної влади з громадою з метою створення безпечного освітнього середовища, забезпечення рівного доступу до якісної освіти, захисту прав учасників освітнього процесу, підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних працівників та управлінських кадрів на засадах міжсуб'єктної взаємодії та публічно-громадського партнерства.*

Відмінності запропонованого поняття полягають у застосуванні системи наукових принципів (*субсидіарності, організаційної відповідальності та справедливості, інноваційності*) та підходів, зокрема *системний, комплексний, діалогічний (полісуб'єктний), акмеологічний, аксіологічний*, які обумовлюють уточнення понятійного поля дисертаційної роботи в контексті завершення реформи децентралізації, що проявляється в багатоманітності явищ, структур, функцій, перебувають у тісному взаємозв'язку, складаючи певну цілісність і ґрунтуючись на інтегруючих властивостях належного управління, і спрямовані на забезпечення узгодженості і конструктивної міжсуб'єктної взаємодії територіальної влади та громади.

Методом порівняльного аналізу визначено тенденції публічного управління освітою в умовах реформи децентралізації щодо передачі функцій, повноважень, фінансів і правової відповідальності її суб'єктам територіальної

влади; обґрунтовано науково-практичні підходи (*особистісно-орієнтований, функціонально-компетентнісний, фінансово-аналітичний, кластерний, клієнтоорієнтований, синергетичний*) у дослідженні особливостей публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України, визначенні спроможності територіальної громади на здійснення ефективної освітньої політики.

З'ясовано, що до позитивних тенденцій децентралізації освіти з погляду публічного управління належать: системні зміни у *законодавчих актах*, що надають можливість громадам акумулювати в єдиному органі місцевого самоврядування всі управлінські та фінансові повноваження; *реалізація управлінських повноважень*, спрямованих на формування системи забезпечення населення територіальної громади освітніми послугами; *організаційно-правові засади щодо управління* мережею закладів освіти, оптимізації чи розширення її з метою підвищення якості надання освітніх послуг населенню; *автономність фінансово-економічного забезпечення*, що впливає на формування бюджетної політики у вигляді прямих міжбюджетних трансфертів із державного бюджету, які до цього мали лише міста обласного значення; *розбудова освітнього кластеру* у тісній міжсуб'єктній взаємодії органів влади з територіальними громадами, місцевими та регіональними політичними та громадськими організаціями; *клієнтоорієнтований підхід*, спрямований на вивчення і задоволення освітніх потреб громади.

До потенційних недоліків належать – відсутність антикризових планів, програм оцінки ризиків для виявлення потенційних недоліків в управлінні закладами освіти в умовах кризових явищ та глобальних викликів; відсутність плану проведення відповідних навчально-методичних семінарів, планів врегулювання кризових ситуацій задля задоволення освітніх поточних потреб на місцевому рівні і належної підготовки персоналу до роботи під час виникнення кризових явищ.

Виокремлені організаційно-правовий, інституціональний та маркетинговий механізми публічного управління, які спроможні забезпечити якість надання освітніх послуг населенню територіальних громад в умовах кризових явищ, глобальних викликів та загроз.

У другому розділі дисертаційного дослідження «Характеристика механізмів публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України» системно представлено характеристику *організаційно-правового, інституціонального, маркетингового* механізмів публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України, що спрямовані на формування конструктивної міжсуб'єктної взаємодії органів місцевої влади та територіальної громади на засадах публічно-громадського партнерства. Розкриті протиріччя, які виникають процесі реалізації переданих повноважень територіальній владі по завершенню реформи децентралізації та в умовах сучасних викликів і загроз, пов'язаних із воєнною агресією росії на територію України, пандемією COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2.

З'ясовано, що виокремлені механізми сприяють розробці й обґрунтуванню перспектив удосконалення публічного управління у сфері освіти на місцевому рівні в умовах кризових явищ, глобальних викликів, серед яких, – широкомасштабна війна в Україні, що спричинила масову евакуацію дітей з місць бойових дій та прилеглих територій; гуманізація освітньої політики відповідно до вибору європейського вектору розвитку держави та запровадження трансформаційних змін у сфері публічного управління в повоєнний період відбудови держави.

В аналізі *організаційно-правового механізму* публічного управління закладами освіти визначено низку опорних складових процесу управління освітою на місцях, що посилюють ефективність реалізації освітньої державної політики, а також протиріччя у нормативно-правовій базі управління освітою, що створюють системні проблеми, які мають чіткі прояви у практичній діяльності.

Приділено увагу суб'єктам реалізації *інституціонального механізму* публічного управління закладами освіти, учасникам та процесам життєдіяльності освітнього ринку, факторам конкурентоспроможності території через формування місцевого освітнього простору. На основі результатів емпіричного дослідження розглядаються причини інституційної слабкості органів управління освітою в територіальних громадах України, як однієї з перешкод у підвищенні ефективності публічного управління, реалізації напрямків їх посилення; оцінюється рівень досягнення завдань реформи через якість функціонування опорних закладів освіти та змін у регіональній структурі управління освітою.

На основі проведеного емпіричного дослідження детально аналізується фінансова складова спроможності новоутворених територіальних громад як однієї з головних конкурентних переваг. Надається оцінка доцільності застосування державних методик формування спроможних територіальних громад через динаміку фінансових показників, що відображають ресурсну спроможність тієї чи іншої територіальної громади успішно реалізовувати освітню політику.

Здійснена функціональна характеристика *маркетингового* механізму у вивченні задоволеності освітніми потребами населення України на місцевому рівні як головного орієнтиру формування децентралізаційної місцевої освітньої політики в умовах кризових явищ, глобальних викликів та загроз, а також у контексті розвитку ринкової економіки. Аналіз результатів моніторингових досліджень з окресленої проблеми сприяв у подальшому формуванню пропозицій для вдосконалення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України.

У роботі зацентровано увагу на результатах емпіричного дослідження з реалізації маркетингового механізму, в процесі якого з'ясовано, що система освіти після реформи децентралізації вимагає орієнтації на клієнта, ринок та поточні потреби конкретної громади, тобто, застосуванні кластерного та

клієнтоорієнтованого підходів. За даними респондентів завдяки формуванню територіальних громад відбулося покращення стану шкіл і садочків (70,0%), поліпшилося харчування дітей у закладах освіти (68,6%), краще організовано підвезення дітей та педагогічного персоналу (67,4%), здійснюється аналіз потреб жителів в освітніх послугах (57,3%), затверджено програму розвитку освіти в територіальній громаді (54,0%), покращено якість і доступність освітніх послуг (51,8%).

Проте управлінці цієї сфери поки що недостатньо володіють відповідними інструментами в публічно-управлінській діяльності в умовах глобальних змін та криз. Їм бракує інформаційно-аналітичних вмінь та навичків для прогнозування розвитку фінансово-економічної спроможності громади у сфері освіти, науково-практичних методик для дослідження освітніх потреб територіальних громад, спеціальних навчальних тренінгів, які забезпечать професійний розвиток педагогічних працівників та управлінських кадрів з моніторингу освітніх питань.

Відсутність у більшості представників територіальної влади вмінь та навичок забезпечувати ефективно публічне управління в територіальних громадах у сфері освіти у період воєнного стану, організацію захисту прав усіх учасників освітнього процесу в зв'язку з ворожими терористичними актами, потребує освоєння ними особистісно-діяльнісного та синергетичного підходів на основі алгоритмів дій та методик з організації навчального процесу під час кризових ситуацій, що можуть бути запропоновані на національному рівні та адаптовані до умов територіальних громад.

За результатами емпіричних досліджень уточнені показники, що сприяють впровадженню ринкових відносин між учасниками освітнього процесу, до яких належать: моніторинг освітніх потреб та освітніх інтересів, вибір профільного навчання, розширення мережі платних освітніх послуг, опорні школи, посилення фінансової спроможності територіальних громад.

У третьому розділі «Перспективи вдосконалення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України» вивчено та

систематизовано міжнародний досвід управління сферою освіти в умовах глобальних викликів, у тому числі технології домашнього (сімейного) навчання з метою імплементації їх в Україні. Розглядаються сталі практичні механізми автономного, самоврядного менеджменту ризиками в публічному управлінні закладами освіти в умовах кризових явищ, глобальних викликів та загроз.

У роботі узагальнений міжнародний досвід з публічного управління закладами освіти на локальному рівні в умовах глобальних криз, на прикладі США, європейських країн та країн Сходу, відображено реагування муніципалітетів та систем освіти на непередбачувані кризові ситуації. Визначено співвідношення реагування муніципалітетів з українськими реаліями в умовах воєнного стану країни та можливості їх застосування на теренах України.

Розглянуто *технологію імплементації* в Україні міжнародних практик з управління закладами освіти на місцевому рівні, зокрема: запровадження домашнього навчання на прикладі США та країн Європи, що може успішно використовуватися у період пандемії та воєнного стану, доводить ефективність і економічну доцільність його впровадження.

Особливе місце відводиться міжсуб'єктивним відносинам між стейкхолдерами та провайдерами освітнього процесу, інструментам прямої демократії для вивчення освітніх потреб та суспільного запиту, ролі громадянського суспільства у формуванні й реалізації освітньої політики на місцевому рівні, державно-приватному та публічно-громадському партнерству.

Критеріальний підхід, використаний в роботі, сприяв оціненню успіхів та виокремленню проблем, пов'язаних з реформою децентралізації у забезпеченні фінансово-економічної автономності публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України. Завдяки проведеному в 2017-2022 рр. експерименту, автором було здійснено дослідження основних тенденцій публічного управління закладами освіти на місцевому рівні за останні 5 років у контексті реформи децентралізації (2017-2022 рр.), в умовах пандемії COVID-19

(2020-2021 рр.) та широкомасштабної війни росії на території України (2022-2023 рр).

За *результатами експериментального дослідження визначено основні виклики у сфері освіти* (ресурсне забезпечення, якість управління, якість освіти, аналіз освітніх потреб, ефективність публічного управління), що виникли в територіальних громадах в умовах децентралізації та соціально-економічних, політичних криз. До них належать: зміни в обсягах фінансового забезпечення закладів освіти на місцевому рівні; спроможність місцевого самоврядування визначати освітні потреби своєї територіальної громади та задовольняти їх силами власного місцевого бюджету, вміння оперативно реагувати на зміни в освітніх потребах у численних кризових ситуаціях сьогодення.

Здійснений аналіз забезпечення фінансово-економічної автономності закладів освіти в територіальних громадах України сприяв окресленню шляхів стимулювання суб'єктів публічного управління до міжсуб'єктної взаємодії з громадою у сфері освіти.

Розроблена *авторська концептуальна модель удосконалення публічного управління* закладами освіти у територіальних громадах України на основі міжсуб'єктної взаємодії та публічно-громадського партнерства, спираючись на результати теоретичних та емпіричних досліджень, сприяла обґрунтуванню напрямів удосконалення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України. Вона розглядається як перспективний рух за вектором європейського розвитку та формування суб'єктності на світовій арені через здійснення низки реформ, найбільш вимірною з яких є саме реформа децентралізації, напрями посилення і розвитку місцевого лідерства, створення місцевих стратегій розвитку, нарощування місцевої фінансової спроможності громадами і поєднання «м'якого» та «жорсткого» контролю в освітній сфері.

Результати емпіричного дослідження проілюстрували актуальність теоретико-методологічної частини дисертаційної роботи, визначили рівень ефективності проведеної реформи децентралізації у 2021 року, що становить

більше 60%. Однак це нижчий рівень задоволеності населення в територіальних громадах результатами проведеної реформи в сфері освіти на місцевому рівні, ніж очікували. Це потребує обов'язкового аналізу і вироблення рекомендацій щодо вдосконалення реформи децентралізації в сфері освіти, особливо сьогодні, коли ефективність управління впливає на кількість збережених життів. Дослідження сприяло формуванню рекомендацій органам влади на всіх рівнях публічного управління.

Відповідно до визначених напрямів удосконалення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України, надані пропозиції МОН України та органам місцевої влади територіальних громад, серед яких: поліпшити правове регулювання реформування освітньої галузі в контексті децентралізації з орієнтацією на клієнта, ринок та поточні потреби конкретної громади, як цього вимагає реформа децентралізації; забезпечити системний динамічний перехід до публічно-громадського управління закладами освіти на рівні співробітництва органів влади і громадськості щодо моніторингу освітніх потреб населення територіальної громад; забезпечити навчання працівників освітньої сфери володінням відповідними методами маркетингових досліджень щодо рівня задоволеності населення видами та якістю надання освітніх послуг на місцевому рівні та вміннями управляти закладами освіти в умовах кризових явищ, глобальних викликів та загроз; запропонована типова Концепція публічного управління з розвитку освітньої політики в територіальних громадах України.

Ключові слова: публічне управління, освітня політика, заклади освіти, децентралізація, самоврядування, територіальна громада, державно-громадське управління, дистанційне навчання, домашнє навчання.

ANNOTATION

Cifers Anastasiia. Public management of educational institutions in local communities in Ukraine. – Qualifying scientific work on manuscript rights. – Kyiv, 2023.

This dissertation is aimed for the Doctor of Philosophy degree in the field of knowledge 28 "Public management and administration" in the specialty 281 "Public management and administration" – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023. – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ministry of Education and Science of Ukraine.

The dissertation is complex research, in which the theoretical and methodological foundations of public management of educational institutions in the local communities of Ukraine are substantiated, based on the principles of intersubjective interaction of the public-community partnership between the local government and the community, and practical recommendations for improving the public management are proposed.

The study presents an overview and comparison of the principles, approaches, and mechanisms of public management of educational institutions in local communities within the decentralization reform. The features of the legal framework that arise as a result of the practical management activities of local government bodies are considered, and the level of achievement of the goals and objectives of the decentralization reform in the field of education is assessed by conducting empirical research, as well as the role of local government in the national strategy for the development of the education system of Ukraine as a key representative of interests communities in the conditions of modern challenges and threats.

In the first chapter of the study "Theoretical and methodological analysis of public management of educational institutions in local communities of Ukraine" by the method of theoretical analysis of scientific sources in the theory of public administration, the conceptual field of the study was considered, the concepts as:

"public administration", "educational policy", "educational institutions", "decentralization", "self-governance", "local community", "inter-subject interaction", "international standards", "public-communal administration", "public-communal partnership", "professional competences", "online and home schooling"; a comparison of the concepts of "state policy" and "public policy", "mechanisms", as well as the definition of "public management of educational institutions in local communities of Ukraine" is provided as a *system of functions, forms, methods, mechanisms and tools that ensure institutional, organizational, legal, marketing, economic, informational and communicational activities of the management of educational institutions in the interaction of the local authorities with the community, that aims shaping a safe educational environment, ensuring equal access to quality education, protecting the rights of participants in the educational process, training and upgrading the qualifications of teaching staff and management personnel on an inter-subordinate interaction and public-communal partnership basics.*

The differences of the proposed concept consist in the system of scientific principles (*subsidiarity, organizational responsibility, justice, and innovativeness*) and approaches, as *systemic, complex, dialogic (polysubject), acmeological, axiological*, that clarify the conceptual field of the dissertation within the completion of the decentralization reform. That is manifested in the diversity of phenomena, structures, and functions, which are in a close relationship and based on good governance principles and are aimed at ensuring consistency and constructive inter-subject interaction of the local authority with the community.

The trends of public management in the education sphere within the decentralization reform regarding the transfer of functions, powers, finances, and legal responsibility to local administration were determined; scientific and practical approaches (*person-oriented, functional-competent, financial-analytical, cluster, client-oriented, synergistic*) in the study of the peculiarities of public management of educational institutions in the local communities of Ukraine, determination of the

capacity of the local community to implement an effective educational policy, are substantiated by using the method of comparative analysis.

It was found that the positive trends of decentralization in education sphere within public administration are: systemic changes in *legislative acts*, which enable communities to accumulate all managerial and financial resources in a one local government body; *implementation of management powers* aimed at shaping a system of providing the local community with educational services; *organizational and legal principles for managing* the network of educational institutions, optimizing or expanding it in order to improve the quality of providing educational services to the community; the autonomy of financial and economic spheres which affects the local budget policy within direct inter-budgetary transfers from the state budget, that were available just for cities of regional level before the reform; *development of an educational cluster* in close inter-subject interaction of local authority with community, political and public organizations; *client-oriented approach* aimed at studying and meeting the educational needs of the community representatives.

The potential shortcomings include a lack of anti-crisis plans, risk assessment programs to identify potential shortcomings in the management of educational institutions within crisis phenomena and global challenges; lack of conducting appropriate educational and methodical seminars, plans for resolving crisis situations to ensure the satisfaction of current educational needs at the local level, and proper training of personnel to work in the occurrence of crisis phenomena.

There are organizational, legal, institutional, and marketing mechanisms of public administration singled out, which can ensure the quality of providing educational services to the community within crisis phenomena, global challenges, and threats.

The second chapter of the dissertation "Characteristics of mechanisms of public management in educational institutions in local communities of Ukraine" systematically presents the characteristics of *organizational, legal, institutional, and marketing* mechanisms of public management in educational institutions in local

communities of Ukraine, which are aimed at the shaping of constructive intersubjective interaction of local authorities with local communities on the basis of public-communal partnership. The contradictions arise in the process of implementing the powers that are transferred to the local authorities upon the ending of the decentralization reform, within modern challenges and threats related to Russia's military aggression on the territory of Ukraine, and the COVID-19 pandemic caused by the SARS-CoV-2 coronavirus.

It was found that the identified mechanisms contribute to the development and justification of the prospects for improving public administration in the field of education at the local level in the context of crisis phenomena, and global challenges, including the large-scale war in Ukraine, which caused the mass evacuation of children from the places of hostilities and adjacent territories; humanization of educational policy in accordance with the choice of the European direction of state development and the introduction of transformational changes in the field of public administration in the post-war period of state reconstruction.

In the analysis of the organizational and legal mechanisms of public management in educational institutions, a number of key components of the process of local education management are identified, which strengthen the effectiveness of the implementation of educational state policy, as well as contradictions in the regulatory and legal basis of education management, that cause systemic problems in practical activity.

Attention is paid to the subjects of implementation of the institutional mechanism of public management in educational institutions, participants, processes of the educational market, and factors of local competitiveness through the shaping of local educational space. Based on the results of empirical research, the causes of the institutional weakness of education management bodies in the local communities of Ukraine are considered as one of the obstacles to increasing the efficiency of public administration, implementing directions for their strengthening; the level of achievement of the goals of the reform is assessed due to the quality of the functioning

of the main educational institutions and changes in the regional structure of education management.

Based on the conducted empirical research, the financial component of the capacity of newly formed local communities is analyzed in detail as one of the main competitive advantages. An assessment of the expediency of applying state methods of forming capable local communities through the dynamics of financial indicators reflecting the resource capacity of a particular local community to successfully implement educational policy is given.

The functional characterization of the *marketing* mechanism was carried out as a satisfaction indicator for the educational needs at the local level as the main reference point for the shaping of decentralized local educational policy within crisis phenomena, global challenges, and threats, as well as the market economy. The analysis of the results of monitoring studies on the outlined problem contributed to the further provision of proposals for the improvement of public management of educational institutions in the local communities of Ukraine.

The research focuses on the results of an empirical study on the implementation of the marketing mechanism, in the process of which it was found that the education system after the decentralization reform requires orientation to the client, the market, and the current needs of a specific community, that is using the cluster and client-oriented approaches. According to the respondents, because of the local communities establishment, the physical condition of schools and kindergartens was improved (70.0%), the nutrition of children in educational institutions was improved (68.6%), transportation of children and teaching staff was organized better (67.4%), the needs of local residents were analyzed in educational services (57.3%), the program for the development of education in the local community was approved (54.0%), the quality and availability of educational services were improved (51.8%).

However, the managers of this sphere still do not have enough of the appropriate tools in public management for use in global changes and crises. They feel a lack of information and analytical skills and skills for forecasting the development of the

community's financial and economic capacity in the field of education, scientific and practical methods for researching the educational needs of local communities, special educational training that will ensure the professional development of pedagogical staff and management personnel for monitoring educational issues.

The lack of the skills and abilities of the majority of representatives of the local authorities to ensure effective public administration in communities could be used during martial law, to organize the protection of the rights of all participants in the educational process in times of terrorist acts, requires them to master personal, activity and synergistic approaches to base on action algorithms and methods for organizing the educational process during crisis situations, which can be proposed at the national level and adapted to the needs of local communities.

According to the results of empirical research, the indicators that contribute to the implementation of market relations between the participants of the educational process, which include the monitoring of educational needs and educational interests, the choice of specialized training, the expansion of the network of paid educational services, hub schools, and the strengthening of the financial capacity of local communities, have been specified.

In the third chapter "Prospects for improving public management of educational institutions in local communities of Ukraine" the international experience of education sphere management within global challenges, including homeschooling technologies to implement it in Ukraine more actively, is studied and systematized. Permanent practical mechanisms of autonomous, self-governing risk management in the public management of educational institutions within crisis phenomena, global challenges, and threats, are considered.

In the research, there is the international experience of public management of educational institutions generalized at the local level within global crises, using the example of the USA, European countries, and countries of the East, it was reflected in the response of municipalities and education systems to unforeseen crisis situations. The differences in the response of foreign municipalities in comparison with Ukrainian

realities in the conditions of the country's martial law were determined, and the possibilities of their application on the territory of Ukraine were assessed.

The technology of implementation of international practices in the management of educational institutions at the local level in Ukraine is considered, in particular: the introduction of homeschooling on the example of the USA and European countries, what can be successfully used during the pandemic and martial law, proves the effectiveness and economic feasibility of its implementation.

A special place in the research is given to intersubjective relations between stakeholders and providers of the educational process, tools of direct democracy for studying educational needs and public demand, the role of civil society in the shaping and implementation of educational policy at the local level, public-private and public-communal partnership.

The criterion approach used in the work contributed to the assessment of successes and the identification of problems related to the decentralization reform in ensuring the financial and economic autonomy of the public management of educational institutions in the local communities of Ukraine. According to the experiment conducted in 2017-2022, the author provided study results of the main trends of public management of educational institutions at the local level over the past 5 years within the decentralization reform (2017-2022), the COVID-19 pandemic (2020-2021), and Russia's large-scale war on the territory of Ukraine (2022-2023).

According to the results of the experimental research, the main challenges in the field of education (resource provision, quality of management, quality of education, analysis of educational needs, effectiveness of public management) that arose in local communities during the decentralization reform and socio-economic, political crises were determined. These include changes in the level of financial support of educational institutions at the local level; the ability of local government to determine the educational needs of its local community and to satisfy them with its own local budget resources, the ability to quickly respond to changes in educational needs in numerous crisis situations today.

The carried-out analysis of ensuring the financial and economic autonomy of educational institutions in the local communities of Ukraine contributed to the delineation of ways of stimulating the subjects of public administration to inter-subject interaction with the community in the education sphere.

The developed author's model of improving the public management of educational institutions in the local communities of Ukraine is based on inter-subject interaction and public-communal partnership and is founded on the results of theoretical and empirical research that contributed to the justification of directions for improving the public management of educational institutions in the local communities of Ukraine. It is considered as a promising movement in European development direction and building of subjectivity on the world stage through the implementation of a number of reforms, including the reform of decentralization as the most effective, also the directions of strengthening and development of local leadership, the creation of local development strategies, building up the local financial capacity of communities and the combination "soft" and "hard" control in the educational sphere.

The results of the empirical research illustrated the relevance of the theoretical and methodological part of the dissertation and determined the level of effectiveness of the implemented decentralization reform in 2021 as more than 60%. However, this is a lower level of satisfaction with the results of the reform and education in local communities than was expected. This requires a mandatory analysis and development of recommendations for improving the reform of decentralization in education. Especially today, when the effectiveness of management affects the number of saved lives.

In accordance with the identified directions for improving the public management of educational institutions in the local communities of Ukraine, proposals were made to the Ministry of Education and Science of Ukraine and the local authorities, including: to improve the legal regulation of the reform of the educational sector in the context of decentralization with an orientation to the client, the market and the current needs of a specific community, such as decentralization reform is required;

ensuring a systematic dynamic transition to public-communal management of educational institutions at the level of cooperation between authorities and the community regarding monitoring of the educational needs of local communities; ensuring training of employees in the educational sphere in the possession of relevant marketing research methods regarding the level of community satisfaction with the types and quality of educational services at the local level and the ability to manage institutions in the conditions of crisis phenomena, global challenges and threats; development of a typical concept of public administration for the development of educational policy in local communities of Ukraine.

Key words: public administration, educational policy, educational institutions, decentralization, self-government, local community, state-public administration, online education, homeschooling.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

1. Сайферс А. В. Міжнародний досвід публічного управління закладами освіти в умовах трансформаційних змін та кризи. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 2. С. 54-60. URL:

<https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/939>

DOI: <https://doi.org/10.15421/152212>

2. Сайферс А. В. Особливості організації навчального процесу в школах європейських країн в умовах сучасних викликів: досвід для України. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16, С. 557-575. URL:

<https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/310/265>. DOI: 10.34132/

pard2022.16.13

3. Сайферс А.В. Порівняльний аналіз суспільних оцінок задоволеності освітніх потреб населенням: емпірично-соціологічний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №9-10. С. 122-126. URL:

<https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/18/20>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.9-10.

4. Заблоцька А.В. Децентралізаційні ризики у питанні фінансування закладів освіти України. *Науковий вісник: державне управління: журнал*. 2020. № 2 (4) 2020. С. 398-406. URL:

<https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/58/57>. DOI: 10.32689/2618-0065-2020-2(4)-149-159

5. Anastasia Zablotskaya. Strengthening of the state educational policy through the implementation of international standards for studying foreign languages in general educational institutions of Ukraine. *Public Administration and Law Review*. N (2), PP. 19–27. (Issue 2, 2020). URL:

<https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/view/24/16>

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

6. Сайферс А. В. Основні виклики в управлінні закладами освіти територіальних громадах в умовах воєнного стану в Україні. *Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 29 берез. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 205-207.

7. Сайферс А. В. Міжнародний досвід публічного управління у сфері освіти на місцевому рівні. *Незалежність України: сучасна доктрина і практика публічного управління*: матеріали міжнар. круглого столу до Дня Незалежності України (Київ, 22 серп. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2022. С. 195-197. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1986/files/6f7ca417-8b30-4593-a3c0-92c79505b382.pdf>

8. Сайферс А. В. Міжсуб'єктне управління закладами освіти в ТГ України в умовах відновлення України. *Місьцеве самоврядування в умовах відновлення України: виклики та перспективи*: зб. тез щоріч. міжнар. круглого столу (Київ, 09 груд. 2022 р.) : / за заг. ред. І. В. Алексеєнко, Л. Г. Комахи, В. С. Колтун. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. С.126-130. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2007/files/a2ddab75-0169-4786-96ef-60255566690a.pdf>

9. Сайферс А. В. Інноваційні моделі освітньої діяльності в повоєнних умовах. *Державна служба України: сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації*: зб. тез щоріч. міжнар. круглого столу (Київ, 17 черв. 2022 р.): / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. 230 с. С. 189- 192. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/308/files/83f6fe7a-0d2c-437f-952a-58f699c0bc46.pdf>

10. Сайферс А.В. Аналіз суспільних оцінок задоволеності освітніх потреб населення в контексті сучасних викликів. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього: щорічна міжнародна науково-практична конференція.*

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, 07-08 червня 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2022. С 421-424. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/316/files/dbca2488-6b24-4608-9db6-0931798c158b.pdf>

11. Сайферс А.В. Особливості публічного управління закладами загальної середньої освіти в умовах пандемії. *Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба*. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 19 квітня 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2022. Т. 1. С 74-76. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1928/files/e2d6b0e4-8b82-4770-bc40-87ce3af74f68.pdf>

12. Заблоцька А.В. Посилення державної освітньої політики через запровадження міжнародних стандартів вивчення іноземних мов у загальноосвітніх закладах України. *100 Ідей для Президента та Уряду України: зб.наук.пр. (інформ.-аналіт.зб.проектів у сфері публ.упр.): у 2т.* / ред.кол.: Н.І. Обушна, А.П. Рачинський, С.К. Хаджирадєва (голова). Київ: НАДУ, 2020. Т.1. С. 260-264.

13. Заблоцька А.В. Проблеми фінансування закладів освіти в об'єднаних ТГ. *Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Запоріжжя, 6-7 березня 2020 р.) Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2020. С. 29-32.

14. Заблоцька А.В. Принципи управління закладами освіти в об'єднаних ТГ. *Філософсько-світоглядні та культурологічні контексти неперервної освіти: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції* (м. Дніпро, 29 квітня 2020 р.) / Наук. ред. О.Є. Висоцька. Дніпро: СПД «Охотнік», 2020. С. 5-8.

15. Заблоцька А.В. Управління освітою в умовах децентралізації на основі концепції «Good Governance». Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку: матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2020 р.) : у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2020. Т. 1. С. 53-55.

16. Попсуй А.В. Управління змінами у сфері загальної середньої освіти під час кризи. Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених в рамках заходу «Школа розвитку молоді» (Київ, 25 листоп. 2020 р.) /за заг. ред. А. Савкова, М. Білинської, О. Петроє, І. Дегтярьової. Київ: НАДУ, 2020. С. 208-210.

Інші публікації автора

17. Заблоцька А.В. Глобалізаційні виклики для української освіти як однієї з цілей сталого розвитку. Вчені записки Університету «КРОК». 4 (56) (Груд. 2019), С. 108–116. URL : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-108-116>

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	26
ВСТУП.....	27
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ	38
1.1. Публічне управління закладами освіти в територіальних громадах як об'єкт наукового дослідження	38
1.2. Наукові підходи до визначення понять і термінів проблематики дослідження.....	57
1.3. Сучасні тенденції децентралізації освіти та механізми їх реалізації в публічному управлінні закладами освіти.....	73
Висновки до Розділу 1.....	92
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ	95
2.1. Нові реалії функціонування організаційно-правового механізму публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України.....	95
2.2. Суб'єкти реалізації інституціонального механізму публічного управління закладами освіти в умовах глобальних викликів та воєнного стану в Україні.....	119
2.3. Сучасні технології маркетингового механізму у дослідженні задоволеності населення станом реалізації освітніх потреб на місцевому рівні.....	148
Висновки до Розділу 2	165
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ	168
3.1. Міжнародний досвід публічного управління закладами освіти на місцевому рівні в умовах глобальних викликів та можливості його імплементатії в Україні.....	168
3.2. Міжсуб'єктна взаємодія територіальної влади та громади у сфері публічного управління закладами освіти в умовах воєнного стану: результати емпіричного дослідження	185

3.3. Напрями вдосконалення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України на засадах публічно-громадського партнерства	203
Висновки до Розділу 3.....	220
ВИСНОВКИ.....	224
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	232
ДОДАТКИ	271

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

АТО	–	Антитерористична операція
ВПО	–	внутрішньо переміщені особи
ВРУ	–	Верховна Рада України
ГО	–	громадська організація/об'єднання
ЄС	–	Європейський Союз
ЗМІ	–	засоби масової інформації
ІГС	–	інститут громадянського суспільства
ЗО	–	заклади освіти
КМУ	–	Кабінет Міністрів України
МОН	–	Міністерство освіти і науки України
НДО	–	недержавна організація
НУШ	–	Нова українська школа
ОБСЄ	–	Організація з безпеки і співробітництва в Європі
ОГС	–	організація громадянського суспільства
ОДВ	–	орган(и) державної влади
ОМС	–	органи місцевого самоврядування
ООН	–	Організація Об'єднаних Націй
ТГ	–	територіальна громада
ПРООН	–	Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй
ПУ	–	публічне управління
ПУЗОТГ	–	публічне управління закладами освіти в ТГ
США	–	Сполучені Штати Америки
USAID	–	Агентство США з міжнародного розвитку

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток освітньої сфери є важливим пріоритетом політики територіальної громади, оскільки саме освіта: посідає визначальне місце в інтелектуалізації людської праці; є основним інструментом здійснення соціальних змін; виступає механізмом самоорганізації і саморозвитку особистості та суспільства загалом; несе відповідальність за виховання та розвиток особистості, забезпечує виховання висококваліфікованих кадрів для економіки.

Сучасні національні та глобалізаційні виклики потребують нових підходів до управління всією освітньою системою, що нині працює як єдиний колектив усіх освітніх структур, які забезпечують відтворення та розвиток інтелектуального потенціалу суспільства.

У цьому напрямі актуалізуються також проблеми формування місцевих освітніх політик, що обумовлені децентралізаційними процесами та пошуком новітніх моделей розвитку освіти на засадах людиноцентризму та суспільноцентризму. Саме це обумовлює доцільність та важливість вироблення дієвих механізмів управління розвитком освіти на місцевому рівні, що і визначило актуальність обраної теми дослідження.

Освіта забезпечує успіх України у міжнародному інформаційному просторі та на світовому ринку. Особливо нині, коли Україна важко бореться за своє право бути вільною, європейською, конкурентоспроможною країною, та за свою суб'єктність на міжнародному економіко-політичному полі.

Дослідження теорії та практики публічного управління освітою здійснювалося низкою вітчизняних дослідників, що на сьогодні становить вагомий вплив на розвиток системи державного управління освітою в Україні. Суттєвий внесок в дослідження проблем розвитку освіти та впровадження нових підходів до управління галуззю зробили такі вчені як: О. Адаменко [2], Г. Ващенко [29], Л. Гаєвська [42; 43], М. Грищенко [51], Л. Даниленко [55],

О. Жабенко [79], О. Ковпак [110], В. Луговий [131], В. Майборода [135], С. Майборода [136], А. Міненко [146], С. Міщенко [147], О. Поступна [178].

Для дослідження проблеми дисертаційної роботи велику цінність становлять праці таких учених як: В. Авер'янов [1], В. Андрущенко [6; 7], Л. Антонова [10; 11], В. Бакуменко [12], Т. Василевська [158], Л. Гаєвська [43], Л. Гонюкова [47], В. Грабовський [48], Д. Дзвінчук [66], В. Дзоз [67], Г. Єльнікова [77], І. Зязюн [95], Н. Корчак [276], В. Кремень [121], Н. Ларіна [34; 35], В. Луговий [121], Г. Науменко [151], Н. Обушна [159-162], Н. Протасова [180], А. Рачинський [158], М. Степко [233], що стосуються розгляду питань теорії та історії державного управління, зокрема державного управління у сфері освітньої політики.

Однак в умовах нових викликів, пов'язаних з децентралізацією влади, питання управління освітою вимагають поглибленого вивчення та вироблення стратегічних орієнтирів і дієвих механізмів управління її розвитком на рівні територіальної громади. Розроблення засад управління в системі середньої освіти здійснюється такими вітчизняними фахівцями як О. Аніщенко [8], В. Биков [18], С. Гончаренко, В. Журавський [81], О. Коломійський [111], В. Кремень [121], Т. Левченко [127], В. Луговий [131], В. Лунячек [132], Л. Паращенко [165-166], О. Пехота [171], Ю. Романовська і О. Романовський [220], М. Хитько [254], О. Тягло [242], Р. Шиян [259] та ін.

Досить широко висвітлені чинники управління сферою освіти на різних рівнях у працях О. Бобровської [22], В. Вихрова [37], М. Дарманського [102], О. Зайченко [88], Л. Калініної [100], О. Капченко [102], А. Мазак [136], Л. Марусіної [139-143]. Державні та публічні механізми управління закладами освіти продовжують активно досліджуватися у працях В. Александрова [3], С. Вавренюка [28], Л. Грень [49], С. Добровської [71], Л. Паращенко [166-169], О. Поступної [174-178], Ю. Радзевича [212], І. Савченко [22], О. Фіданян [258], М. Хитько [264] та ін.

Відзначається важлива роль освіти у соціалізації підростаючого покоління та модернізації управління освітньою системою. Багато уваги приділяється вдосконаленню державних засад управління освітою та окремими освітніми закладами. Проте недостатньо уваги приділяється питанням реалізації освітньої політики в територіальних громадах України та напрямів вдосконалення публічного управління закладами освіти в умовах сучасних викликів та загроз, зокрема пандемії та дії воєнного стану в Україні.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дослідження виконано в рамках наукової теми комплексного наукового проекту «Державне управління та місцеве самоврядування» 0199U002827, 2020-2021рр.) Національної академії державного управління при Президентові України та науково-дослідної роботи кафедри соціальної та гуманітарної політики, номер державної реєстрації 0119U101358, 2020-2021рр.) від 26 грудня 2022 року.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є обґрунтування теоретико-методологічних засад публічного управління закладами освіти у територіальних громадах України та розробка науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення публічного управління ними.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені такі *завдання*:

- дослідити та уточнити понятійне поле наукової роботи, дефініцію «публічне управління закладами освіти в територіальних громадах України»;
- розкрити сучасні тенденції децентралізації освіти та механізми їх реалізації в публічному управлінні закладами освіти;
- охарактеризувати організаційно-правовий та інституціональний механізми публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України, визначивши рівень їх впливу на забезпечення доступних і якісних освітніх послуг громадянам в умовах глобальних викликів та воєнного стану в Україні;
- визначити функціональні особливості маркетингового механізму у

дослідженні задоволеності населення територіальних громад станом реалізації освітніх потреб на місцевому рівні (на прикладі результатів емпіричного дослідження);

- вивчити та узагальнити міжнародний досвід публічного управління закладами освіти на місцевому рівні в умовах глобальних викликів та загроз, визначивши можливості його імплементації в Україні;

- розкрити значимість міжсуб'єктної взаємодії територіальної влади та громади в публічному управлінні закладами освіти в територіальних громадах в умовах воєнного стану в Україні (за результатами емпіричного дослідження);

- обґрунтувати та змодельовати концептуальну модель удосконалення публічного управління закладами освіти у територіальних громадах України на основі міжсуб'єктної взаємодії та публічно-громадського партнерства територіальної влади та громади;

- розробити науково-практичні рекомендації з удосконалення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі публічного управління у сфері освіти у територіальних громадах України.

Предмет дослідження – публічне управління закладами освіти в територіальних громадах України.

Методи дослідження.

Теоретико-методологічною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які висвітлюють широке коло питань, пов'язаних з державним управлінням закладами освіти територіальних громад України, модернізацією та реформуванням освітньої галузі, децентралізацією публічної влади.

Для досягнення поставленої мети в роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання: логіко-порівняльний аналіз (для визначення специфіки державного управління закладами освіти територіальних громад в умовах децентралізації); системного аналізу (для

формування цілісного уявлення про шляхи підвищення ефективності публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України); аналізу і синтезу (для розробки змісту публічно-управлінської діяльності); контент-аналізу (для вивчення масиву нормативно-правових актів); моделювання (для виокремлення пріоритетних напрямів вдосконалення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України шляхом моделювання); узагальнення (для особистісно-орієнтованого, функціонально-компетентнісного, фінансово-аналітичного, кластерного, клієнтоорієнтованого, синергетичного підходів аналізу теоретичних підходів щодо публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України) та ін.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові документи міжнародних організацій, державних та регіональних органів влади, статистичні та соціологічні дані, наукові публікації, матеріали, опубліковані в журналах та мережі Інтернет.

У процесі реалізації дослідження було заплановано вирішити вищезазначені завдання шляхом проведення аналізу вітчизняної та міжнародної нормативно-правової бази для їх актуалізації та рекомендацій щодо вдосконалення; вивчення наявної організаційної структури сфери освіти в територіальних громадах; вивчення міжнародного досвіду та можливостей імплементації позитивних рішень в місцевому самоуправлінні; для проведення аналізу використовувалися результати перевірок діяльності територіальних органів, відкриті статистичні дані тощо.

Метод проведення аналізу – якісний та статистичний.

Використано методи історичного аналізу наукових джерел – при визначенні ступеня розробленості проблеми у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі; методи аналізу та синтезу, класифікації та систематизації, узагальнення та аналогії – для вивчення динаміки розвитку нормативно-правової бази регулювання безпеки та потенціалу територіальних громад; системний метод – з метою розробки основних нормативних положень правових актів;

метод узагальнення та метод прогнозування – у процесі формулювання висновків, рекомендацій і пропозицій, а отже узагальнення отриманих результатів дослідження та уникнення суб'єктивності у висновках.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що дисертація є комплексним дослідженням, у якому обґрунтовані теоретико-методологічні засади публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України та запропоновані пропозиції щодо вдосконалення публічного управління ними.

Уперше:

– у вітчизняній науці «Державне управління» та галузі знань «Публічне управління та адміністрування» здійснено комплексне обґрунтування теоретико-методологічних засад публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України, які включають систему сучасних механізмів управління (*організаційно-правовий, інституціональний, маркетинговий*); принципів (*субсидіарності, організаційної відповідальності та справедливості, інноваційності*); наукових підходів *особистісно-орієнтований, функціонально-компетентнісний, фінансово-аналітичний, кластерний, клієнтоорієнтований, синергетичний*), що в сукупності сприяли посиленню міжсуб'єктної взаємодії та публічно-громадського партнерства територіальної влади і громади;

– розроблено й застосовано авторську періодизацію публічного управління закладами освіти на засадах еволюційного підходу, яка представлена *радянським, концептуальним, інституційним, демократичним, інституціоналізаційним, модернізаційним, трансформаційним* періодами, що сприяло розгляду системи публічного управління з погляду трансформаційних процесів суспільного розвитку, модернізації державного управління та його реформуванню в публічне управління; пошуку нових форм, методів, принципів, підходів, механізмів та інструментів удосконалення системи управління освіти на місцевому рівні через призму змін, розвитку, трансформації;

– розроблено й обґрунтовано концептуальну модель удосконалення публічного управління закладами освіти у територіальних громадах України, на основі якої розроблені та запропоновані пропозиції щодо посилення міжсуб'єктної взаємодії та публічно-громадського партнерства територіальної влади та громади для забезпечення фінансово-економічної спроможності розвитку сфери освіти не лише в контексті завершення реформи децентралізації, а також в умовах глобальних викликів, воєнного стану в Україні;

удосконалено:

– інструментарій аналізу тенденцій управління закладами освіти на місцевому рівні шляхом їх систематизації та доповнення низкою наукових підходів – *концептуальним, функціонально-компетентнісним, особистісно-діяльнісним, фінансово-аналітичним, кластерним та клієнтоорієнтованим, синергетичним*, які виступають підґрунтям у визначенні модернізаційних механізмів забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України, що дозволило розглянути їх у комплексній дії, результуючим компонентом якого є мінімізація негативних впливів на якість та ефективність надання освітніх послуг в контексті децентралізації освіти та сучасних викликів;

– систему наукових підходів, зокрема *комплексний, системний, діалогічний (полісуб'єктний), акмеологічний, аксіологічний*, які обумовлюють уточнення понятійного поля дисертаційної роботи в контексті завершення реформи децентралізації, що проявляється в багатоманітності явищ, структур, функцій, які перебувають в тісному взаємозв'язку, становлять певну цілісність, базуючись на інтегруючих властивостях належного врядування, і спрямовані на забезпечення узгодженості і конструктивної міжсуб'єктної взаємодії територіальної влади та громади;

– технологію імплементації в Україні міжнародного досвіду публічного управління закладами освіти в умовах глобальних викликів – антикризове управління, застосування успішних практик управління змінами; фінансова

автономія, зменшення видатків з державного бюджету на заклади освіти шляхом впровадження різних видів та форм навчання, залучення інноваційних та інвестиційних технологій, мотивація керівників до інституціонального розвитку публічного управління закладами освіти на місцевому рівні;

набули подальшого розвитку:

– понятійне поле дисертаційної роботи, зокрема трактування таких понять, як: «публічне управління», «освітня політика», «заклади освіти», «децентралізація», «самоврядування», «територіальна громада», «міжсуб'єктна взаємодія», «державно-громадське управління», «публічно-громадське партнерство», «дистанційне та домашнє навчання»; співставлення понять «державна політика» та «публічна політика»; уточнення дефініції «публічне управління закладами освіти у територіальних громадах України» – *це система функцій, форм, методів, механізмів та інструментів, що забезпечують інституціональну, організаційно-правову, маркетингову, економічну та інформаційно-комунікаційну діяльність органів управління закладами освіти у взаємодії з громадськістю з метою створення безпечного освітнього середовища, забезпечення рівного доступу до освіти, захисту права учасників освітнього процесу, підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів на засадах публічно-громадського партнерства;*

– критерії вимірювання задоволеності населення станом розвитку освітньої політики на регіональному рівні та реалізації освітніх послуг в територіальних громадах; інструменти проведення емпіричних досліджень з визначеної проблематики, зокрема: спостереження, анкетування, інтерв'ювання, статистична обробка даних, порівняння, опитування, тестування, валідність, об'єктивність, надійність, діагностична сила, репрезентативність, кореляція;

– концепція освітньої політики в територіальних громадах України в контексті реалізації Концепції «Нової української школи» на місцевому рівні (на прикладі Ірпінської міської територіальної громади) шляхом урізноманітнення організаційних і методичних форм управління закладами освіти, забезпечення

умов для професійного розвитку управлінських кадрів, удосконалення конкурсного відбору керівників закладів освіти, сприяючи трансформації державно-громадського управління в публічно-громадське.

Практичне значення одержаних результатів в тому, що узагальнення, висновки та пропозиції зроблено з урахуванням основних теоретико-методологічних підходів щодо концептуальної моделі вдосконалення публічного управління закладами освіти у територіальних громадах України в умовах глобальних викликів та трансформаційних змін. У навчальному процесі результати дослідження можуть стати частиною відповідних підручників, посібників, навчальних матеріалів тощо, а також можуть бути безпосередньо використані під час викладання таких навчальних дисциплін як «Публічна політика», «Командоутворення та лідерство», інших курсах у закладах вищої освіти. Висновки і пропозиції щодо розробки й обґрунтування науково-теоретичних засад механізмів публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України можуть бути використані безпосередньо в управлінській діяльності територіальних громад.

Наукові рекомендації, висновки, пропозиції, отримані в дисертації, були враховані й використані:

– Тернопільською міською радою (управлінням стратегічного розвитку міста) при розробці методичних рекомендацій для посадових осіб місцевого самоврядування з питань реалізації публічної політики, зокрема принципів прозорості та субсидіарності в управлінні закладами освіти в ТГ Тернопільської міської ради, що сприятиме дотриманню норм чинного законодавства у сфері загальної середньої освіти в умовах глобальних викликів та трансформаційних змін (*Довідка від 31 жовтня 2022 року № 83/2*);

– Боярською міською радою, Київська область, щодо моніторингу стану соціально-психологічної готовності управлінських кадрів у сфері освіти з вдосконалення якості надання публічних послуг на місцевому рівні в умовах діючих глобальних викликів та загроз, а також трансформаційних змін в Україні

(Довідка від 09.08.2022 року №02-10/3158);

– Ірпінською міською радою, Київська область, моніторингу реалізації інституціонального забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальній громаді та міжсуб’єктної взаємодії публічної влади з інститутами громадського суспільства з метою подальшого вдосконалення ефективності публічного управління та підвищення якості надання публічних послуг у сфері освіти на місцевому рівні на засадах використання міжнародного досвіду в умовах діючих глобальних викликів та трансформаційних змін в Україні
(Довідка від 05.08.2022 року №01-11/349);

– Коцюбинською селищною радою, Київська область, щодо моніторингу реалізації організаційно-правового забезпечення публічного управління закладами освіти в Коцюбинській територіальній громаді та міжсуб’єктної взаємодії влади з громадськістю з метою подальшого вдосконалення якості надання публічних послуг у сфері освіти на місцевому рівні в умовах діючих глобальних викликів та післявоєнний період трансформаційних змін в Україні
(Довідка від 05.08.2022 року №1053/01.29).

Особистий внесок дисертанта. Дисертація є самостійною науковою працею автора. У роботі не використовуються ідеї і розробки, що належать співавторам. Особистий внесок автора наведено в окремому списку наукових публікацій.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційної роботи було публічно оприлюднено на всеукраїнських та міжнародних наукових конференціях, круглих столах в Україні та країнах-членах ЄС: «Міжсуб’єктне управління закладами освіти в ТГ в умовах відновлення України» (Київ, 09 грудня 2022 р.); «Державна служба України: сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації» (Київ, 17 червня, 2022 р.); «Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього» (Київ, 07-08 червня, 2022 р.), «Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба» (Київ, 19 квітня, 2022 р.); «Незалежність України: сучасна доктрина і

практика публічного управління» (Київ, 22 серп. 2022 р.); «Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI столітті» (Київ, 25 листопада 2020 р.); «Філософсько-світоглядні та культурологічні контексти неперервної освіти» (Дніпро, 29 квітня 2020 р.); «Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика» (Запоріжжя, 6-7 березня 2020 р.); «100 Ідей для Президента та Уряду України» (Київ, 2020 р.); «Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку» (Київ, 2020 р.).

Публікації. Загальні положення дослідження висвітлено в дванадцяти наукових публікаціях, з них п'ять статей опубліковано у наукових фахових виданнях України з державного управління, 1 стаття – у зарубіжному науковому фаховому виданні, 11 тез – у матеріалах науково-практичних конференцій, круглих столів.

Структура та обсяг дисертації відповідають поставленим дослідницьким завданням. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Повний обсяг роботи складає 327 сторінок, з них основного тексту – 205 сторінок. Дисертація містить 24 рисунки та 14 таблиць; додатків на 53 сторінках. Список використаних джерел налічує 342 найменування, з яких іноземною мовою – 82 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

1.1. Публічне управління закладами освіти в територіальних громадах як об'єкт наукового дослідження

Україна переживає зламний історичний період, криза охопила практично всі сфери життя суспільства, в тому числі сферу публічного управління закладами освіти. Ця кризова ситуація в країні обумовлена трьома вагомими факторами: *історичним* (увесь період незалежності країна бореться з пострадянською спадщиною планової економіки: непотизмом, корупцією тощо), *макроекономічним* (у кінці 2019 року розпочалася глобальна економічна криза і у 2022 році лише зросла), форс-мажорним, зокрема, пандемією (пандемія коронавірусу в світі, ізоляція зовнішніх та внутрішніх ринків, підвищення рівня безробіття через карантин 2020-2021 рр. тощо), і воєнним станом України, що виник в результаті широкомасштабного військового вторгнення країни-агресора РФ на територію нашої держави 24 лютого 2022 року.

Якщо пандемія спричинила критичне скорочення фінансування сфери освіти на 40% та призвела до кризи управління освітніми закладами, то війна зруйнувала освітню інфраструктуру, шляхи комунікації, порядок роботи, зупинила фінансування із субвенції усього, крім заробітних плат працівників закладів освіти. У цей період у діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема у сфері освіти, стала виразнішою тенденція використання переваг процесу децентралізації. Оперативність і вміння скористатись автономністю щодо прийняття управлінських рішень значно посилили ті регіони, які показали високу адміністративну й фінансову спроможність ще до військових дій.

І оскільки саме від управління закладами освіти залежить розвиток національного інтелекту та культури як стратегічної зброї у боротьбі України із загарбниками щодо незалежності нашої держави, то успіх впровадження реформ, відбудова інфраструктури, залучення іноземної допомоги і, зрештою, перемога і зміцнення позицій України у світі залежить від публічного управління. У першому розділі нашого дисертаційного дослідження важливо проаналізувати сутність, види та завдання публічного управління закладами освіти в ТГ, виокремити наукові підходи до визначення понять і термінів проблематики та децентралізаційні впливи і тенденції на місцях до і після початку російської агресії.

Теоретико-методологічне підґрунтя висвітлення засад публічного управління закладами освіти в ТГ розглянемо на принципах еволюції, в основі яких застосовуються загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, розроблені й апробовані тогочасною педагогічною наукою та практикою у сфері освіти.

Так з кінця 1950-х – початку 1960-х рр. з'явилися перші наукові праці щодо державного управління закладами освіти, які слугували базою для здійснення наукових досліджень і впровадження майбутніх інновацій. Серед них доцільно виокремити концепцію централізованого управління закладами освіти, запропоновані О. Адаменко [2], Г. Ващенком [29], М. Грищенком [51], О. Жабенко [79], О. Капченко [102], О. Ковпаком [110], В. Луговим [131], В. Майбородою [135], С. Майбородою [136], А. Міненко [146], С. Міщенко [147], О. Поступна [178] та ін.

Сьогодні є очевидним той факт, що роботи вчених радянського періоду є надмірно ідеологізованими, структуровані виключно на ієрархічному партійно-орієнтованому підході до управління закладами освіти, за яким не держава та суспільство реагують на потреби громадян, а громадяни мають чітко відповідати уявленням і вимогам ідеології держави. Ідеологічні обмеження не дозволяли радянським науковцям підходити до розгляду аналізованої проблеми з точки зору державно-громадської теорії, яка, на нашу думку, є основою

функціонування публічного управління. Ці наукові праці пізніше стали підґрунтям при формуванні теоретико-методологічних засад державного управління закладами освіти, і лише згодом – публічного управління ними ТГ в умовах здійснення реформи децентралізації.

Ґрунтовні дослідження у цьому напрямі здійснюють О. Аніщенко [8], В. Биков [18], С. Гончаренко, Л. Даниленко [55], В. Журавський [81], О.Н. Коломійський [111], В. Кремень [121], Т. Левченко [127], В. Луговий [131], В. Лунячек [132], Л. Паращенко [166], О. Пехота [171], Ю. Романовська і О. Романовський [220], М. Хитько [254], О. Тягло [242], Р. Шиян [259], які направлені на пошук інноваційного розвитку управлінського процесу закладами освіти на засадах демократизації та трансформаційних змін розвитку суспільства.

Важливо зазначити, що в середині дев'яностих років ХХ ст. роль органів місцевого самоврядування в процесах публічного управління закладами освіти досліджувалася мало, однією з причин були:

- нерозвиненість адміністративної складової органів місцевого самоврядування;
- відсутність фінансової варіативності у діяльності органів місцевого самоврядування;
- абсолютна залежність органів місцевого самоврядування від рішень органів центральної влади.

Місцеві ради були продовженням політики партійної вертикалі з чіткими інструкціями й відсутністю можливості формувати й розпоряджатися власними ресурсами, досліджувати і реагувати на потреби населення. Лише на тлі ліквідації ідеологічних настанов стала очевидною необхідність переоцінки ролі місцевого самоврядування в модернізації системи публічного управління освітою. Сьогодні ця необхідність залишається у контексті децентралізаційних перетворень в Україні, оскільки особливу роль в процесі управління освітою набули ТГ як новий якісний вимір місцевого самоврядування. В їх

управлінському процесі спостерігається відхід від планової моделі керівництва і перетворення системи управління на внутрішній і світовий ринок на засадах публічності та субсидіарності. Тому дослідження управління освітою доцільно проводити, орієнтуючись на логічний ланцюг, представлений на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Схема дослідження управління освітою на засадах еволюційного підходу

Джерело: автор. розробка

Застосування еволюційного підходу сприяло виявленню багатоаспектності та міждисциплінарності освіти як сфери суспільної діяльності, що має своє специфічне значення в різних галузях науки як соціальна система, одна з підсистем суспільства, як соціальне явище, соціальний інститут, система суспільних відносин, психолого-педагогічний феномен, освітня послуга як суб'єкт господарювання, категорія тощо. Тобто в науці та практичній діяльності публічного управління доцільно розглядати освіту як соціальну цінність, як

систему, як процес, як результат, що ускладнює формалізацію його як об'єкта управління.

Активний пошук нових підходів щодо запровадження публічного управління закладами освіти розпочався на межі ХХ–ХХІ ст. З'явилася низка досліджень з історії та теорії місцевого самоврядування, в яких формулюються нові теоретичні проблеми взаємовідносин між органами державної влади та місцевого самоврядування. Цей аспект, зокрема, висвітлено такими авторами як В. Боняк [23], Я. Гречка [50], О. Марущенко [141], В. Пальчиков [165], А. Шевчук [257]. У низці праць розглядалися проблеми впливу діяльності органів місцевого самоврядування на розвиток суспільно-політичних структур та системи освіти, зокрема у таких авторів як О. Батанов [13], Н. Волкова [41], Я. Жовнірчик [80], О. Кириленко [107], О. Яцунська [262].

Починаючи з 1999 року, з підписання Болонської декларації, та особливо з 2005 року, після настання членства України в Болонському процесі, теоретико-методологічний розвиток концепції державного управління вітчизняною системою освіти змінює свій вектор. Відповідно зазнали змін напрями досліджень управлінської діяльності закладів освіти в працях таких науковців як В. Авер'янов [1], В. Андрущенко [6; 7], В. Бакуменко [12], Л. Гаєвська [43], Л. Гонюкова [47], В. Грабовський [48], Д. Дзвінчук [66], В. Дзоз [67], Г. Єльнікова [77], І. Зязюн [95], В. Кремень [121], В. Луговий [121], Г. Науменко [151], Н. Протасова [180], М. Степко [233].

З огляду на економіко-політичні зміни на території Європи та, як наслідок, поступового залучення України до більш глибоких ринкових відносин з глобальним світом, наукова думка почала розвиватися у напрямку теоретичних і практичних аспектів діяльності регіональних органів управління закладами освіти. Цими питаннями цікавляться і досліджують О. Бобровська [22], В. Вихрова [37], М. Дарманський [102], О. Зайченко [88], Л. Калініна [100], О. Капченко [102], А. Мазак [136], Л. Марусіна [139-143].

Із актуалізацією ринкової конкуренції та конкурентних переваг країн на міжнародному ринку праці, науковців цікавлять питання управління закладами освіти в нових реаліях міжнародних відносин і великого капіталу. Наприклад, О.Бобровська досліджувала шляхи управління освітою на засадах корпоративного підходу [22]; Н. Ларіна – напрямки підготовки керівників закладів освіти до управлінської діяльності в умовах командного менеджменту на основі вивчення досвіду Німеччини [34; 35].

Державні та публічні механізми управління закладами освіти продовжують активно досліджуватися у працях В. Александрова [3], С. Вавренюка [28], Л. Грень [49], С. Добровської [71], О. Онаць [160], Л. Паращенко [166-169], О. Поступної [174-178], Ю. Радзевича [212], І. Савченко [22], О. Фіданян [258], М. Хитько [264] та ін. У наукових працях із соціальної філософії, державного управління та місцевого самоврядування, політології, юриспруденції розглядаються особливості соціального управління сферою освіти.

Тож нині проблема визначення сутності державного управління закладами освіти є досить актуальною, оскільки безпосередньо пов'язана із системними реформами у сфері освіти. Проте слід висловити певне застереження щодо ототожнення понять «державне управління освітою» та «публічне управління освітою». Доцільно покластися на твердження Н. Нижник, яка вважає державне управління конкретно-історичною формою соціального управління [155, с. 105], та Г. Атаманчука, що державне управління – «практичний, організуючий та регулюючий вплив держави (через систему своїх структур) на суспільну і приватну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, збереження або перетворення, що спирається на її владну силу» [30, с. 62].

Отже, нині напрацьовані численні наукові доробки щодо управління в сфері освіти й, зокрема закладами освіти. Проте в науці державного управління недостатньо системно тлумачиться публічне управління, механізми, підходи й

принципи реалізації; публічне адміністрування та місцеве самоврядування в їх взаємозалежному співвідношенні.

Ведучи мову про управління освітою за умов, коли її розвиток перестає бути виключно справою держави, а стає полем синергетичної партнерської взаємодії органів державної влади з ОМС, громадськими об'єднаннями, доцільно вживати термін *«публічне управління»*.

Управління інститутами слід розглядати в контексті інституціонального розвитку, адже інституціоналізація є характеристикою досягнення системою високого рівня свого розвитку та його усталеності. Такий висновок випливає в результаті вивчення робіт П. Кляйна, який переконує, що «розвиток слід розглядати як відповідь на еволюцію інститутів» [101; 106]. Автор має на увазі міждисциплінарні перехрещення або злами наук, оскільки у його роботах неодноразово наголошується на існуванні інституціоналізації в різних наукових сферах.

Теоретичні засади дослідження феномена інституціоналізації були закладені Т. Вебленом, У. Гамільтоном, Дж. Коммонзом, В. Мітчелом, М. Оріу, Д. Нортом і Г. Спенсером, Дж. Ходжсоном ще у минулому столітті. Вже багато років інституціоналізація як наукова категорія перебуває у полі зору широкого кола дослідників. Тому навіть поверхневий огляд наукових джерел, що стосуються проблематики публічного управління закладами освіти, говорить про дискусійність цього питання, певну невизначеність понять та категорій, класифікації функцій. Тому доцільно виокремити етапи управління освітою в Україні на засадах еволюційного підходу (див табл. 1.1).

Виокремлені нами сім етапів публічного управління закладами освіти в Україні на засадах еволюційного підходу (табл. 1.1) є важливим чинником для вивчення проблеми публічного управління у сфері освіти в новостворених ТГ України, будуть застосовуватися щодо визначення понять і термінів у науковій роботі, визначення механізмів реалізації позитивних тенденцій у цій сфері діяльності. Саме еволюційні зміни, що здійснюються в системі управління

зкладами освіти, спонукають до пошуку нових форм, методів, принципів, підходів, інструментів послідовного переходу від державного управління до публічного закладами освіти через призму змін, подолання кризових явищ та інших глобальних викликів, розвитку процесу децентралізації, розбудову територіальних громад.

Таблиця 1.1

Класифікація етапів публічного управління закладами освіти на засадах еволюційного підходу

Назва етапу	Характеристика етапу управління закладами освіти	Дослідники
I-й етап		
Радянський	- партійно-орієнтований підхід	О. Адаменко [2], Г. Ващенко [29], М. Грищенко [51], О. Жабенко [79], О. Капченко [102], О. Ковпак [110], В. Луговий [131], В. Майборода [135], С. Майбородою [136], А. Міненко [146], С. Міщенко [147], О. Поступна [178]
II-й етап		
Концептуалізаційний (1990-1996)	- становлення концептів централізованого державного управління закладами освіти на засадах структурно-функціонального підходу	О. Батанов [13], Н. Волкова [41], Я. Жовнірчик [80], О. Кириленко [107], О. Яцунська [262], В. Боняк [23], Я. Гречка [50], О. Марущенко [141], А. Шевчук [257]
III-й етап		
Інституційний (1996-2004)	- концепція індивідуалізації, відхід від планової моделі керівництва, орієнтація на ринкові умови на засадах публічності та субсидіарності	О. Аніщенко [8], В. Биков [18], С. Гончаренко, В. Кремень [121], О. Зайченко [88], Т. Левченко [127], В. Луговий [131], В. Лунячек [132], О. Пехота [171], Ю. Романовська і О. Романовський [220], М. Хитько [254],
IV-й етап		
Демократизації суспільно-владних відносин (2004-2010)	- концепція інноваційного розвитку управлінського процесу у сфері освіти	Л. Даниленко [55], М. Дарманський [102], Г. Єльнікова [77], І. Зязюн [95], В. Журавський [81], О. Н. Коломійський [111], Л. Калініна [100], О. Капченко [102], Н. Ларіна [34; 35]. В. Кремень [121], А. Мазак [136], Г. Науменко [151], М. Степко [233]

<i>Продовження таблиці 1.1</i>		
V-й етап		
Інституалізаційний (2010-2013)	- утворення концепції державного управління закладами освіти з елементами регіоналізації державно-громадського управління	В. Авер'янов [1], В. Андрущенко [6; 7], В. Бакуменко [12], Л. Гаєвська [43], В. Грабовський [48], Д. Дзвінчук [66], В. Дзоз [67], Л. Парашенко [166-169], Г. Тодосова [241], О. Усенко [243], О. Федорчак [247], С. Хаджирадева [209], Р. Шиян [259]
VI-й етап		
Модернізаційний (2014 – по нині)	- реалізація концепції модернізації державного управління в публічне управління на засадах децентралізації	О. Бобровська [22], В. Вихрова [37], Л. Марусіна [139-143], Вавренюк [28], Л. Гонюкова [47], Л. Грень [49], С. Добровська [71], Л. Карамушка [104], Н. Клокар [109], Н. Ларіна [126; 278], Л. Марусіна [139-140], В. Мархлевські [156; 235], О. Онаць [160], О. Поступна [174-178], Ю. Радзевича [212], І. Савченко [22], А. Сеїтосманов [156], Н. Серкова [226], О. Фасоля [156], Р. Шиян [259]
VII-й етап		
Трансформаційний (2020 – по нині)	- розвиток концептів освіти в умовах трансформаційних змін, які направлені на вектор змін реалій у сфері освіти (форм, методик, технологій управління) в умовах глобальних викликів та загроз	Л. Антонова [9; 10, 11, 330], Н. Алюшина [306], Л. Гаєвська [42, 43, 286, 291, 319], Л. Гонюкова [296-298], Н. Обушна [159-160; 287], М. Реймерз [211], А. Шляйзер [211], С. Хаджирадева [306, 326], О. Фіданян [258; 306], Н. Філіпова [258], М. Хитько [264].

Джерело: автор. розробка

Виходячи з розробленої класифікації етапів публічного управління закладами освіти в Україні, розгляд системи публічного управління доцільно здійснювати з погляду трьох чинників – це трансформаційних процесів суспільного розвитку, модернізації та реформування галузей суспільного життя. На нашу думку, саме опис процесів змін у системі, до якої належать й заклади освіти, й характеризуються такими визначеннями як «реформування», «трансформація», «модернізація» [251, с.12].

Під трансформацією, на думку вітчизняних дослідників, слід розуміти зміну, розвиток, які направлені на певний вектор зміни реалій – як позитивний,

так і негативний, тоді як «модернізація орієнтує суспільство і його структури, сфери на вдосконалення, просування вперед, на розробку й реалізацію нових цілей, завдань, пріоритетів, стратегій» [107; 116; 251, с. 12]. С. Кримський під трансформацією розуміє «істотну структурну переробку системи, яка (виходячи за межі простого перегрупування її елементів) перетворює шляхом зміни зв'язків, відношень, опосередкувань (чи, навіть, умов детермінації) організацію в функції вихідного формоутворення» [116, с. 12].

У свою чергу, реформування освіти визначають як свідому суб'єктивну діяльність освітян, метою якої є зміна освіти, а трансформацію – як об'єктивний результат реформаторської діяльності [116; 251, с. 12]. С. Кримський визначає реформування як керовану трансформацію [116; 251, с. 12].

Під трансформацією функцій освіти пропонуємо розглядати об'єктивний процес змін у функціональній системі, що детермінується внутрішніми та зовнішніми чинниками, а під реформуванням (модернізацією) функцій управління освіти – зміну змістовного наповнення функцій освіти під впливом управлінських дій, що націлені на постановку мети, розробку та реалізацію нових стратегій, задач з урахуванням сучасних соціокультурних реалій (*автор*).

Проте управління закладами освіти в ТГ України, що по факту є антикризовим в сучасних умовах глобальних викликів та безперервності реформ, воєнного стану у державі вимагає значної уваги та формування відповідних пропозицій практиків та науковців. Стає очевидним, що світові та регіональні системи управління набувають незворотних кардинальних змін. Нова реальність вимагатиме корінних досліджень та формувань абсолютно нових концепцій у сфері публічного управління, як освітою в цілому, так і закладами зокрема.

Сьогодні, у період військового протистояння, освіта є цивілізаційною зброєю, що формує покоління, спроможне протистояти пропаганді, міфам, варварській ментальності. Сильна екзистанційна позиція України сформувалася завдяки орієнтації державної політики на європейські цінності. У сфері освіти відправною точкою цих перетворень стала прийнята у листопаді 1993 року

Державна національна програма «Освіта (Україна ХХІ століття)», основними завданнями якої є вироблення державних стандартів формування системи та обсягу знань, умінь, навичок творчої діяльності, інших якостей особистості на різних освітніх рівнях, а також гармонійне поєднання сучасності та історизму, останніх наукових досягнень із класичними надбаннями нації, гуманітарної та природничо-математичної складових освіти, і обов'язково – зв'язок з національною історією, культурою, традиціями.

Держава створила вагому децентралізаційну передумову публічного управління в сфері освіти у формі Концепції «Нової української школи» [161]. Філософською основою цієї ключової реформи Міністерства освіти і науки було перетворення української школи на осередок соціальних й економічних перспектив розвитку держави з метою підвищення її інтелектуальної конкурентоспроможності на світовому рівні. Концепція не лише стала філософсько-стратегічним вектором освітньої політики, але й лягла в основу Закону «Про освіту» [161].

Л.М. Калініна зосереджує нашу увагу на зміні в самій філософії управління за Новою українською школою. Авторка зазначає, що для концептуальних основ, представлених основними ознаками, характерно відмінний від традиційного підхід до осмислення та подання феномену управління на основі синергетичного світорозуміння та підходу через наступні дефініції: самоврядування; самоорганізація різних за походженням систем; механізми керування [100].

Л. Онищук звертає увагу, що децентралізація управління загальною середньою освітою передбачає переорієнтацію суб'єктів управління різних рівнів з адміністративно-командної на ринково-орієнтовану діяльність, таку як вивчення попиту на освітні послуги та вивчення освітніх потреб громади [161]. На думку авторки важливо, щоб нововведення, передбачені реформою, здійснювалися не адміністративними методами, а на засадах міжсуб'єктної комунікації влади та громади, вивчення потреб населення громади.

У концепції так і сказано, що в умовах децентралізації на державному рівні управління визначатиметься стандартів освіти та забезпечення моніторингу якості освіти. За дотримання цих стандартів відповідальний окремий центральний орган виконавчої влади щодо забезпечення якості освіти та залучення громадськості. Безпосереднє управління школами, відповідно до реформи, здійснюється на місцевому рівні [161].

Наближення якісної освітньої послуги до потреб суспільства у філософії реформи децентралізації відбувається через вплив місцевих громад на формування місцевої освітньої політики з урахуванням місцевої культури та специфіки ринку праці. Адже децентралізоване управління покликане забезпечувати розвиток освітньої установи, припускаючи незворотні, позитивні, закономірні зміни об'єкта управління, внаслідок яких передбачено отримати новий якісний стан об'єкта за складом і структурою, показники досягнення мети в результаті.

Одним із індикаторів впровадження головного принципу децентралізації – спроможності до автономного управління та прийняття самостійних рішень – є створення функції управління освітою, тобто утворення відповідних структур органів місцевого самоврядування в ТГ, що відповідають за сферу освіти.

Основою для впровадження децентралізованого управління закладом освіти є громадське замовлення на якість освіти, що досягається шляхом реалізації притаманних даній системі нових функцій управління, розвитку партнерства, співробітництва, що забезпечується в Концепції «Нова українська школа» та інших нормативних документах. Розглядаючи особливості децентралізованого управління навчальним закладом, спиратимемося як на сформульовані нами висновки, так і на твердження дослідників, чий інтерес пов'язані з питаннями управління.

Серед тверджень, що характеризують принципи децентралізованого управління, зазначимо:

- у процесі управління цілі клієнтів освіти, здобувачів освіти та цілі системи мають збігатися, тобто не суперечити;
- в управлінні закладом освіти має бути чітка домовленість щодо розподілу функцій, які виконуються як у децентралізованих, так і в централізованих формах;
- при децентралізованому управлінні опорним закладом освіти цей процес відбувається на двох рівнях: внутрішньому та зовнішньому [74, с.31].

Принципи управління закладами освіти в ТГ впливають із загальних принципів децентралізації та ґрунтуються на європейських управлінських практиках в освітній сфері. Також вони корелюються із Європейською хартією місцевого самоврядування та діють згідно з Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [199].

Головними принципами успішного публічного управління закладами освіти в ТГ, що відповідають новому якісному рівню сприйняття, є принципи:

1) *Рівності й доступності.* Розташування опорних шкіл відповідає швидкому (до 30 хв.) та зручному доступі для школярів (шкільним автобусом чи пішки). Освітні округи сформовані таким чином, аби в класах була достатня кількість дітей і вчителів, а викладання матеріалу могло бути відповідно якіснішим. Також нормативно-правове поле й фінансові потоки спрямовані на створення максимально інклюзивного освітнього середовища в кожному освітньому закладі.

2) *Автономності.* Зокрема автономності фінансової, адміністративної та програмно-організаційної. Кожен навчальний заклад тепер має оприлюднювати інформацію про надходження усіх коштів, формувати додаткові джерела фінансування, як благодійні, так і комерційні (платні послуги, надання в оренду приміщень, надавати майданчики для бізнесу тощо). Адміністративна автономність: директор приймає на роботу вчителя та звільняє його, створює програми стимулів для колективу освітнього закладу відповідно до виконання

ними індикаторів успіху. Програмно-організаційна автономність: вчитель має право формувати навчальну програму на основі державного стандарту.

3) *Ефективності*. Голова громади та директор школи як суб'єкти управління несуть значно більшу відповідальність за використання коштів громади та школи, рівень отриманих знань та умінь учнями, задоволеність вчителів й батьків співпрацею. Тепер управлінці мають показати кращий результат за відповідно залучені/виділені кошти.

4) *Партнерства*. Голова громади та директор школи зацікавлені у якісному партнерстві з громадою та місцевим бізнесом. Важливим також є посилення учнівського самоврядування, прозорості діяльності опікунських/шкільних рад, активності батьківських комітетів. Яскравим прикладом партнерства є запровадження Громадського бюджету для шкільних громад.

5) *Постійного розвитку й удосконалення*. Муніципальні програми у поєднанні з автономією шкіл дозволяють розробляти власні системи стимулів для учнів та вчителів (гранти, стипендії, надбавки). Система добровільної зовнішньої сертифікації дозволяє самостійно регулювати якість роботи та відповідати сучасним трендам. Це продиктовано цінностями та орієнтирами децентралізації та демократизації, і відображається у делегуванні функцій державного управління на регіональному та місцевому рівні, проте за державою збереглися функції регулювання, контролю та моніторингу, сертифікації та інші системи стандартизації якості освіти.

6) *Сукупність цих завдань складає* зміст управлінської діяльності й утворює цільові функції суб'єктів управління (держави та недержавних утворень). Кожна цільова функція в процесі управління проходить усі його етапи (збір та аналіз інформації, визначення критеріальної моделі результату, передача цілей та їх адаптація до умов реалізації, організація діяльності для досягнення мети, встановлення зв'язку з поточною корекцією, контроль результатів, прогнозування майбутнього розвитку).

Як зазначають дослідники, крім внутрішніх факторів, на розвиток цільових функцій значний вплив здійснює зовнішнє середовище. [88]. На рис. 1.2 нами представлена вже нова філософія публічного управління закладами освіти.



Рис. 1.2. Функції публічного управління закладами освіти
Джерело: автор. розробка [за 314, 319, 326]

Ці процеси супроводжують зміни соціально-економічної структури суспільства. Тому сучасність, яка потребує якісних перетворень загальних і цільових функцій об'єктів управління, першочергово має це здійснити у сфері освіти, зокрема – управлінні навчальними закладами.

Автор Л. Даниленко називає процес оновлення модернізацією, а функції, які зазнали змін, – модернізаційними. Модернізація пов'язується з появою вимог

проводити аналіз оточення навчального закладу у ширшому масштабі та передбачати розвиток цієї установи у зв'язку зі змінами середовища [55]. Важливим для нас є виділення автором політико-дипломатичної, консультативної та менеджерської функцій.

Ці функції набули подальшого розвитку в роботі О. Зайченка щодо модернізації діяльності районного відділу освіти в сучасних умовах [88].

Таким чином, відбувається якісна зміна цільових функцій управління від державного до публічного у системі освіти, що впливає на якість та ефективність управлінського процесу у навчальних закладах, зміщення рівноваги від централізації до децентралізації управління, що вимагає перерозподілу цільових функцій.

Під час інституційного етапу процес управління освітою характеризувався *п'ятьма функціями*: аналіз діяльності, планування, організація, контроль, регулювання [88]. Зараз фахівці зазначають, що простого аналізу діяльності надто мало для публічного управління сучасною освітою, яка існує в нестабільних умовах.

З використанням модернізаційного етапу публічного управління навчальними закладами, функція педагогічного аналізу за сучасних умов доповнюється і збагачується, оскільки передбачає як пошук недоліків, так і невикористаних резервів, щоб створити основу для прогнозування розвитку закладу освіти. Це дозволяє визначити мету управління на основі цілепокладання. Тому першу функцію доцільно назвати «постановка та прогнозування цілей» і визначити такі складові: внутрішній та зовнішній аналіз умов існування суб'єкта господарювання та поточного стану його діяльності, визначення мети та завдань діяльності, перспективні шляхи розвитку, поточні шляхи коригування, методи вимірювання проміжних і кінцевих результатів [88].

Функція планування модернізується завдяки цільовому підходу, який допомагає конкретизувати завдання та послідовність їх виконання за допомогою

побудови «дерева цілей». У цьому визначається кілька варіантів стратегії залежно розвитку ситуації. Для досягнення мети розробляється модель бажаного результату, визначаються її параметри та критерії виміру. Таку функцію краще назвати «планування та програмування».

Функція організації трансформується шляхом розвитку процесів поєднання вертикального, горизонтального та самоуправління. Цього можна досягти шляхом встановлення оптимального співвідношення зовнішнього управління до самоорганізації керованої системи. Така трансформація включає пізнання мотивів, потреб, інтересів і цінностей людини, вміння створювати умови для виникнення конкретної мотиваційної сфери, взаємодію діяльності керівника і підлеглих. Поступово висувається завдання створення мотиваційного об'єкта управління через мотиваційне лідерство.

Сучасними способами створення мотивів є матеріальне чи моральне стимулювання та забезпечення умов реалізації власних інтересів виконавців.

Отже, процес організації супроводжується діями керівника, спрямованими на створення мотиваційної основи праці виконавців. Тому цю функцію краще назвати «організація та мотивація».

Сучасний менеджмент поєднує функції контролю і регулювання. Сьогодні ми виділяємо два види контролю: «м'який» - моніторинг; «жорсткий» - в залежності від кінцевого результату.

Моніторинговий контроль здійснюється з метою постійного коригування процесів, що контролюються (наприклад, ефективності навчального процесу в закладах освіти міста).

Суворий контроль полягає у вимірюванні лише кінцевих результатів і визначенні їх відповідності встановленим стандартам. У цьому випадку коригування проводиться відповідно до результату.

Моніторинговий контроль поступово займає своє місце в контролі, замінюючи не тільки мету, форми і методи контролю, а й об'єкти контролю. У процесі контролю стану спостерігається поступове впровадження самоаналізу та

самокорекції. Проте визначення оптимального співвідношення зовнішнього контролю та самоконтролю потребує спеціальних досліджень.

У зв'язку з цим у публічному управлінні створено та розробляється нова система контролю за діяльністю об'єктів управління, яка передбачає контроль поточного регулювання та саморозвитку, тому цю функцію слід назвати «контроль та регулювання».

Підсумовуючи, можна побачити, що розвиток управління освітою визначається кількісними та якісними змінами цільових функцій суб'єктів господарювання. Останнім блоком у логічному «ланцюгу» науково-методологічного дослідження публічного управління закладами освіти визначено інституційні основи цього процесу, які, безумовно, слід розглядати в контексті загальних уявлень про інституціональну теорію.

У міркуваннях про специфіку освіти як соціального інституту для нас важливою є думка Т. Парсонса, який вважав, що соціальний інститут освіти є не тільки системою, що розвивається, але й самоорганізованою. Дослідник спробував розглянути соціальний інститут освіти з точки зору його впливу на стан усього суспільства, звернувши увагу на чотири основні сфери, яких він стосується: *економічну, соціальну, правову та політичну*. Це поняття Т. Парсонса було використано нами при дослідженні функції державного управління закладами освіти, які розглядаються крізь призму людей, що відповідають вимогам, визначеним приналежністю до конкретних груп соціальної структури чи сфери діяльності [169, с. 105].

На думку зарубіжних науковців, головна функція публічного управління закладами освіти пов'язана з функцією соціалізації, тобто передачі культури, знань і навичок особистості, а не утримання мегасистем [52, С. 43].

Під інституційними засадами управління народною освітою пропонується розуміти систему взаємопов'язаних інституцій, що дозволяють створити сприятливе освітнє середовище у формі правових норм за допомогою нормативно-розпорядчої діяльності фактичних органів влади.

Аналізуючи дослідження науковців, ми дійшли висновку, що в структурі інституціоналізації вони виділяють такі основні складові підсистеми: інституційно-економічну, організаційно-інституційну (структурну), нормативну (регулятивну), інституційно-фінансову та соціокультурну [48].

У вітчизняній науці державного управління недостатньо висвітлені *теоретико-методологічні аспекти інституціоналізації* публічного управління закладами освіти в ТГ, а це потребує формування і використання організаційних систем. У переважній більшості досліджень превалує статично-інформаційний підхід, який полягає в констатації факту наявності відповідних структур управління та визнання необхідності саме їх використання (удосконалення) в системі управління освітою.

У свою чергу, під організаційною структурою публічного управління закладами освіти в ТГ необхідно розглядати категорію, що характеризує відносини сукупності ланок апарату управління та наявних між ними організаційних зв'язків, які виражають взаємодію й координацію елементів усередині даної системи [58].

Інституційні основи управління народною освітою – це сукупність органів, правових норм та інших структур як система, спрямована на реалізацію основних функцій управління освітою.

Проблема публічного управління освітою полягає в узгодженості інститутів освіти та органів публічної влади за рахунок внутрішніх і зовнішніх (між інститутами) взаємозв'язків. У сучасних умовах процес місцевого самоврядування полягає в становленні органів місцевого самоврядування як дієвих провідників політики місцевого розвитку, що здатні забезпечити сприятливе середовище для підвищення конкурентоспроможності територіальних громад за рахунок освітньої складової. Одним із шляхів такої інституціоналізації є підвищення ролі ОМС в управлінні освітою шляхом перерозподілу повноважень між місцевими органами виконавчої влади.

Таким чином, новітня пореформована система управління закладами

освіти ще не представляє, але наполегливо тяжіє до горизонтальних відносин здійснення управлінсько-регламентуючої діяльності, залучаючи стейкхолдерів від різних рівнів і сфер суспільства з метою забезпечення розвитку та успішної життєдіяльності закладів освіти.

Тому всі наукові дослідження особливостей публічного управління закладами освіти в ТГ представлені в наступних параграфах нашої роботи.

1.2. Наукові підходи до визначення понять і термінів проблематики дослідження

З огляду на поставленні завдання, доцільно дослідити наукові підходи до визначення термінів понятійного поля дисертації, зокрема, «публічне управління закладами освіти в ТГ України», яке до цього часу є малодослідженими.

Вивчаючи зарубіжний досвід розвитку нового публічного управління, продовжуємо пошук сучасних наукових підходів щодо забезпечення належного високоефективного публічного управління закладами освіти в ТГ України. На нашу думку «публічне управління закладами освіти в ТГ України складається з конкретних підходів, принципів, форм, методів управлінського процесу в сфері освіти, є основою забезпечення належного високоякісного та високоефективного врядування» [233].

Доцільно зазначити, що практично у всіх сферах людської життєдіяльності використовується поняття «управління». Це явище, притаманне різним системам: технічним, біологічним, соціальним, в тому числі – освітнім. В українських реаліях це слово характеризується полісемантичністю.

Управління – це цілеспрямований вплив на складну систему [11]. Державне управління визначається як діяльність держави, яка здійснюється поза межами законотворчості та правосуддя [20, с. 15].

Термін «публічне управління» з'явився відносно недавно. На думку Десмонда Кілінга, публічне управління – це пошук використання якнайкраще ресурсів для досягнення пріоритетних цілей державної політики [307, с. 15].

Поняття «публічне управління» відображає цілісний системний механізм, підсистемами та елементами якого є напрями та пріоритети політичних програм, нормативні положення, процедури, що фінансуються державою або ОМС [239].

За трактуванням Р. Мельника, «публічним управлінням є зовнішньо орієнтована діяльність уповноважених суб'єктів, пов'язана з реалізацією політичних рішень і впровадженням у життя положень Конституції та законів України» [143].

Проте «державне» та «публічне» управління – це різні поняття, що означають явища з різним функціональним навантаженням. Наприклад, Н. Волкова розмежовує поняття «державного» та «публічного» управління, та вводить «державне» у загальну структуру поняття «публічного» [41].

Тобто, особливість публічного управління полягає в тому, що його змістове поняття є ширшим і забезпечує взаємодію інтересів держави і нації, базується на державній владі, залучає суспільство до участі в соціально-економічних і громадських, соціально-політичних процесів [253].

Варто зазначити, що різні трактування термінів іноземного походження є явищем поширеним через відмінності культурно-філософського бачення, яке формувалося протягом довгого історичного періоду. Горизонтальні суспільні відносини «публічного управління» часто не знаходять свого розуміння в культурах з традиціями чіткого вертикального підпорядкування «державного управління» (як приклад – пострадянські країни). Це світоглядна дискусія, що виявляється у намаганнях досягнути нові демократичні категорії управління і впровадити їх на практиці.

Наприклад, відносно нещодавно в світовій літературі та практикумі з'явилася концепція «Good Governance», що вперше згадується в 1997 році в рамках Програми розвитку ООН [263]. Філософія цієї концепції полягає у

найкращому поєднанні державного та публічного управління для досягнення цінностей демократії, прозорості, підзвітності, широкого залучення заінтересованих сторін.

Концепція передбачає особливу культуру консенсусу в системі державних та недержавних інститутів, що взаємодіяти у певних сферах політики залежно від ресурсів, щоб досягти згоди щодо вирішення проблеми, в якій зацікавлені всі. Це поняття наповнене демократичним змістом («демократичне управління», «нове управління», «досконале управління», «хороше управління», «належне управління», «етичне та прозоре управління», «ефективне управління», «мережеве управління»). Звідси визначення Good Governance – управління, яке відповідає вимогам відкритого, демократичного та справедливого суспільства та регулює «взаємини між офіційними інститутами (державна влада) та недержавними колами (бізнес, громадськість)» [14].

Також поняттю Good Governance дають ознаки результативного та ефективного управління [256]. Тому можемо зробити висновок, що поняття «публічне управління» є більш широким за «державне управління», передбачає складну систему горизонтальних і вертикальних управлінських відносин, включає в себе «державне управління» як ієрархічну систему механізмів впровадження державної політики. Через призму цієї непростої взаємодії відбувається формування та впровадження державної освітньої політики.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових розвідок з публічного управління, у т.ч. у сфері освіти, немає повністю сформованого уявлення про методи, структуру, підходи, функції та механізми публічного управління закладами освіти в ТГ України. Вказані проблеми, на нашу думку, зумовлюють необхідність застосування сучасних наукових підходів до визначення понятійного поля, які б конкретизували публічне управління закладами освіти в ТГ.

Таким чином, публічне управління закладами освіти в ТГ України у дисертаційній роботі розглядаємо на засадах багатокomпонентності

або багатовекторності, що сприяє відбору наукової інформації, класифікації підходів, виокремленню механізмів за темою дисертації.

Українські науковці в галузі державного управління В. Бакуменко [12], В. Князєв [12] та Ю. Сурмін [12] вказують на багатогранність визначень поняття «публічне управління». Тому в дослідницькому процесі ми використали набір наукових підходів («підхід» — набір прийомів, засобів впливу на когось або щось у дослідженні чогось) щодо вивчення концептуального поля дослідження [98].

У контексті нашого дослідження вагомою є думка І. Письменного щодо застосування системного підходу в управлінні, який стверджує «збільшення різноманітності системи публічного управління є необхідною умовою розвитку соціальної системи, що збільшує можливості цієї системи задовольняти визначені мету і завдання та мету інших підсистем, а також індивідів, що пов'язані з нею» [172].

Таким чином, застосування *системного підходу* в нашому дослідженні дозволило простежити публічне управління закладами освіти в ТГ України цілісно – у сукупності взаємозв'язків між багатьма його елементами.

Аналіз теоретичних положень дослідження еволюційного підходу управління у сфері освіти надав можливість систематизувати їх в контексті класичних та неокласичних концепцій публічного управління закладами освіти України.

Застосовуючи системний підхід до розуміння послідовних змін у публічному управлінні закладами освіти в ТГ України, доцільно розглядати компоненти означеного процесу не ізольовано, а у взаємозв'язку та у взаємодії з іншими феноменами та процесами, яким властиві нові характеристики. Такий взаємозв'язок характеризує систему як відкриту та передбачає синергетичні відносини між суб'єктами публічного управління.

Важливим компонентом у нашому дослідженні є те, що у відносинах нового публічного управління найбільш широко розкриваються взаємовпливи

кожного з елементів системи «заклад освіти – організація/публічна установа, територіальна громада – суспільство». Водночас системний підхід використовувався також для виявлення трансформаційних тенденцій у публічному управлінні закладами освіти, особливо ТГ, та визначення впливу процесів модернізації на динамічне підвищення ефективності державного управління в умовах децентралізації.

Одним з важливих підходів у публічному управлінні закладами освіти в ТГ є *глобалізаційний (цілісний)*, який сприяє формуванню стратегії інформаційно-інноваційного освітнього середовища як сучасної технології управління, що забезпечує широкий (відкритий) доступ до програм навчання різного рівня, комунікаційний діалог між учасниками освітнього процесу, співучасті в управлінні. Феномен глобалізації, до якого нині прикута пильна увага науковців, політиків, широкого загалу практиків у сфері публічного управління, є чи не найбільш контроверсійним. Зокрема, глобалізаційний підхід передбачає доступ до освітніх порталів, спрямованих на вирішення таких базових завдань, як:

- надання систематизованої інформації про навчальні заклади, освітні програми та курси, створення електронних колекцій навчальної та дидактико-методичної літератури, офіційної та нормативної інформації для різних рівнів освіти, для різних категорій учасників навчально-виховного процесу (керівників, викладачів, абітурієнтів та учні, батьки) внутрішньо територіальної громади, а також усієї країни;

- надання інформації про міжнародні організації, метою яких є поширення результатів реалізованих цими організаціями міжнародних проєктів у сфері освіти; розширення доступу до міжнародних даних про основні світові тенденції розвитку освіти; розширення доступу до даних про розвиток національних систем освіти; участь педагогічного колективу, учнів та батьків у створенні професійних експертних мереж.

У зв'язку з цим важливим завданням територіальних громад є створення

мережі освітніх порталів з обліком наявного у країні досвіду розроблення інформаційно-освітніх електронних ресурсів, але на новій методичній і технологічній основі, що забезпечує необхідний рівень якості ресурсів, їх широку доступність, сумісність технічних платформ (програмного забезпечення).

Значна роль *глобалізаційного (цілісного) підходу* полягає в управлінні розробленням і використаннім основ різних форм навчання – дистанційного, сімейного, екстреного як важливого засобу розширення доступу до освіти.

Побудова Національної науково-освітньої інформаційної мережі України – новий етап у подальшому розвитку освіти та вітчизняної науки. Вона має значне інтелектуальне наповнення, містить бази даних і знань з різних навчальних дисциплін, електронні бібліотеки та банки дистанційних курсів, інформаційно-пошукові системи, спільне дистанційне використання потужних обчислювальних ресурсів, роботу в режимі віртуальних навчальних лабораторій, реалізує мультисервісну інформаційну систему обробки (графічної інформації, відео та звуку), надає користувачам можливість синхронного та асинхронного спілкування та обміну інформацією в клавіатурному, звуковому та відео-звуковому режимах, а також надає всі послуги, необхідні для екстенсивного функціонування та подальшого розвитку освіти.

Інструменти в цій галузі охоплюють усі елементи сучасного інформаційного суспільства, включаючи космічний зв'язок, Інтернет та портфоліо навчальних кейсів. Вони в достатній кількості присутні в багатьох системах загальної середньої, позашкільної та вищої освіти і відкривають широкі можливості для вдосконалення форм навчання в системі освіти. При переході від національного до глобального рівня важливо зберегти доступність загальної освіти в рамках єдиної системи протягом усього курсу навчання.

Реалізація *гуманістичного підходу* в публічному управлінні закладами освіти полягає у створенні психолого-педагогічних умов для всебічного

розвитку обдарувань особистості, її духовно-пізнавальних потреб, прихильності до загальнолюдських цінностей культури.

Гуманістичний підхід забезпечується відповідним принципом («принцип — фундаментальне, теоретично обґрунтоване і перевірене практикою положення, яке є об'єктивним, реальним, відображає постійні тенденції та закономірності»), а саме принципом гуманізації та поваги до особистості [100, с. 5].

Діалогічний (багатосуб'єктний) підхід ґрунтується на припущенні, що індивідуальна сутність людини значно багатша й різноманітніша за її діяльність. Свою людську і професійну сутність особистість набуває у спілкуванні з іншими. Завдяки керівникам органів місцевого самоврядування, системи підприємств та фізичних осіб-підприємців, керівникам громадських організацій, ЗМІ та медіа-активістам налагоджуються партнерські стосунки, соціальні цінності, взаємодоповнюваність, командний дух, залучаються етичні важелі в процесі вибору з багатьох варіантів прийняття управлінських рішень.

Застосування акмеологічного підходу трактує людину як суб'єкта життєвого шляху та розробляє шляхи свого професійного розвитку, особистих досягнень в кар'єрному зростанні. Проблема акмеологічного підходу активно розробляється вченими різних наукових напрямів – психологами Б. Ананьєвою, Н. Вишняковою; вченими з державного управління – Л. Гогіною, Р. Науменко, Г. Тодосовою [54] та ін.

«Акме» в перекладі з грецької означає вершина професіоналізму, стабільність високих результатів роботи, надійність. Отже, для публічного управління закладами освіти ТГ це означає гнучку співпрацю, прийняття адекватних рішень у кризових ситуаціях, опору на кадровий потенціал, прояв ініціативи, організаторських здібностей, готовність аналізувати та оцінювати результати своєї діяльності. Набуття знань та оволодіння інноваційними управлінськими технологіями забезпечує керівникам закладів освіти здатність до ефективної самореалізації нового публічного управління.

В основі аксіологічного підходу лежить «визнання людини найвищою соціальною цінністю» і того факту, що цінності у своєму реальному існуванні є динамічними системами [54]. Сучасна система цінностей публічного управління базується на певних принципах, серед яких ми виділили пріоритетні:

- відповідальність як усвідомлення суб'єктами публічного управління життєво важливих інтересів суспільства і держави;
- гласність – обов'язок органів влади надавати громадянам можливість прямої та опосередкованої участі у прийнятті управлінських рішень;
- прозорість – забезпечення високого рівня поінформованості громадян та їх громад щодо матеріальних та процедурних аспектів публічно-управлінської діяльності;
- професіоналізм – провідний соціально-ціннісний принцип організації системи публічного управління.

Використання аксіологічного підходу до дослідження публічного управління закладами освіти в ТГ дозволило підтвердити думку про те, що цей феномен соціальної реальності, окрім економічної сили, відіграє важливу роль у реальному соціальному житті територіальної громади з точки зору створення та закріплення нових цінностей, що виникають у соціальній взаємодії, що визначає важливість пошуку нових алгоритмів і методів її оптимізації.

Для глибшого розуміння ролі модернізаційних процесів та їх впливу на публічне управління ЗО ми використали *синергетичний* підхід, що заснований на принципах та механізмах самоорганізації керівників закладів освіти, є джерелом саморозвитку особистості та суспільства, і базується на їх внутрішніх властивостях. Розуміючи значущість публічного управління закладами освіти в ТГ України, автори визначають *синергетичне управління* як різновид менеджменту із синергетичним контекстом, що пов'язане з іншими видами управління, зокрема командним менеджментом, командним лідерством тощо [209].

У роботі нами використовується *функціонально-компетентнісний підхід*, застосування якого сприяє визначити рівень управлінських функцій з рівнем управлінської компетентності керівників закладів освіти як суб'єктів взаємодії в процесі публічно-управлінської діяльності; розглядають людину як суб'єкт дії, який, формуючись у діях і спілкуванні з іншими людьми, визначає характер цих категорій.

Застосування *особистісно-діяльнісного підходу* до визначення понять та термінів в науковій праці дозволив виявити та проаналізувати засоби/способи/методи дій, що використовуються в процесі публічно-управлінської діяльності у сфері освіти. Це дає їм можливість самокорекції, що сприяє розширенню можливостей координації в процесі прийняття управлінських рішень щодо вирішення багатьох соціальних проблем, адже, як відомо, особистість є продуктом дії.

Особистісно-діяльнісний підхід в теорії публічного управління розуміється як новий зміст та форми публічної діяльності, які базуються на використанні особистісних можливостей та індивідуальної особливості, індивідуальних ритмів розвитку суспільства та побудові на їх основі суб'єктної діяльності [54]. Під особистісним і діловим менеджментом ми розуміємо форми, методи і засоби впливу суб'єктів управління на об'єкти управління (освітні, фінансово-економічні, особистісні, комунікаційні процеси тощо), у результаті яких розвиваються творчі здібності всіх учасників. , навчальний та управлінський процеси [282, с.76].

Єдність особистісної та функціональної складових у відносинах громадського управління закладами освіти в ТГ зумовлює оптимальний характер процесу управління, який визначається взаємодією соціальних суб'єктів.

Тому для керівників публічного управління закладами освіти в ТГ постає вимога якісної професійно-управлінської, соціально-психологічної підготовки, а також наявності в них відповідних суспільно-цінних, особистісно-моральних якостей.

Значну роль у дослідженні понятійного поля відіграє *порівняльний підхід*, який активно використовується в роботі для порівняння змісту, функцій, суті, характерних особливостей державного управління з публічним управлінням. На засадах порівняльного підходу ми виокремлюємо етапи процесу управління освітою (див. таб. 1.2), роль і значимість у цій сфері діяльності.

Таблиця 1.2

Характеристика наукових підходів до дослідження понять та термінів публічного управління закладами освіти в ТГ України

№	Назва наукового підходу	Характеристика наукових підходів
1	Системний	- є цілісним утворенням, що стверджує збільшення різноманітності визначень у понятійному полі системи публічного управління закладами освіти в ТГ у сукупності відношень і зв'язків між його множинними елементами [209, 223, 224];
2	Аксіологічний	- сприяє сприймати наукові поняття та трактування в публічному управлінні закладами освіти як спільну цінність, завдяки якій буде досягтися соціальна консолідація в сфері освіти [111, 119, 121];
3	Акмеологічний	- розкриває сутність понятійного поля задля здійснення гнучкої взаємодії, в умовах емерджентності, спираючись на людські ресурси, ініціативу, організаційні здібності, готовність аналізувати та оцінювати результати діяльності [209];
4	Глобалістичний	- сприяє формуванню стратегії інформаційно-інноваційного освітнього середовища як сучасної технології управління з використанням понятійного поля дослідження [131, 32, 133];
5	Гуманістичний	- завдяки використанню понятійного поля дослідження визначає шляхи правового регулювання освітнього простору не лише однієї держави, а й усього сучасного світу на засадах принципу гуманізації і поваги до особистості [131, 177];
6	Діалогічний	- припускає утворення нових трактувань завдяки перетворенню позицій співпрацюючих людей, що пов'язується зі зміною їх ролей та функцій в публічно-управлінській діяльності [142, 167];
7	Синергетичний	- представляє дослідження понять та трактувань шляхом взаємодії з командним менеджментом, командним лідерством [209];
8	Порівняльний	- використовується для порівняння змісту, функцій, суті, характерних особливостей понять та дефініцій державного управління з публічним управлінням [138, 156].

Джерело: автор. розробка

Таким чином, в таблиці 1.2 відображені сучасні наукові підходи, що активно застосовуються у дослідженні понятійного поля публічного управління закладами освіти в ТГ України – системний, порівняльний, глобалістичний, аксіологічний, діалогічний, акмеологічний, які сприяють вивченню та узагальненню понять та термінів проблематики нашої дисертаційної роботи.

Завдяки використанню особистісно-діяльнісного, функціонально-компетентнісного, синергетичного підходів ми розширимо підходи до дослідження публічно-управлінської діяльності закладами освіти в сучасних умовах.

На основі виокремлених нами наукових підходів розглянемо тлумачення поняття «освітня політика».

Так В.С. Журавський трактує це визначення як «політику, що забезпечує розвиток і функціонування системи освіти, спрямовану на забезпечення суспільства знаннями, необхідними для суспільного розвитку» [81, с. 20].

Реалізація державної *освітньої політики* і місцевих освітніх політик в ТГ є основним завданням публічного управління.

В. Андрущенко та В. Савельєв вказують на можливу суперечливість діяльності держави та позитивних результатів розвитку освіти через низку, наприклад, неефективних рішень [7]. Науковці наголошують на необхідності подолання спрощеного та застарілого бачення феномену освітньої політики. На їхнє переконання, у вітчизняному дискурсі поступово стверджується думка, яка орієнтує на необхідність розрізнення «конкретних практик» освітньої політики та освітньої політики різних рівнів: національного, регіонального (наприклад, «освітня політика Європейського Союзу»), світового (наприклад, «освітня політика Світового банку») [6, с. 6].

Продовжуючи дослідження, Н. Шульга доходить висновку, що «державна освітня політика – це офіційно визначена, організована й цілеспрямована діяльність держави та підпорядкованих їй установ, спрямована на

функціонування і подальший розвиток система освіти як провідного інституту демократичного суспільства» [260].

Щодо поняття *«механізми публічного управління закладами освіти»* в широкому сенсі у науковій вітчизняній літературі відсутнє. У нормативно-правовій базі сфери освіти та публічного управління поняття «механізмів» мало розкрито.

Термін «механізм управління» є досить широко вживаним, проте зміст та структуру його різні вчені та практики трактують по-різному. Концептуальні основи механізмів державного управління висвітлені у працях провідних вітчизняних та зарубіжних науковців: В. Авер'янова, О. Амосова, Г. Астапової, Г. Атаманчука, В. Бакуменко, І. Булеєва, П. Єгорова, О. Єрмоєнко-Григоренко, О. Кульмана, М. Лесечко, Ю. Лисенка, В. Малиновського, О. Машкова, Н. Мойсеєва, В. Негоди, Н. Нижник, О. Оболенського, Г. Одинцової, Р. Рудницької, З. Румянцева, Ю. Тихомирова, Л. Юзькова.

О. Амосов визначає механізм державного управління як «сукупність форм і методів впливу територіальних органів виконавчої влади та місцевого самоврядування на реформування та функціонування суб'єктів господарювання в усіх сегментах і ланках економіки» [11].

А. Градов розглядає це явище як практичні засоби, важелі, стимули, за допомогою яких державна влада впливає на суспільство, виробництво, будь-який суспільний лад для досягнення поставлених цілей [43]. Г. Атаманчук наголошує, що механізми державного управління завжди мають чітко визначену мету, і трактує їх як інструмент реалізації функцій держави та її виконавчої влади [18]. Він також звертає увагу на важливість соціальної складової механізму і вважає, що соціальний механізм формування та реалізації державного управління – це сукупність і логічна взаємозалежність соціальних елементів, процесів, закономірностей, за допомогою яких суб'єкт державного управління (його компоненти) «вловлює» потреби, інтереси та цілі суспільства в управлінській діяльності, закріплює їх у своїх управлінських рішеннях і реалізує

в життя, спираючись на державний авторитет [18].

В. Авер'янов виділив складові механізму: 1) систему виконавчої влади; 2) сукупність правових норм, що регулюють організаційну структуру системи виконавчої влади та процеси її функціонування та розвитку.

А. Кузнецов, В. Бакуменко, С. Романюк, С. Саханенко та інші вчені класифікують державні механізми управління за змістом, принципом структурної побудови, ступенем керованого впливу та факторами впливу [174; 180].

На думку М. Круглова, Н. Нижник, доцільно розрізняти такі види механізмів державного управління: *правовий, політичний, економічний, мотиваційний, організаційний*, оскільки державний механізм управління — це «сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, що забезпечують ефективну реалізацію державних цілей управління державою, цілеспрямований вплив суб'єктів державного управління на їх діяльність із забезпеченням узгодження інтересів взаємодіючих учасників державного управління» [54].

О. Радченко робить висновок, що механізмів державного управління може бути стільки, скільки функцій у державі, і водночас кожна функція державного управління потребує наявності відповідного механізму її реалізації. Тому *виділяють економічні, соціальні, ідеологічні та комунікаційні механізми державного управління* [170].

Н. Обушна розглядає під механізмами державного управління системні рухи органів державного управління задля реалізації державної політики, що здійснюються через певні принципи, норми і стандарти, методи, інструменти та важелі впливу [158].

Г. Одінцова підкреслює, що механізми державного управління мають проблемний вимір і за їх допомогою держава вирішує ту чи іншу проблему суспільного розвитку, що це «засіб розв'язання суперечностей явища чи процесу, послідовного здійснення дій, які базуються на фундаментальних принципах,

цілеспрямовані, функціональні дії з використанням відповідних методів управління та спрямовані на досягнення конкретної мети» [58].

М. Миколайчук, розглядаючи питання забезпечення збалансованого, сталого розвитку регіонів, наголошує на важливості фінансового механізму, який є одним із основних елементів механізму державного управління на всіх рівнях. У його розумінні фінансово-економічний механізм – це сукупність методів прогнозування, стратегічного планування та формування фінансових зв'язків, які сприятимуть підвищенню конкурентної позиції регіону, реалізації стратегії забезпечення його сталого розвитку. Механізм має бути гнучким, а система інструментів і важелів, що активують конкретні методи, повинна періодично коригуватися відповідно до змін стратегічних цілей і стану навколишнього середовища [117].

На думку Л. Юзькова, механізм управління забезпечується двома підходами — *структурним та організаційним*, які характеризують механізм як сукупність певних складових елементів, що утворюють організаційну основу певних явищ, процесів, а державний механізм — це «сукупність певних складових елементів інституту», за якими здійснюється «державне управління суспільством», та структурно- функціональне, що забезпечує організаційну базу його побудови за його динамікою, реальним функціонуванням.

У публічно-управлінській літературі існують різні підходи до видів та класифікації механізмів державного управління. Цінною для нас є думка Н.Брюховецької про те, що «механізм управління отримує свою назву від переваги акценту на окремих сферах управління» [25]; він може бути складним (комплексним) і включати кілька незалежних механізмів.

Думку Н. Брюховецької поділяє О. Федорчак, на думку якого державний механізм управління може бути комплексним або складним і включати кілька незалежних механізмів [25].

Окремі науковці та практики в результаті аналізу, здійсненого на основі системного підходу до розуміння сутності, особливостей та основних ознак

механізмів публічного управління закладами освіти, стверджують, що механізм державного управління є конфігураційною системою між суб'єктом і об'єктом управління; як частина організації, виступаючи зв'язуючи елементом або основою для структурування організації; як засіб «перетворення трафіку» - управління енергією (цілями та енергією офіцерів) в енергію керованої системи [166].

Це означає, що однією із запропонованих структурних моделей механізму державного управління закладами освіти є система конфігураторів регулювання потоків у системі освіти (підготовка педагогів, розробка змісту освіти, соціально-економічний статус студентів, фінансування освіти), зміна яких визначає рівні системи освіти, виявляється сукупністю матеріальних та ідеальних складових – службової (цільової), нормативно-правової, організаційної (процедури прийняття рішень керівництвом), а також інформаційно-мотиваційної. Таке багатоаспектне бачення механізмів державного управління закладами освіти певною мірою корелює з визначенням науковців структури механізму державного управління освітою як сукупності цілей, організаційно-правових, інституційних, ресурсних, соціально-психологічних та інтерсуб'єктивних елементів.

Механізми державного управління впроваджуються на практиці через систему *публічного адміністрування*. Тобто, публічна адміністрація керується стратегічним баченням публічної політики, користується механізмами державного управління та виконує свою адміністративну функцію через інститути публічної влади.

Термін «публічна адміністрація» лише останнім часом почав уживатися в українській юридичній літературі. Публічна адміністрація України охоплює органи виконавчої влади (вищі, центральні та місцеві органи виконавчої влади) і місцеве самоврядування (місцеві ради та їх органи, сільських, селищних і міських голів), які наділені владними повноваженнями.

Під публічною адміністрацією розглядаємо структуру та систему взаємодії публічних інституцій, що здійснюють управлінську діяльність. Де «публічне» з латинського «*publicus*» є «загальний, належать народу вцілому, належить кожному, відкритий для всіх у суспільстві». А слово «адміністрація», що походить від латинського *administrationem* – «допомога, керівництво, управління», або латинського *ministrare* – «служити», характеризується векторністю і означає служіння публічним інтересам. Тобто є набором інструментів «служіння публічним інтересам через управління».

Адміністративно-територіальна реформа в Україні значно змістила акценти у впровадженні державної політики на публічну політику. У період впровадження реформи децентралізації розуміння суб'єктності і ролі місцевого самоврядування радикально змінюється. Варто зазначити, що протягом періоду впровадження комплексу заходів з реформи децентралізації з 2014 року для новостворених органів місцевого самоврядування застосовувався термін «об'єднана територіальна громада». Після офіційного завершення реформи децентралізації, відповідно до чинного законодавства термін «об'єднана територіальна громада» втратив свою чинність і був замінений на «територіальна громада», однак з позицій еволюційного та системного підходів у нашому дослідженні ми використовуємо обидва терміни.

Поняття «*децентралізація*» не є новим для Європи і трактується як система управління, за якої частина функцій центральної влади передається органам місцевого самоврядування, розширюючи повноваження органів низового самоврядування та послаблюючи централізацію [75, с. 218].

Децентралізація полягає в передачі повноважень і бюджетних ресурсів від органів державної влади до органів місцевого самоврядування. Метою такого перерозподілу є надання місцевій владі більших повноважень, які є ближчими до людей, де ці повноваження можна реалізувати найбільш успішно. Децентралізація включає як політичні, так і адміністративні елементи. Цей процес також називають «новим державним менеджментом» і називають

децентралізацією, суб'єктивним управлінням, суперництвом між владою та місцевою координацією [33].

Таким чином, використовуючи такі сучасні наукові підходи в публічному управлінні як системний, глобалізаційний, акмеологічний, аксіологічний, діалогічний, порівняльний, ми вивчили та узагальнили терміни нашого наукового дослідження, зокрема: «публічне управління», «публічне адміністрування», «заклади освіти», «освітня політика», «територіальні громади», «механізми публічного управління закладами освіти», що сприяло здійсненню *авторського визначення дефініції «публічне управління закладами освіти в ТГ України – це система функцій, форм, методів, механізмів та інструментів, що забезпечують інституціональну, організаційно-правову, маркетингову, економічну та інформаційно-комунікаційну діяльність органів управління закладами освіти у взаємодії з громадськістю з метою створення безпечного освітнього середовища, забезпечення рівного доступу до освіти, захисту прав учасників освітнього процесу та підготовки й підвищення кваліфікації педагогічних працівників і керівних кадрів на засадах публічно-громадського партнерства» [автор., Там же].*

1.3. Сучасні тенденції розвитку децентралізації освіти та механізми їх реалізації в публічному управлінні закладами освіти

Аналізуючи тенденції децентралізації освіти, можемо констатувати, що безпосереднім суб'єктом управління закладами освіти, що забезпечує функціонування освітніх мереж та виконання державних освітніх стандартів, – є орган місцевого самоврядування.

Позитивною тенденцією є управлінські повноваження, які отримали громади від ОМС, право та можливість формувати власну ефективну систему забезпечення населення освітніми послугами. Науковці А. Сеїтосманова, О.Фасолі та В. Мархлевский зазначали, що оскільки видатки бюджету громади

на освіту є зазвичай найбільшими, то це є відображенням соціальної значимості для громади. Проте нам варто згадати, що місцевий бюджет громади на освіту в абсолютній більшості є державною освітньою субвенцією і містить в основному захищені статті заробітної плати працівникам й комунальні платежі для утримання закладів освіти. Заклади дошкільної освіти, як і до реформи, залишаються на широкому утриманні місцевого самоврядування.

Автори звертають увагу на те, що створення територіальних громад в сільських та селищних громадах вперше надало можливість громадам акумулювати в єдиному органі місцевого самоврядування всі управлінські та фінансові повноваження.

Тож основною тенденцією публічного управління у сфері освіти є правова можливість управляти мережею закладів освіти, оптимізувати чи розширювати мережу з метою підвищення якості надання освітніх послуг населенню. І створення органу управління освітою громади має стати новим якісним процесом, який заснований не лише на ретельному аналізі його функцій і повноважень [Там же], але й предметному вивченню запитів, потреб та перспектив власне своєї громади. Ця правова можливість продиктована новим перерозподілом відповідальності між органами обласного та місцевого рівнів влади внаслідок реформи децентралізації освіти, що виступає у подальшому причиною низки у напрямках адміністративно-організаційному, фінансовому, кадровому та інших (*див. табл. 1.3*).

Як бачимо з таблиці 1.3, ТГ несуть відповідальність у сфері освіти:

- за реалізацію державної політики у сфері освіти (виконують закони, постанови, державні програми, накази тощо);
- забезпечення якості освіти шляхом фінансування діяльності закладів освіти з державного бюджету та бюджетів місцевого самоврядування, збереження та розвитку матеріально-технічної бази закладів, ініціювання позачергових перевірок закладів;

Таблиця 1.3

Перерозподіл відповідальності між органами обласного та місцевого рівнів влади внаслідок реформи децентралізації в освіті

Завдання та функції	Верховна Рада Автономної Республіки Крим, обласні ради, міські ради міст Києва та Севастополя	Районні, міські та ради об'єднаних територіальних громад
Державна політика	Відповідають за реалізацію державної політики у сфері освіти та забезпечення якості освіти на відповідній території	
Забезпечення доступності освіти	- широкої освіти (старша школа) - професійно-технічної	- дошкільної - початкової - базової середньої - позашкільної
Планування та забезпечення розвитку мережі закладів освіти	- профільної середньої - професійно-технічної - позашкільної - спеціалізованої (наукові, військові, спортивні, мистецькі) - післядипломної - спеціальних закладів для осіб з особливими потребами - науково-методичних та навчально-методичних установ	- дошкільної - початкової - базової середньої - позашкільної - профільної середньої
Дофінансування з власних джерел	- 100% школи-інтернати та інші заклади корекційного спрямування - 100% післядипломна - 100% науково-методичних та навчально-методичних установ - 50% професійно-технічна - позашкільна вибірково	- 100% дошкільні та позашкільні заклади - 100% професійно-технічна (в містах обласного значення) - до 70% середня освіта - до 30% спеціальна
Заснування	Вправі засновувати навчальні заклади, а також реорганізовувати та ліквідувати їх	
Визначення території обслуговування		Закріплюють за установами початкової та базової середньої освіти територію обслуговування
Фінансове забезпечення	-гуртожитків -перевезення здобувачів профільної середньої та професійної освіти, які навчаються не за місцем проживання	-підвезення учнів і педагогічних працівників до закладів початкової та базової середньої освіти

<i>Продовження Таблиці 1.3.</i>		
Облік дітей		Ведуть облік дітей дошкільного та шкільного віку у порядку, затвердженому Кабінетом Міністрів України
Звітність	Оприлюднюють офіційну звітність про всі отримані та використані кошти, а також перелік та вартість товарів, робіт, послуг, спрямованих на потреби кожного із заснованих ними навчальних закладів, та інші витрати у сфері освіти	
Розвиток	Забезпечують рівні умови для розвитку закладів освіти всіх форм власності	
Інше	Здійснюють інші повноваження у сфері освіти, передбачені законом	

Джерело: автор. розробка

– за організацію та фінансування методичного забезпечення закладу освіти, створення інклюзивно-ресурсних центрів;

- за доступність дошкільної, початкової, неповної середньої та позашкільної освіти шляхом організації обліку дітей дошкільного та шкільного віку, планування мережі відповідних навчальних закладів та їх відкриття, закриття чи реорганізації, створення закладів освіти та шкільних опорних округів, визначення території утримання початкової та середньої школи, організації та фінансування підвозу учнів і педагогічних працівників до навчальних закладів;

– за здійснення функції засновника щодо підпорядкованих закладів освіти: затвердження установчих документів закладу освіти, їх нового видання та змін до них; укладення та розірвання строкового трудового договору (контракту з керівником закладу освіти, організують проведення конкурсного відбору керівників закладів освіти: затверджують кошторис та приймають фінансовий звіт закладу освіти; проводять контроль за фінансово-господарською діяльністю закладу освіти; проводять контроль над дотриманням установчих документів навчального закладу; відповідають за створення інклюзивного навчального середовища, універсального дизайну та розумної адаптації в освітньому закладі; здійснюють контроль за недопущенням пільг чи обмежень (дискримінації);

оприлюднюють результати інституційного аудиту закладу освіти; публікують інформацію про кошти, товари та послуги (державні та приватні), отримані кожним із закладів освіти.

У період 2015-2020 рр. рівень відповідальності в сфері освіти органів місцевого самоврядування (відповідно – ТГ) значно зріс, і дані в таблиці вище це чітко ілюструють. Особливо це стосується середньої та професійно-технічної освіти.

Науковці зосереджують увагу не тільки на обсязі повноважень та ресурсів, які внаслідок реформи перейшли до ОМС, але й на низці серйозних *викликів* у сфері освіти, зокрема на:

- *неефективних мережах* закладів освіти (затратних малокомплектних школах, які не здатні забезпечити якісну освіту учням);
- *економічній неспроможності регіонів* надавати роботу працездатному населенню і постійній міграції;
- *зношеності матеріально-технічної бази* мережі освітніх закладів, низькій методологічній спроможності працівників мережі освітніх закладів й спеціалістів методичних кабінетів.

О. Поступна, О. Полякова та О. Степанко акцентують увагу на тому, що має функціонувати нова модель управління освітою в ТГ, більш ефективна й результативна. І хоча сьогодні вже є певний досвід у цьому напрямку, виникає багато питань, які можна вирішити лише методом проб і помилок. Кожна спільнота має йти своїм еволюційним шляхом розвитку.

Дослідники також наголошують, що для новоутворених громад однією зі складних задач є навіть створення власного, окремого органу управління, який би був здатним забезпечити належний рівень надання освітніх послуг населенню громади. Проте, незалежно від величини громади, органи управління освітою мають спиратися на такі основні принципи, метою роботи яких є надання якісної освіти населенню. Його повноваження й варіативність діяльності значно

розширені, орієнтація фінансування й освітніх програм має корелюватися з потребами й вимогами місцевої громади, враховуючи її історичні особливості.

Серед позитивних тенденцій у децентралізації освіти визначається *розвиток освітніх округів*, діяльність яких ґрунтується на демократичних засадах, підтримці державою приватних закладів, що сприяє децентралізації управління галуззю, розвитку конкуренції в освіті й підвищенню її ефективності [170].

Ще однією *позитивною тенденцією* у здійсненні адміністративно-організаційної функції на території об'єднаної громади може стати *формат освітнього кластеру*. Кластер є добровільним об'єднанням суб'єктів освітньої та господарської діяльності, які зберігають свою юридичну автономність, і головною метою якого є забезпечення якісною освітньою послугою населення громади через їх взаємодію і співпрацю. Освітній кластер може включати формальні та неформальні організації з різними сферами діяльності та рівнями підпорядкування [109]. Центром управління кластеру залишається єдиний адміністративний орган, що може називатися адміністрацією, відділом, управлінням, сектором тощо. Такий кластерний підхід сприяє вдосконаленню розвитку організаційних засад в управлінні закладами освіти в громадах.

Актуальною залишається проблема оптимізації функцій усіх ланок системи управління освітою, чіткого розмежування компетенцій і відповідальності між ними, реорганізація районних міських відділів управлінь освіти, методичних кабінетів та трансформація їх у сервісні центри, зменшення їх контрольно-регулюючих функцій і посилення стратегічно-аналітичних і суто методичних, запровадження реального самоврядування й автономії навчальних закладів [142].

Задля надання якісної освітньої послуги, новоутворені суб'єкти управління в малих громадах взяли на себе вагому відповідальність щодо створення ефективного управління системою освіти в своїх громадах. Справжнім викликом у цьому процесі виявилось створення виконавчих органів у сфері освіти

(управлінь, департаментів, відділів, секторів), і вказало на серйозну *інституційну слабкість* органів управління, що виступає дуже помітною *негативною тенденцією* у більшості територіальних громад. Очевидним це стало саме в малих громадах, де до процесу передач управлінських функцій освітою займалися органи державної виконавчої влади на рівні районів.

У сучасних умовах набуває особливої уваги *теорія децентралізованого управління*, яка послідовно імплементується в освітні системи, значною мірою залежить від керівника установи, яка має взяти на себе організаційно-розпорядчу відповідальність, а частину повноважень делегувати досвідченим виконавцям, спеціалістам, учасникам управлінських структур, компетентно використавши повноваження своєї влади [201].

Місцеві громади, які є засновниками таких установ, визначають опорні заклади серед підлеглих їм на конкурсній основі відповідно до затверджених умов. Проте варто зазначити, що де-факто координація процесу та прийняття рішення щодо призначення опорних шкіл здійснювалися обласними адміністраціями. Через складну економічну та демографічну ситуацію зараз у сільській місцевості малокомплектні школи отримали можливість стати філією опорної школи [87].

У таблиці 1.4. представлена мережа опорних шкіл в ТГ станом на 01.06.2022 року. Особливістю є динаміка зростання опорних шкіл з 2015 року до 24 лютого 2022 року і зменшення їх в зв'язку з широкомасштабною збройною агресією росії в Україну.

Новою тенденцією оцінки якості української освіти є *інституційний аудит*. Відповідно до роз'яснення Державної служби якості освіти, він проходить за чотирма напрямками: освітнє середовище школи; система оцінки учнів; педагогічна діяльність педпрацівників школи; управлінські процеси школи. Інституційний аудит проводить експертна група. Це представники Державної служби якості освіти або її територіальних органів та педагогічні працівники.

Таблиця 1.4

Інформація про опорні заклади загальної середньої освіти та їхні філії, од.

Регіон	Опорні заклади				Філії			
	станом на 01.10.2021	станом на 01.06.2022	по- шко- дже- но	пов- ністю зруй- новано	станом на 01.10.2021	станом на 01.06.2022	по- шко- дже- но	пов- ністю зруй- новано
Вінницька	79	78		0	129	128		0
Волинська	45	42		0	86	83		0
Дніпропетров	53	52		0	104	105		0
Донецька	31	37		1	23	21		0
Житомирська	80	76		0	69	69		0
Закарпатська	55	48		0	69	72		0
Запорізька	39	39		0	50	50		0
Івано-	38	39		0	111	109		0
Кіровоградсь	83	81		0	102	167		0
Київська обл.	83	83		1	167	100		1
Луганська	20	20		1	28	25		0
Львівська	71	67		0	118	116		0
Миколаївська	24	23		0	44	43		2
Одеська обл.	61	60		0	109	111		0
Полтавська	91	91		0	72	72		0
Рівненська	34	31		0	67	73		0
Сумська обл.	57	57		0	55	53		0
Тернопільськ	39	38		0	81	78		0
Харківська	60	57		0	58	60		0
Херсонська	32	32		3	51	55		3
Хмельницька	34	32		0	30	29		0
Черкаська	33	33		0	78	78		0
Чернівецька	52	51		0	66	68		0
Чернігівська	48	48		1	29	29		1
Разом	124	121		7	179	179		7

Складено за оперативними даними МОН України від 22.082022 року.

Новою тенденцією для оцінювання якості української освіти є *інституційний аудит*, який сприяє визначити на якому з рівнів знаходиться школа – високому, достатньому, на рівні, що потребує поліпшення або низькому. Але найголовніше, що в інституційному аудиті рівень – це не вирок, а імпульс до руху вперед, вдосконалення та підвищення якості освітньої діяльності [97].

Сертифікація – це оцінка професійних компетентностей вчителя. Вона допомагає виявити найкращих вчителів, які б стали антенами позитивних змін в освітній сфері діяльності. Сертифікація цілком добровільна. У разі успішного

проходження оцінки вчитель отримує сертифікат, прибавку до зарплати 20% протягом трьох років (термін дії сертифікату) та можливість віднести сертифікат як чергову (позачергову) атестацію.

На етапі пілотування у 2019-2020 роках сертифікацію мали можливість пройти лише вчителі початкових класів. Але у наступні роки, спочатку через епідемію коронавірусу, а потім через початок воєнних дій на території України, охопити сертифікацією вчителів-предметників не вдалося. Проте планувалося, що з розгортанням реформи НУШ сертифікація мала замінити атестацію педагогів.

Однозначно *позитивною тенденцією* децентралізації освіти стало застосування більшої кількості *інструментів доброго врядування* в органах місцевого самоврядування через найчастіше вдалі спроби синергетичної взаємодії провайдерів та стейкхолдерів публічного управління освітою. Науковці зазначають, що державне управління в освіті підкреслює пріоритет держави з урахуванням *громадської думки* [48, с.103]. Воно акумулює потенціал державних і громадських суб'єктів в інтересах людини, суспільства та влади. При цьому в управлінні державною та громадською освітою поєднуються три напрямки діяльності: демократизація органів державної влади та управління освітою; розвиток самоврядних об'єднань учасників освітньої діяльності (педагогів, учнів, батьків); організація публічних органів управління освітою, де представлені усі прошарки населення.

Окремі вчені та практики пропонують здійснення інституційного аудиту проводити із залученням представників від шкіл до освітніх округів і батьківських об'єднань, органів учнівського самоврядування, піклувальних рад та інших місцевих структур. На думку автора, якщо місцева громада ініціює створення освітніх округів, то її представники можуть вносити свої пропозиції щодо покращення процесу навчання та виховання молоді [113, с.22]. У контексті розвитку публічного управління участь громадськості сприяє відкритості і прозорості освітньої політики.

Важливою *тенденцією* для успішного функціонування територіальних громад в умовах децентралізації виступає *фінансово-економічне забезпечення*, що впливає на формування бюджетної політики у вигляді прямих міжбюджетних трансфертів із державного бюджету, які до цього мали лише міста обласного значення. Тому згідно з реформою усі ОМС в територіальних громадах мають більше автономності та повноважень, ніж обласні ради, мають прямі фінансові відносини з державою, не підпорядковуються районним радам, а самі визначають напрямок розвитку сфер життя громади та самостійно розподіляють бюджетні видатки. Це спрямовує їх на більшу відповідність витрат потребам громади, а також більш якісне і швидке надання публічних адміністративних послуг кожному конкретному громадянину через утворення центрів адміністративних послуг.

Аналізуючи фінансово-економічне забезпечення освітньої галузі на національному рівні, зазначимо, в Україні в останні роки зріс рівень бюджетних видатків на цю сферу діяльності. Так в довоєнний період плановий коефіцієнт видатків зведеного бюджету на освіту на 2022 рік склав 402150,3 млн. грн., що відповідало встановленому нормативу (7% ВВП) відповідно до закону України «Про освіту»; частка видатків на освіту в структурі зведеного бюджету України у 2022 році становила 23,8%, що стало найвищим показником за період останні 10 років.

На жаль, широкомасштабна збройна агресія РФ проти України призвела до скорочення видатків зведеного бюджету України. Частково видатки на освіту було передано на потреби ЗСУ, ТО - 22,8 млрд грн.

Згідно з нашим минулорічним дослідженням МОН України залучили міжнародну фінансову допомогу міжнародних партнерів для вирішення проблем у сфері освіти.

Зокрема, Світовий банк (МБРР, МАР) виділив 1,5 млрд доларів США в рамках проекту «Підтримка державних витрат для забезпечення стабільності державного управління в Україні». США на часткове відшкодування заробітної

плати державним службовцям і вчителям, які надають широку загальну середню освіту. Загалом міжнародна фінансова допомога стала вагомим джерелом підтримки України під час війни.

Однак ще до війни виникла *негативна фінансово-економічна тенденція* децентралізації освіти. Тому громадам потрібно самостійно оцінити свої фінансові спроможності, попрацювати над оптимізацією мережі або диверсифікацією фінансових ресурсів.

Уже у 2019 році освітні експерти Програми U-LEAD з Європою запропонували нові розрахунки Індексу фінансових можливостей громад, що розвиваються на 2020 рік, який показав наскільки їх фактична мережа відповідає моделі, що фінансується державою. Тому відповідно до принципу децентралізації розподіл освітньої субвенції між місцевими бюджетами здійснюється за оновленою формулою, яка враховує низку показників, основними з яких є чисельність учнів та характеристики території (відсоток сільського населення та щільність учнів на км²). На їх основі для кожної громади визначається розрахункова наповнюваність класів (РНК), тобто прогноз скільки в середньому учнів має навчатися в класах тієї чи іншої громади. Відносна відповідність фактичної наповнюваності класів (ФНК) розрахунковій має забезпечити достатнє фінансування заробітної плати та нарахувань вихователів загальноосвітніх навчальних закладів.

Якщо фактична (ФНК) перевищує розрахункову (РНК) наповнюваність класів, то в системі громадської освіти надається можливість виплачувати пільги та матеріальне заохочення педагогічних працівників. Крім того, є вільні кошти, які громада зможе виділити на модернізацію та оновлення навчальних закладів за підсумками бюджетного року. Однак розміри класів можуть бути більшими, ніж очікувалося, щоб забезпечити якісні освітні послуги.

На основі цієї закономірності було пораховано прогнозований орієнтовний профіцит/дефіцит освітньої субвенції для ТГ на 2022 рік [96]. Згідно з прогнозованими даними, близько 50% ТГ мали отримати достатньо державних

коштів на утримання штату освітніх закладів, навіть із залишком коштів на матеріально-технічні освітні потреби громади; близько 30% громад – у зоні ризику і перебували на межі покриття базових виплат у закладах освіти, де на розвиток з державних коштів уже не залишалось нічого; а 20% громад відчували значний дефіцит і потребували докладати більше власних ресурсів, якщо такі в ТГ знайдуться.

Серед низки *позитивних тенденцій* прослідковується й *негативна* децентралізації освіти, що пов'язана зі сприйняттям громадськості, яке розглядається лише в якості експерта і консультанта. Мова йде про процедуру узгодження/неузгодження управлінських рішень з представниками громадськості, однак процедури та механізми такого координування не прописані жодними нормативними актами, а управлінськими функціями наділена тільки владна вертикаль.

О.Беляєва пропонує розширювати участь громадськості в управлінні освітою за рахунок створення: сукупності опікунських рад та їх результативне застосування, а також громадське контролювання за діяльністю адміністрації; фондів підтримання освіти; системи підтримання професійних товариств у освітній галузі та їх залучення до вирішення питань освітньої тактики та стратегії на місцевому та регіональному рівнях; умов для розвитку приватного сектору освіти; податкових умов для стимулювання розвитку освіти [16, с.180].

І. Довбиш стверджує, що залучення громадськості до приймання управлінських рішень на різних рівнях управлінської вертикалі може здійснюватися по-різному, і пропонує модель державно-громадського управління [69, с.12], яку частково намагаються впровадити інститути громадянського суспільства територіальних громад, що працюють з міжнародною спільнотою щодо з підтримки децентралізації в Україні.

Принципи взаємодії органів центральної влади, місцевого самоврядування та юридичних суб'єктів громади в Україні докорінно змінилися внаслідок реформи децентралізації. Тобто на сьогодні позитивною тенденцією є *орієнтація*

місцевих послуг безпосередньо на споживача – мешканця громади, і ці послуги мають бути доступними, швидкими, зручними, задовольняючи поточні запити і проблеми пересічного представника територіальної громади.

Це саме *інноваційні тенденції* публічного управління закладами освіти в ТГ, в яких публічне управління освітою розвивається на основі принципів відкритості, демократичності, взаємодії, узгодженості, участі та спільного/корпоративного управління [126].

Інтереси окремих соціальних груп у сфері освіти можуть представляти постійні структури (асоціації, асоціації, ради, некомерційні товариства) або тимчасові структури (збори, збори, конференції), а також спеціалісти, які досліджують освітні висновки та проблеми. населення (соціологи, психологи, організатори освіти), незалежно від органів управління освітою.

Центри навчальних технологій, ресурсні центри, фонди та інші структури, що підтримують освітні ініціативи, є ще одним типом неурядових структур, які розширюють можливості шкіл вибирати, як надавати ресурси. Усі ці утворення, безсумнівно, є проявом зародження нових тенденцій публічного управління освітньою мережею та являють собою мережу горизонтальних управлінських структур у вигляді піклувальних рад, шкільних рад, асоціацій, шкільних фондів, громадських організацій.

Водночас, як показує досвід, сам факт існування опікунської ради (або інших подібних структур) не може розглядатися як суб'єкт управління, оскільки в таких структурах не приймаються рішення, а лише погоджуються з ними рішення управління школи. У деяких установах вони існують формально; не завжди і скрізь можливо створити «горизонтальні» структури управління (наприклад, через відсутність на даний момент потрібних людей, які могли б бути членами піклувальної ради). Проте завжди є можливість організації діалогу з місцевою громадою щодо актуальних проблем розвитку освіти, що вважається однією з фундаментальних змін у системі управління нею.

Як висновок, виокремимо *такі ознаки нового публічного управління*, що прослідковуються через позитивні тенденції *державно-громадського управління*:

- спільна управлінська діяльність державних і недержавних структур в управлінні освітніми проектами;
- прийняття рішень державним органом управління з обов'язковим узгодженням проекту рішення з представниками територіальності;
- делегування частини повноважень структурам, що представляють інтереси окремих територіальних груп [159].

Якщо характеризувати управління системами освіти в демократичних державах у термінології «публічне» та «громадське», то варто підкреслити, що стадія «публічності» минула більше півстоліття тому, а на зміну йому прийшла епоха «*публічно-громадського управління*» зі значним пріоритетом суспільної складової. Більша кількість управлінських рішень приймається на рівні навчального закладу: встановлення правил роботи закладу, вирішення питань харчування, вибір навчальних планів, спеціалізацій та обсягу вивчення шкільних предметів відповідно до інтересів і здібностей учнів.

Завдання *демократизації управління* задля розвитку *публічно-громадського управління* полягає в конструктивному діалозі школи, територіальної громади й держави задля взаємодії всіх суб'єктів для вироблення спільних управлінських рішень. Хоча критики реформи залишають за державними органами виключну і домінуючу роль держави у процесі управління освітою на місцях через її виняткову спеціалізацію і абсолютну орієнтацію на державну політику в сфері освіти, що не терпить варіацій [292, с. 281].

Інші науковці акцентують увагу саме на важливості підвищення спроможності місцевих громад здійснювати автономну діяльність, проте за опосередкованого сприяння та різнобічної підтримки зі сторони уряду [312].

Таким чином важливою децентралізаційною тенденцією поступово виступає розробка і впровадження місцевих освітніх політик на рівні територіальних громад.

Отже, розглядаючи сучасні тенденції децентралізації освіти ми відзначили проблемні питання, які виникли в сфері освіти та запропонували напрями їх вирішення в публічному управлінні закладами освіти в ТГ України (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Проблемні питання у сфері освіти та напрями їх вирішення в публічному управлінні закладами освіти в ТГ України

№	Назва проблемних питань	Напрями вирішення в публічному управлінні закладами освіти в ТГ України
1.	Надмірне державне управління мережею закладів освіти в органах місцевого самоврядування, що є причиною низки негативних тенденцій для запровадження адміністративно-організаційного, фінансового, кадрового впливу	Врегулювання <i>організаційно-правових можливостей</i> органів місцевого самоврядування у наданні освітніх послуг населенню із залученням громадськості до участі в співуправлінні, що впливає на перерозподіл повноважень та відповідальності між органами обласного та місцевого рівнів влади внаслідок реформи децентралізації з метою забезпечення якості освіти на місцевому рівні
2.	Невдале здійснення оптимізації функцій усіх ланок системи управління освітою, відсутність чіткого розмежування повноважень і відповідальності між ними, реорганізації районних міських відділів управлінь освіти, методичних кабінетів	Запровадження оптимізації управлінських, методичних функцій усіх ланок системи управління освітою <i>на засадах функціонально-компетентнісного та особистісно-діяльнісного підходів</i> , трансформація методичних кабінетів у сервісні центри з метою зменшення їх контрольно-регулюючих функцій
3.	Інституційна слабкість органів управління освітою, що виступає дуже помітною <i>негативною тенденцією</i> саме в малих громадах, де до процесу передачі управлінських функцій освітою займалися органи державної влади на рівні районів	Посилення організаційно-розпорядницької відповідальності органів управління освітою в ТГ, а частину повноважень делегувати досвідченим виконавцям, фахівцям, учасникам управлінських структур, компетентно використавши повноваження своєї влади
4.	Відсутність достатньої суспільної координації на відповідність управління закладів освіти міжнародним стандартам у системі багаторівневого публічного управління	Здійснення системного моніторингу із запровадженням інноваційних інструментів та механізмів на відповідність управління закладів освіти міжнародним стандартам на національному, регіональному та місцевому рівні у системі публічного управління

<i>Продовження таблиці 1.5</i>		
5.	Нездатність здійснювати моніторинг освітніх потреб для формування ефективної системи забезпечення населення громади освітніми послугами	Реалізації в управлінні закладами освіти ТГ партисипативної та деліберативної демократії, здійснення на цих засадах системного моніторингу освітніх потреб населення громади, підвищення їх якості та доступності
6.	Економічна неспроможність регіонів надавати роботу працездатному населенню і постійній міграції, зношеність матеріально-технічної бази мережі освітніх закладів	Розширення участі ІГС, підприємців, населення ТГ до запровадження інвестиційних проєктів з розвитку регіону, що забезпечить економічну спроможність ТГ у фінансуванні мережі освітніх закладів
5.	Надмірне втручання та вплив політичних, регіональних та місцевих еліт на управлінські процеси в освітній сфері ТГ	Запровадження міжсуб'єктної взаємодії влади та громади в публічному управлінні сферою освіти в ТГ, суспільної координації управлінського процесу на регіональному та місцевому рівнях, переходу до цифровізації, що мінімізує уникнення адміністративно-організаційного, фінансового, кадрового впливу.
6.	Низька методологічна спроможність працівників мережі освітніх закладів й спеціалістів методичних кабінетів у забезпеченні населення громади освітніми послугами	Розширення участі інститутів громадянського суспільства у виборчому процесі не лише в статусі спостерігачів, а також адміністративних менеджерів, шляхом внесення змін до нормативно-правових актів
7.	Недостатність маркетингового забезпечення децентралізації освіти в ТГ України, що негативно впливає розвиток інвестиційного клімату регіону	Інформаційне зростання розвитку соціальних проєктів з метою забезпечення маркетингового підходу до децентралізації освіти в ТГ України щодо подальшого розвитку інвестиційного клімату регіону

Джерело: автор. Розробка

Місцева освітня політика має відповідати загальнодержавним концептуальним засадам розвитку освіти, а саме:

1) запровадити: зміни в структурі освіти, адаптацію нової структури до потреб зацікавлених сторін та її відповідність європейським стандартам, що забезпечить інтеграційні процеси України у світовий освітній простір;

2) оновити зміст освіти таким чином, щоб він узгоджувався з потребами громади, створюючи умови для постійного оновлення, перетворюючи освіту на рушійну силу економіки знань;

3) підвищити доступність та забезпечити рівність у доступі до якісної освіти, зробивши освіту соціальним ліфтом;

4) збільшення нарощування кадрового потенціалу освітньої галузі, забезпечення професійного розвитку та підвищення соціального статусу педагога;

5) модернізувати систему управління освітою, удосконалити управління закладами освіти та реорганізувати механізми фінансування.

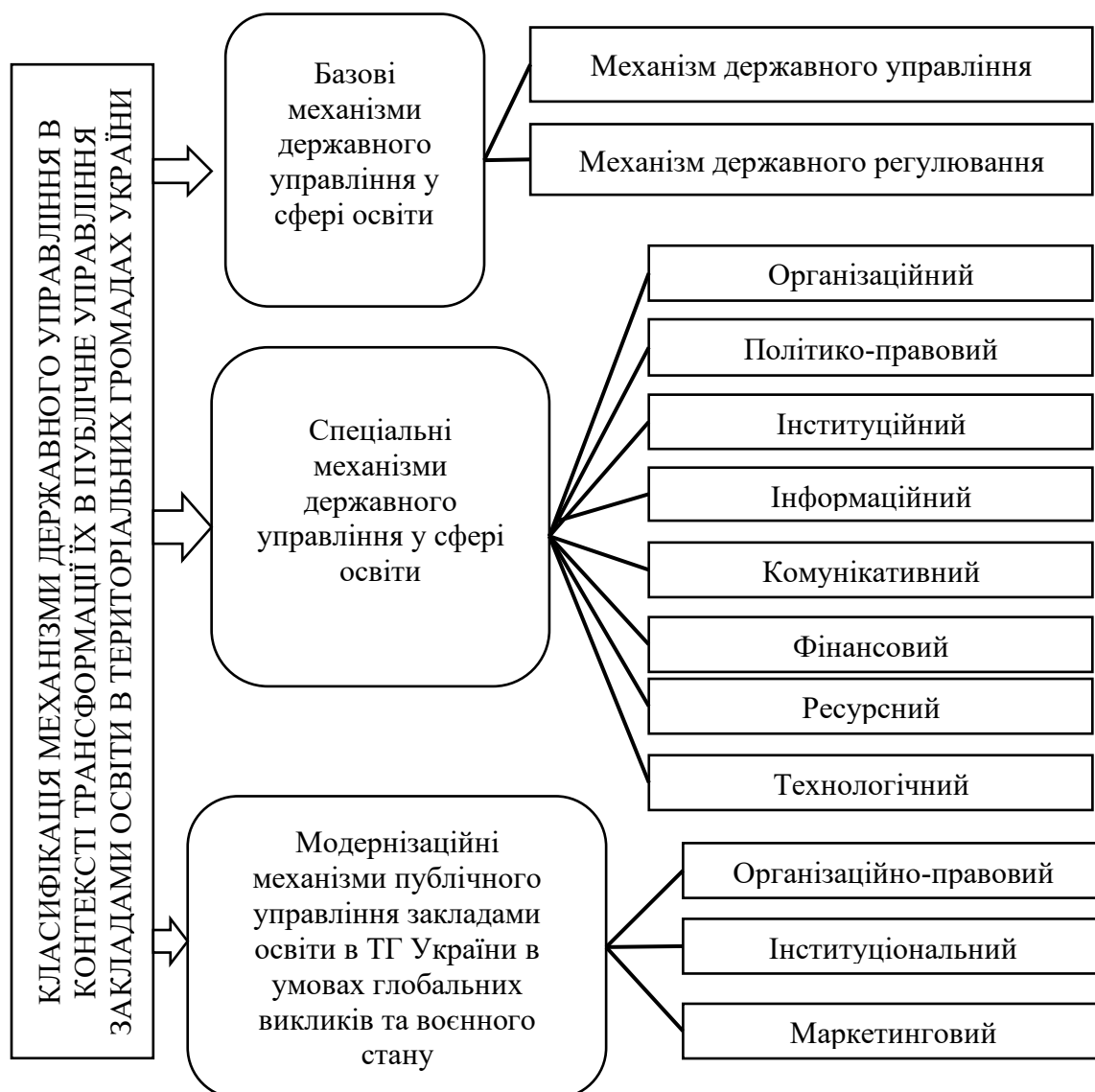


Рис. 1.3. Авторська класифікація механізмів державного управління в контексті трансформації їх в публічне управління закладами освіти в ТГ України

Цінною для нас є думка Н. Брюховецької про те, що «механізм управління отримає свою назву від переваги акценту на окремих сферах управління» [25]. Адже на основі представленої нами класифікації механізмів державного

управління, ми виокремили базові механізми, які функціонують в державному управлінні.

Найбільш типові та спеціальні механізми, які характерні для забезпечення публічного управління в цілому та закладами освіти в ТГ, подані як на рис. 1.3., так і в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Аналіз модернізаційних механізмів публічного управління закладами освіти в ТГ України

№	Назва механізму	Зміст механізмів	Інструменти застосування
1.	<i>Організаційно-правовий</i>	Базується на системі нормативно-правових актів, організаційно-розпорядчої діяльності у сфері освіти	Дотримання міжнародного та вітчизняного законодавства з публічного управління закладами освіти в ТГ України.
2.	<i>Інституціональний</i>	Направлення на дотримання принципів належного врядування, діяльності інститутів освіти	Активізація ІГС до розвитку та удосконалення публічного управління закладами освіти в ТГ України, переходу до «Good Governance».
3.	<i>Маркетинговий</i>	Дотримання соціально-економічного балансу в публічному управлінні закладами освіти в ТГ України, базисом якого вивчення освітніх потреб населення громади для надання якісних освітніх послуг	Запровадження інструментів маркетингового механізму, Інтернет-технологій, соціальних мереж, у реалізації міжсуб'єктної взаємодії влади та громади у публічному управлінні ЗО задля трансформації державно-громадського партнерства в публічно-громадське.

Джерело: автор. розробка

Нами запропоновано також принципи реалізації механізмів публічного управління закладами освіти в ТГ України, які відображені на рис. 1.4. Принципи публічного управління закладами освіти в ТГ України відрізняються від принципів державного управління – вони є більш демократичними у прийнятті управлінських рішень [218]. Таким чином, результати науково-теоретичних досліджень поставили перед нами завдання дослідити особливості виокремлених механізмів публічного управління закладами освіти в ТГ України в системі публічного врядування. Особливо це актуалізовано в умовах кризових

явищ сучасної демократії, зокрема, пандемії COVID-19, а також у зв'язку з воєнним станом в державі, коли управлінський процес у сфері освіти розглядається крізь призму впливу проблеми збройної агресії РФ на гуманітарну сферу.

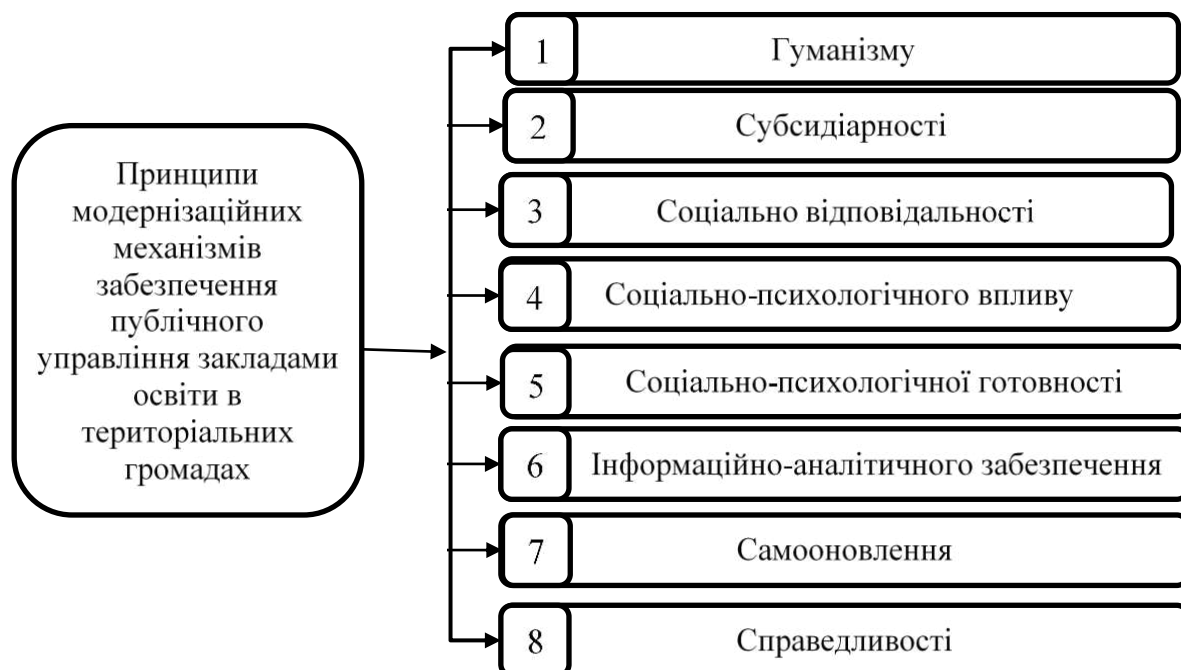


Рис. 1.4. Принципи механізмів публічного управління закладами освіти в ТГ України. Джерело: автор. розробка

Таким чином, адміністративний процес у сфері освіти пов'язаний з ефективністю влади, її взаємодією з громадою, правилами реалізації відносин. У більшості країн світу з розвиненою демократією застосовується концепція «Good Governance» – управління, яке має дванадцять ознак ефективного та результативного управління та відповідає вимогам відкритості, демократичності та справедливого функціонування суспільних відносин, здійснюється органами державної влади та громадянськими інститутами суспільства.

Виокремлені нами модернізаційні механізми публічного управління закладами освіти в ТГ України, що реалізуються на зазначених принципах і

потребують подальшого дослідження для запровадження на місцевому рівні.

Висновки до Розділу 1

У Розділі 1 дисертаційної роботи встановлено, що у проведенні реформи децентралізації в Україні відводиться особливе місце реформуванню сфери освіти, зокрема, управлінню закладами освіти в ТГ. За останні роки (2015-2021) були здійснені відповідні модернізаційні зміни щодо формування мережі закладів дошкільної, загальної середньої освіти та позашкільної, визначені опорні школи в освітніх шкільних округах та філії в них. Концептуальні засади розвитку національної освіти визначають 5 основних напрямів її реформування, а саме:

1) зміни в структурі освіти, завданням яких є адаптація нової структури до потреб зацікавлених сторін і всього суспільства, включення його до глобального освітнього простору;

2) оновлення змісту освіти з метою забезпечення їх відповідності потребам і викликам сучасного суспільства;

3) підвищення доступності та забезпечення рівності в доступі до якісної освіти, перетворення освіти на соціальний ліфт;

4) підвищення кадрового потенціалу освітньої галузі, забезпечення професійного розвитку та підвищення соціального статусу педагогів;

5) модернізація системи управління освітою, удосконалення управління закладами освіти та реорганізація механізмів фінансування.

Доведено, що в зв'язку зі зміною концептів розвитку вітчизняної освіти виникли суттєві проблемні питання щодо здійснення ефективного управлінського процесу у сфері освіти на місцевому рівні. Це й мотивувало нас до вивчення та уточнення понятійного поля наукової роботи, зокрема таких понять як «управління», «публічне управління», «державне управління», «публічна політика», визначено чітке розмежування понять державної та публічної політики, що викликано особливостями трактування термінів

іноземного походження через відмінності культурно-філософського бачення, уточненню поняття «механізми публічного управління», дефініції «публічне управління закладами освіти в ТГ України».

Здійснено дослідження концепції «Good Governance» («добре врядування»), яка розвивається на засадах історико-філософського підходу. Трактування публічного управління має особливу культуру консенсусу, горизонтальних відносин та широкого делегування в системі державних і недержавних інституцій задля досягнення цінностей демократії, прозорості, підзвітності, широкого залучення заінтересованих сторін.

Розроблена авторська періодизація розвитку публічного управління закладами освіти на засадах еволюційного підходу, що представлена такими періодами як: *радянський, концептуалізаційний, інституційний, демократизації суспільно-владних відносин, інституціоналізаційний, модернізаційний, трансформаційний*, що спонукала до розгляду системи публічного управління з погляду трансформаційних процесів суспільного розвитку, модернізації та реформування галузей суспільного життя, пошуку нових форм, методів, принципів, підходів удосконалення управління закладами освіти через призму змін, розвитку, трансформації.

Акцентується увага на функціях управління сферою освіти на місцевому рівні шляхом їх систематизації та доповнення низкою наукових підходів – функціонально-компетентнісним, особистісно-діяльнісним, фінансово-аналітичним, синергетичним, клієнтоорієнтованим та кластерним. Зазначені наукові підходи виступають підґрунтям для визначення тенденцій в публічному управлінні закладами освіти, виокремлення модернізаційних механізмів їх реалізації в ТГ України, зокрема: *організаційно-правовий, інституціональний та маркетинговий*, що спрямовані на забезпечення якісних освітніх послуг населенню громади не лише в умовах децентралізації та стабільності соціально-економічного розвитку держави, а також в умовах глобальних викликів, кризових явищ, воєнного стану тощо.

Застосування *маркетингового механізму* сприятиме проведенню моніторингу задоволеності населення станом реалізації освітніх потреб на місцевому рівні. Це обумовлює трансформацію державного управління в публічне управління у сфері освіти, базуючись на інтегруючих властивостях належного врядування, спрямовані на забезпечення узгодженості й конструктивної міжсуб'єктної взаємодії територіальної влади та громади. Це дає можливість місцевим органам реалізувати свою індивідуальність, самостійно визначаючи механізми та стратегію розвитку освітньої системи та її складників.

Досліджено, що механізми публічного управління закладами освіти визначаються у науковій літературі та нормативно-законодавчій базі дуже опосередковано, проте точно впроваджуються на практиці через систему публічного адміністрування шляхом реалізації стратегічного бачення публічної політики через інститути публічної влади. Відтак, управління реалізується внутрішніми та зовнішніми функціями держави через її ОМС. Проблематика полягає в адаптуванні законодавства України у галузі освіти до нових умов розвитку суспільства, насамперед пов'язаного з розбудовою демократичної держави в повоєнній Україні.

Основні результати першого розділу обговорювалися в наступних публікаціях: [4], [9], [11], [12].

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

2.1. Нові реалії функціонування організаційно-правового механізму публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України

Забезпечення державної освітньої політики закріплено у головному нормативно-правовому документі країни і відображено у ст. 53 Конституції України [115], за якою обов'язковим для громадянина нашої держави є отримання широкої загальної освіти, при чому освіта від дошкільної до вищої є доступною і безплатною в державних і комунальних навчальних закладах. Також Конституцією передбачені гарантовані державою системи стимулів, такі як стипендії та премії [114; 115; 201; 202].

Кожен громадянин України має право на освіту, яка регулюється законодавчою базою та нормативно-правовими актами, із обов'язковим врахуванням аспекту недискримінації, і це класифікується як одне з прав людини [115].

У сучасних вітчизняних дослідженнях, а також у публічних документах у сфері освіти опорною класифікацією ознак права на освіту слугує перелік, розроблений Комітетом ООН, який передбачає наявність освіти, доступність освіти [114].

Розвиток та управління в освітніх установах в умовах децентралізації вимагає вагомої реструктуризації на законодавчому рівні. Це є логічним висновком аналізу низки суперечностей нормативно-правового поля освітньої діяльності, які стали причиною негативних тенденцій в процесі децентралізації освіти в Україні, зазначених детально у Розділі 1. Тож проаналізуємо

законодавчу базу, якою регулюється сучасна освітня система та публічне управління закладами освіти зокрема.

Наразі система освіти в Україні знаходиться на стадії удосконалення. Забезпечування інтегрування системи вищої освіти до Європейського простору є одним із завдань реформації української освітньої системи, що закріплено в Національній доктрині та в більшості нормативно-правових актів, – *інтегрування в європейський та світовий освітній простір*. Звичайно, це освітній простір для демократичної європейської та світової спільноти. Відповідно, інтегруванням передбачається вагоме наближення і навіть певна уніфікація принципів, систем управління, у нашій ситуації – освіти. Тому доцільно проаналізувати державне управління з погляду його відповідності сучасним системам управління освітою в демократичних державах та тенденцій їх подальшого трансформування [154].

Стратегією реформування освіти передбачається формування системи забезпечення, постійного підвищення якості освітніх послуг та орієнтацію останніх на потреби кінцевого споживача цієї послуги, тобто мешканця громади.

Як ми зазначили, найвищим правовим документом у сфері освіти, як і в будь-якій іншій сфері, виступає Конституція України [115]. Документ є головним відображенням цінностей, прав громадян та національних інтересів України у сфері освіти. Змін у цьому документі за час впровадження реформи децентралізації в Україні не здійснювалося, проте нова редакція Конституції продовжує формуватися з 2019 року задля впорядкування адміністративно-територіального устрою як основу організації публічної влади. Такі зміни важливі задля ефективного управління громадами, що і досі залишаються різномірними на базовому, субрегіональному та регіональному рівнях. Суперечності та дублювання повноважень ОМС у Конституції й інших нормативно-правових документах відображаються і на процесі управління сферою освіти у громадах.

Нижче за нормативно-правовою ієрархією йдуть Кодекси та Закони України, Постанови Кабінету Міністрів, Накази органів центральної влади, Рішення обласних і місцевих рад, та інші нормативно-правові документи.

У цьому розділі найбільше нашої уваги приділено саме рівню державного законодавства центральних органів влади, що регламентують принципові зміни структури і механізмів забезпечення державної політики на місцях в рамках децентралізації. Зосередимося на основних змінах у законах України в сфері освіти, принципову увагу приділено також бюджетному та податковому кодексам, а також деяким підзаконним актам, що регулюють не лише механізми публічного управління в сфері освіти, але й демонструють гнучкість нормативно-правового поля до законодавства Європейського Союзу, до ситуацій пандемії та воєнного стану в тому числі.

Важливо почати із розгляду стратегічних документів, які найчіткіше відображають наскрізний мотив європейських цінностей, децентралізаційних завдань, стратегічних напрямків державної політики у сфері розвитку освіти, таких як національні стратегії.

«Національна стратегія розвитку освіти України на період до 2022 року» [159], як наведено у розділі 1 «Загальні положення», конкретизує головні шляхи реалізації концептуальних ідей, наведених Національною доктриною. До переліку головних проблем входять «недостатній розвиток громадського самоврядування навчальних закладів, недосконалі механізми залучення до управління освітою та її оновлення інститутів громадянського суспільства, громадськості». Мовно та змістовно некомпетентне формулювання проблеми уже засвідчує відповідний рівень поінформованості законодавця. Крім того, ця проблема не знайшла відображення у викладених нижче стратегічних напрямках розвитку освіти. Це засвідчує те, що розробниками він сприймається в якості другорядного.

Серед головних задач Національної стратегії – «розвиток взаємодії органів управління освітою та органів громадського самоврядування навчальних

закладів, забезпечення об'єктивної оцінки якості освіти». Державне управління згадано тільки в розділі «Модернізація системи управління освітою» [153]. Управління має провадитися відповідності до «моделі публічного управління у галузі освіти, за якою особистість, суспільство та держава стають рівноправними акторами та партнерами», чим передбачається оптимізувати діяльності органів управління освітою, децентралізація управління в даній області; перерозподіл функцій та повноважень між центральними та місцевими органами управління освітою [153]. Такі поверхневі формулювання не дають зрозуміти сутність моделі.

У громадах доцільно розрізняти державно-громадське та державне управління навчальними закладами. Так у нормативних актах – у «Національній доктрині розвитку освіти» [154], у Законі України «Про освіту» [159] та в інших – використовується поняття «державне управління». Проте в деяких інших документах, зокрема в тексті «Комплексної програми розвитку освіти на 2018-2022 роки», зустрічається подвійне використання термінології – «державне управління» та «державна влада». Однак документи не дають уявлення про те, чи сприймаються їх розробниками дані терміни як ідентичні, чи є технічні помилки. У наукових працях дослідників державне управління та державна влада іноді сприймаються в якості тотожних, але частіше все-таки – різняться. Різниця визначається тим, чия роль в керівництві першочергова – публічна чи громадська [122, с.106].

На нашу думку, нині доцільно більше уваги приділити нормативній базі державного та громадського управління навчальними закладами у ТГ. Основоположним документом, яким декларується перехід до державного управління освітою, є *Національна доктрина розвитку освіти* (далі Національна доктрина), затверджена Указом Президента України у квітні 2002 року. У доктрині визначаються концептуальні ідеї та погляди на стратегію та головні напрями освіти у першій половині ХХІ століття [154].

Перехід до децентралізаційного управління освітою визначається в якості стратегічного напрямку, який передбачає:

- забезпечування публічного управління з урахуванням громадської думки;
- трансформація функціональності, структури та стилю центрального та регіонального управління освітою;
- акумуляція публічного та громадського контролю;
- перехід до програмно-цільового управління й фінансування [154].

Однак концепти доктрини є законодавчими та правовими нормами, які мають чітко і недвозначно реалізовуватись у визначеному порядку. Вони тільки зазначають напрями, зокрема формування нормативно-правової бази для забезпечування реалізація стратегії розвитку освіти.

На думку Є. Сулими, в якості пріоритетного напрямку державної політики Національною доктриною визначається інтегрування вітчизняної освіти до європейського та світового освітнього простору. Автор звертає увагу на те, що у розділі X зазначається, що система управління освітою розвивається як державно-громадська. Водночас варто враховувати регіональні особливості та тенденції до зростання незалежності навчальних закладів [237, с.9].

Специфічні характеристики нової моделі управління не визначені. Зазначено тільки загальний напрям модернізування управління – децентралізація, оптимізація структур управління, перерозподіл повноважень між центральними та місцевими органами влади, ОМС та навчальними закладами, без уточнень механізмів реалізації цієї політики.

Вагомим інструментарієм регулювання якості освіти стали закони України: «Про освіту» від 05.09.2017 №2145-VIII [201], «Про фахову передвищу освіту» від 04.06.2019 №2745-VIII [208], «Про вищу освіту» [209] від 01.07.2014 №1556-VII. Законом України «Про освіту» [201] передбачається низка позитивних новел, зокрема поліпшення трактування терміну якості освіти (п. 29 ст. 1) із

внесенням змін у Закон України «Про вищу освіту» [209] та коригування поняття якості освіти.

Відтак, якість освіти є відповідністю результатів навчання вимогам, встановленим законодавчо, відповідним стандартом освіти і/чи договором щодо надання освітніх послуг (п. 23 ст. 1). Законом України «Про освіту» (ч. 2 ст. 41) не внесено коригувань у складову системи забезпечення якості освіти, адже Закон України «Про вищу освіту» чітко та широко сформував зазначені складники системи.

Законом України «Про освіту» додатково визначено такі процедури та заходи [201]:

- 1) критерії, правила й процедури оцінювання НПД педпрацівників;
- 2) критерії, правила та порядок оцінювання управлінської діяльності керівників навчальних закладів.

Ці додаткові заходи забезпечують моніторинг управлінської діяльності на усіх рівнях, зокрема керівників структурних підрозділів, та вивчення прогресивних напрямів та проблематики у такій діяльності. При цьому для досягнення мети важливим є надання методичної допомоги закладам освіти (методичних вказівок, інших документів, наданих Міністерством освіти і науки України відповідно до Положення про Міністерство освіти і науки України, затверджених постановою КМУ №630 від 16 жовтня 2014 р. (п. 20, 68)), правила та порядок оцінювання управлінської діяльності, а також затвердження та оприлюднення цих порядків навчальними закладами.

Законом України «Про освіту» визначається одна з головних ролей ліцензування освітньої діяльності та акредитування освітніх програм [201]. Так, передбачено, що ліцензування освітньої діяльності та акредитування освітніх програм є одним із головних інструментів, процедур і заходів забезпечування та підвищення якості освіти. Такі євроінтеграційні положення Закону України «Про освіту» та, звичайно, політика запровадження європейських стандартів та

міжнародного досвіду у галузі освіти забезпечать її якість відповідно до викликів сучасності.

У ст. 10 Закону України «Про освіту» визначаються нові складники системи освіти, в числі яких: профільна освіта; професійна вища освіта; освіта дорослих, у тому числі післядипломна освіта [201]. Закон України «Про освіту» визначає термін та загальні принципи складників системи освіти, тому для реалізації положення цього закону слід продовжувати розробляти нормативно-правові акти, якими визначається порядок, умови, форми та особливості профільної, професійної вищої освіти.

Крім того, щодо спеціалізованої освіти, якою відповідно до Закону України «Про освіту» (ст. 21) є художня, спортивна, військова чи наукова освіта, необхідно поновити Положення щодо закладів спеціалізованої освіти відповідно до визначеного законом напрямку та затвердити у визначеному спеціальним законом порядку.

Ще одним прогресивним положенням Закону України «Про освіту» (ст. 40) є запровадження Єдиного державного реєстру документів про освіту, яким забезпечується функціонування єдиної систематизованої інформаційної бази з питань освіти [201].

Законом України «Про освіту» закріплюються принципи державної політики у галузі освіти та принципи освітньої діяльності: державне управління та державно-громадське партнерство. Наявні загальні визначення державного управління, принципи його реалізація

У ст. 70 під публічним управлінням розуміється «співпраця органів державної влади, органів місцевого самоврядування з громадськими об'єднаннями, іншими інститутами громадянського суспільства з метою прийняття ефективних управлінських рішень та задоволення суспільних інтересів у сфері освіти». З цією метою можуть створюватися представницькі громадські об'єднання та інші інститути громадянського суспільства, які представляють учасників освітнього процесу та роботодавців. Ці об'єднання

створюються у формі робочих груп, дорадчих, громадських, експертних та інших органів. Повноваження цих органів визначаються актами про їх утворення.

Визначаються також загальні принципи державного самоврядування та державного управління у галузі освіти. Серед них: представництво органів громадського самоврядування, інститутів громадянського суспільства та дієздатність їх представників; обов'язковий розгляд пропозицій сторін; пріоритетність примирних процедур; обов'язкове виконання досягнутих домовленостей. Такі нормативні акти визначають тільки загальні контури державного управління. І головне – вони не передбачають вплив на різних рівнях управління на процес прийняття управлінських рішень. Участь громадськості та освітньої спільноти визначається як консультативна. Ані перелік можливих форм участі громадськості в управлінні освітою, ані визначені принципи не свідчать про необхідність врахування державними органами позицій громадськості при прийманні управлінських рішень. Жоден із принципів не вказує на необхідність розробки механізмів і процедур урахування інтересів учасників освітнього процесу та позиції громадськості при прийманні управлінських рішень [61].

Прийнятий у 2001 році Закон України «Про дошкільну освіту» та всі зміни, які до нього були внесені до цього часу, обходять багато питань щодо децентралізаційного управління. Так аналізуючи ст. 3 щодо державної політики у сфері дошкільної освіти, маємо ряд суперечностей. Це стосується й ст. 20 про діяльність самоврядних організацій у закладах дошкільної освіти. Нормами Закону не передбачаються реальні механізми впливу органів громадського самоврядування на управління закладами дошкільної освіти, хоч і визначаються вищим колегіальним органом громадського самоврядування батьківські збори. Однак їх функції не виписані.

Відповідно до ст. 23, органи громадського самоврядування беруть участь в управлінському процесі закладу освіти, володіючи правом дорадчого характеру. Можуть утворюватися й інші органи громадського самоврядування, але характер

їх рішень не визначено. Закон явно застарів. Відсутнє державне управління освітою в якості стратегічного напрямку розвитку, що закріплено в Національній доктрині. 9 грудня 2021 року Урядом затверджено «Концепція Державної цільової соціальної програми розвитку професійно-технічної освіти на 2022-2027 роки», якою передбачається, зокрема, здійснення реформування освіти, запровадження нової децентралізованої (професійної) освіти, орієнтованої на результати, модель управління та фінансування. Однак сутність даної децентралізованої моделі в тексті Концепції не розкрита.

Протягом 2020- 2022 рр. нами було проведене емпіричне дослідження у сфері освіти в умовах її реформування та тих глобальних викликів, які виникли у світовому просторі – це пандемія «COVID-19» та загарбницька широкомасштабна агресія росії проти України (від 24 лютого 2022 року).

Методологія проведення соціологічного дослідження щодо тенденцій розвитку та ефективності управління закладами освіти на місцевому рівні подана в додатку А (*див. Додаток А*). Нами використовувалися різні інструменти для проведення дослідження – анкетування, опитування, статистичне оброблення інформації, контент-аналіз та ін.

У результаті обробки анкет, ми з'ясували, як респонденти сприймають реалізацію реформи у сфері освіти крізь призму законодавчих змін, децентралізаційних процесів.

На запитання «*Які додаткові повноваження отримали місцеві органи управління освітою у вашій територіальній громаді?*», керівники/спеціалісти органів управління освітою територіальної громади, відповіли, що їхня територіальна громада отримала нові повноваження в результаті децентралізації - 67,9%. Кожен десятий – що їхня територіальна громада не отримала нові повноваження в результаті децентралізації (7,9%), кожен четвертий – вагався з відповіддю (24,2%).

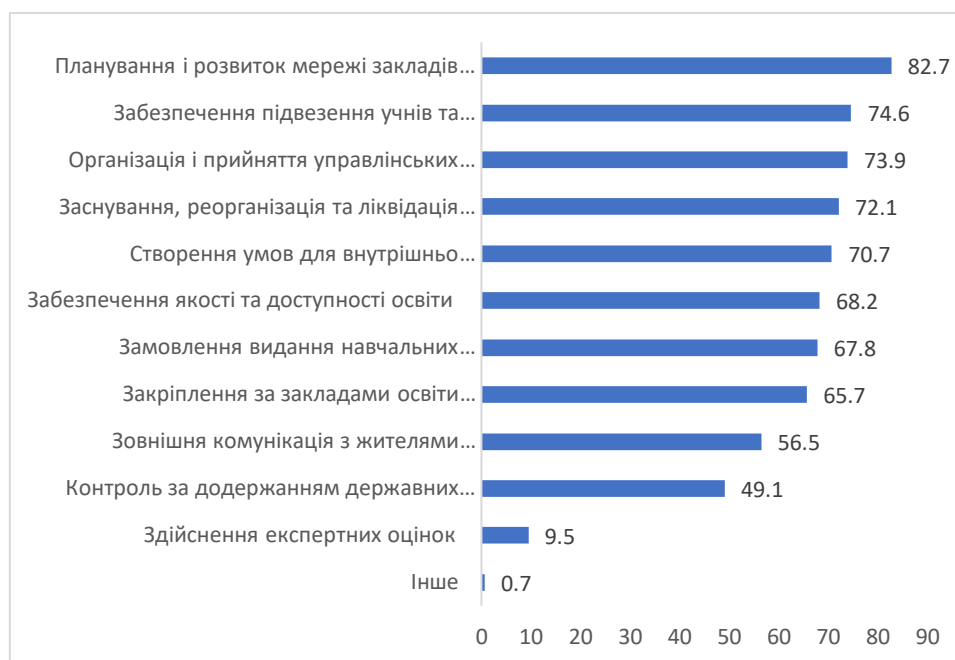


Рис. 2.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Які додаткові повноваження отримали місцеві органи управління освітою у вашій територіальній громаді?», % від тих, чия громада отримала нові повноваження в результаті децентралізації, $n=283$ (керівники/спеціалісти органів управління освітою)

Примітка: респондент міг вибрати декілька варіантів відповіді, тому сума відповідей не дорівнює 100%.

Джерело: автор. розробка.

Серед повноважень, які отримали місцеві органи управління освітою в територіальній громаді в результаті децентралізації, найчастіше респонденти називали планування і розвиток мережі закладів освіти відповідно до потреб громадян (82,7%), забезпечення підвезення учнів та педагогічного персоналу (74,6%), організація та ухвалення управлінських рішень (затвердження штатних розписів, призначення та звільнення з посад керівників тощо) (73,9%).

Також значна частка опитаних згадали серед повноважень, які отримали місцеві органи управління освітою в територіальній громаді в результаті децентралізації, заснування, реорганізація та ліквідація закладів освіти, створення умов для внутрішньо переміщених осіб, забезпечення якості та доступності освіти. Лише кожен другий керівник/спеціаліст органів управління освітою згадав про зовнішню комунікацію з територіальною громадою (56,5%)

та контроль за державними стандартами, вимог законів та інших НПА нормативно-правових актів у сфері освіти (49,1%).

Про здійснення експертних оцінок зазначили 7,9% опитаних (див. рис. 2.2).

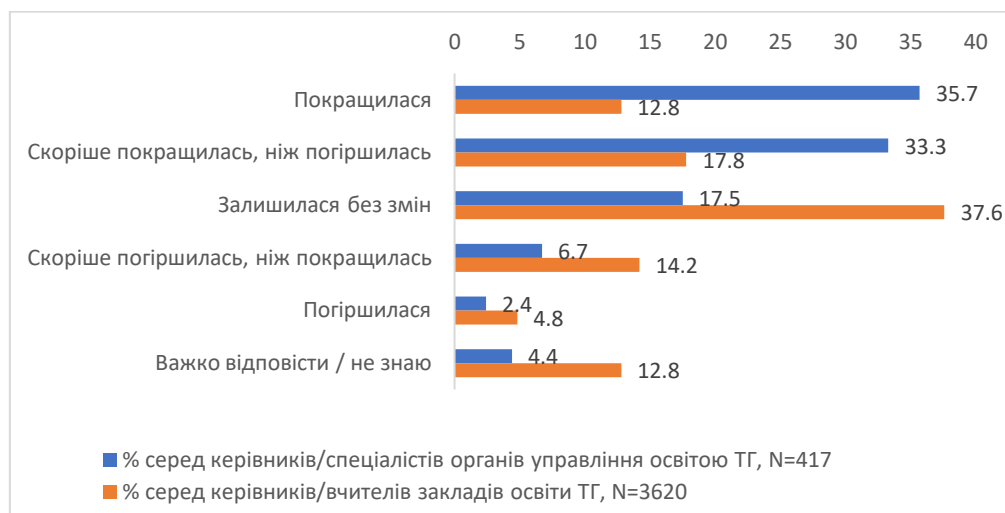


Рис. 2.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Яким чином змінилася якість надання освітніх послуг у вашій територіальній громаді після створення ТГ (до початку широкомасштабного російського вторгнення)?», %
Джерело: автор. розробка

Якщо понад половину опитаних керівників/спеціалістів органів управління освітою зазначили, що якість освітніх послуг поліпшилась після створення територіальної громади (70,0% проти 30,6% керівників/викладачів закладів освіти), то більшість керівників/викладачів закладів освіти територіальних громад вважають, що якість освітніх послуг не змінилась (37,6%), а 19,0% респондентів – що погіршилась (див. рис. 2.2.).

Таким чином, думки респондентів відрізняються, це свідчить про відсутність взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління у сфері освіти на місцевому рівні, адже результати підтверджують, що зміни законодавчої бази у сфері освіти не завжди оцінюється всіма суб'єктами надання освітніх послуг та об'єктами одержання освітніх послуг позитивно. Однією з причин є двозначність тлумачення окремих нормативно-правових актів у сфері освіти, що й створюють

правову колізію. Розглянемо типові двозначності тлумачення законодавчих актів у сфері освіти.

Так Закон України «Про вищу освіту» у ст. 2 зазначає нормативно-правові акти, на яких він базується, але Національна доктрина в переліку відсутня. Звичайно, є стандартне доповнення: «та інші нормативні акти».

У ст. 3 визначено принципи, на яких ґрунтується державна політика в галузі вищої освіти. Вони включають «сприяння державно-приватному партнерству у галузі вищої освіти».

Статті розділу IV регулюють управління у сфері вищої освіти. У ст. 12 цього розділу визначено установи, які здійснюють управління у сфері вищої освіти. У тому числі органи громадського самоврядування у сфері вищої освіти та науки. Повноваження державних органів, до сфери управління яких входять установи вищої освіти, визначено ст. 13. У Законі немає окремої статті, яка б визначала повноваження органів громадського самоврядування у вищих навчальних закладах [52, с.112].

Проте ст. 32 передбачає, що вищі навчальні заклади діють на основі автономії та самоврядування. Відповідно вони можуть самостійно встановлювати повноваження своїх органів громадського самоврядування.

Ст. 37-40 регламентують утворення та діяльність наглядових рад, робочих і дорадчих органів, органів громадського самоврядування та органів студентського самоврядування університету. Як саме ці органи місцевого самоврядування беруть участь в управлінні, визначається статутом університету. Цьому сприяє принцип автономії та самоврядування, змога закріплення в статутах повноваження органів місцевого самоврядування та розроблення механізмів та процедури їх участі в управлінні.

Фінансування закладів, установ і організацій системи освіти регулюється ч. 2 ст. 78 Закону України «Про освіту», в якому вказано, що можуть використовуватися кошти відповідних бюджетів.

Відповідно до п. 2 ч. 1 ст. 89 Бюджетного кодексу України [25] до видатків, бюджетів об'єднаних територіальних громад належать видатки на дошкільну освіту, загальну середню освіту, спеціалізовані заклади із послугами соціальної допомоги і реабілітації, школи-інтернати, дитячі будинки, а також інші державні освітні програми, вищу та позашкільну освіту. В ТГ видатки на освіту варіюються від 46% до 82% усього міського бюджету (субвенція та бюджет розвитку).

На наш погляд, важливість аналізу джерел надходжень, ефективності використання бюджетних коштів, у ситуації збільшення обсягу відповідальності місцевої влади у питанні збереження балансу дохідної та витратної частини сфери освіти, зростає у рази. І для підрахунку спроможності громади не достатньо лише користатися показниками фінансової спроможності громад, запропонованими урядом, доцільно застосовувати взагалі увесь комплекс показників, які стосуються видатків на освіту. Фінансування освіти з державного бюджету регулюється ч. 1 ст. 97 Бюджетного кодексу України, за якою можуть передбачатися такі види трансфертів місцевим бюджетам як:

- додаткова дотація на утримання закладів освіти та охорони здоров'я;
- освітня субвенція;
- субвенція на підтримку осіб з особливими освітніми потребами;
- та інші додаткові дотації.

Здійснений нами аналіз бюджетів ТГ України вказує на те, що 95% видатків на освіту здійснюється за рахунок місцевих бюджетів, а місцевий бюджет містить 75% переданої з державного бюджету освітньої субвенції, оскільки освіта відноситься до категорії делегованих державою повноважень.

Звернемо увагу, що освітня субвенція має призначення бути витраченою лише на оплату праці педагогічного персоналу.

Джерелами позабюджетних коштів слугують проекти міжнародної технічної допомоги, грантові кошти та благодійна фінансова допомога, а також надання платних освітніх послуг, надання в оренду нерухомого і рухомого

майна. Важливість залучення позабюджетних коштів забезпечують рівень забезпечення матеріально-технічної бази закладів освіти, програм стимулювання, створення і відкриття нових закладів освіти у громадах, введення інновацій, новітніх додаткових навчальних програм. Ті громади, які спромоглися об'єднатися найшвидше, змогли використати інфраструктурні субвенції на оновлення освітньої інфраструктури. Таким чином, багато сільських і селищних громад мають краще матеріально-технічне забезпечення шкіл, ніж великі міські громади.

Платні послуги як одне із джерел доходу освітньої сфери є одним із вагомих напрямків залучення коштів у сферу розвитку освіти, що став можливим завдяки саме реформі децентралізації. Проте перед навчальними закладами, які, наприклад, виокремилися як самостійні юридичні особи, такий підхід став найбільшим викликом і досі не є пріоритетним. Причиною цього є брак знань, умінь і досвіду з менеджменту управління закладами комунальної власності щодо ведення фінансово-господарської діяльності, підвищення фінансової ефективності діяльності закладу (в тому числі енергозбереження, екологія тощо), вивчення освітніх потреб у громаді, відповідно цього створення унікального освітнього продукту для громади і вміння його продати. Для вирішення цієї проблеми громади мають істотно інвестувати у формування інституційної спроможності органів управління освітою у громаді та здійснювати інвестиційний менеджмент закладів освіти. А це також потребує залучення додаткових позабюджетних коштів.

Отже, керівництво органів управління освітою ТГ, а також керівництво самих навчальних закладів має бути залучено до отримання спеціальних коштів, до складу яких входять доходи бюджетних установ, отримані від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг або інші види діяльності. Державні (бюджетні) організації отримують спеціальні кошти лише за погодженням з Міністерством фінансів України або Кабінетом Міністрів України. Наприклад, згідно з Положенням про державну вищу освіту встановлено наступний перелік

додаткових джерел фінансування, у тому числі роботи, які виконує університет за дорученням підприємств, установ, організацій та громадян.

Такий тип замовлення вказує на орієнтацію закладу на клієнтський запит та встановлення ринкових відносин із різними господарськими суб'єктами у громаді. Також дозволяється здійснювати спільну діяльність з банками, кредитними спілками.

На запитання експертів «Яким чином змінилися видатки на освіту в вашій територіальній громаді за останні 5 років до широкомасштабного російського вторгнення», майже дві третини опитаних серед керівників/спеціалістів органів управління освітою вважають, що видатки на освіту в їхній ТГ збільшилися тією чи іншою мірою (70,1%). Зокрема, 37,2% опитаних зазначили, що видатки значно збільшилися, а 32,9% – що збільшилися незначним чином.

Серед керівників/вчителів закладів освіти таку думку поділяють трохи більше 45% респондентів. На думку 15,5% респондентів, видатки на освіту в їхній територіальній громаді значно збільшилися, збільшилися незначним чином з точки зору 29,9% опитаних. (див. рис. 2.3).

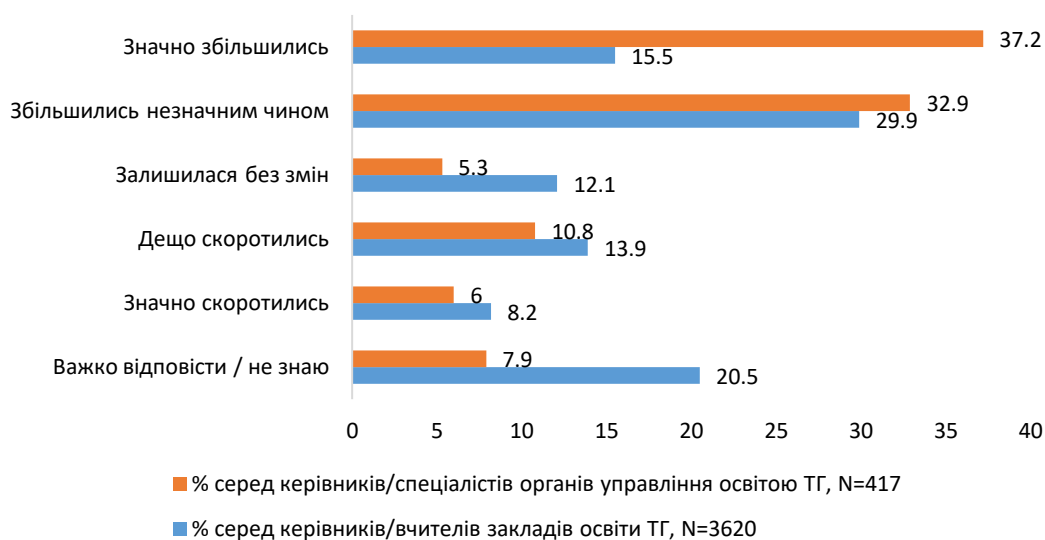


Рис. 2.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Яким чином змінилися видатки на освіту в вашій територіальній громаді за останні 5 років до широкомасштабного російського вторгнення?», %

Джерело: автор .розробка

Кожен п'ятий керівник/вчитель закладу освіти говорить про те, що видатки на освіту зменшилися (22,1% – це сума відповідей респондентів, які вважають, що видатки «дещо скоротилися» (13,9%) і «значно скоротилися» (8,2%)). Серед керівників/спеціалістів органів управління освітою таку поділяють на 5% респондентів менше (16,7% – сума відповідей респондентів, які вважають, що видатки «дещо скоротилися» (10,8%) і «значно скоротилися» (6,0%)). Не зміг визначитися з відповіддю на запитання кожен п'ятий керівник/вчитель закладу освіти (20,5%).

Розглянемо організаційно-правові аспекти ведення фінансово-господарської діяльності у закладах освіти ТГ. Оскільки для спеціальних коштів встановлена спеціальна звітність, що потребує збільшення відповідного штату спеціалістів, які в свою чергу потребують додаткового фінансування на свою роботу, це питання є досить складним. Юридичні особи комунальної форми власності зобов'язані витратити спеціальні кошти в межах затверджених кошторисів і фактичного надходження доходів за кожним видом надходжень. Іншими словами в Бюджетному кодексі це називається проєктно-цільовий метод.

Усі залучені кошти закладами освіти ТГ мають використовуватися на статутну діяльність і не вважатися прибутком. Школи не мають права на благодійні кошти купляти, наприклад трактор, бо це не є її статутною діяльністю. Проте благодійні пожертви та подарунки у вигляді того ж самого трактора закладам освіти законодавство не забороняє. Рівень ризику через брак знань щодо правової фінансової діяльності серед менеджменту шкіл досить високий, і це слугує вагомим гальмівним процесом застосування закладами освіти усього переліку можливостей децентралізації на практиці. Державні органи влади та відповідні служби проводять роз'яснювальну роботу щодо законодавчої грамотності для суб'єктів господарювання, проте погляди на ведення законної діяльності навіть серед органів фінансового моніторингу значно різняться під час перевірки, що не зменшує рівень ризику кримінальної відповідальності освітніх установ та їх керівників.

Як зазначалося вище, внаслідок процесу децентралізації ОМС, якими представляються інтереси цих громад, отримано нові повноваження, зокрема управління освітою. Головний принцип децентралізації таким чином зберігає свою логіку з урахуванням принципу субсидіарності, коли за всі проблеми, які можна результативно вирішувати на місцях, має бути відповідальна муніципальна влада, як найближча до населення.

Проте у практичних дослідженнях відзначається, що на даний час у громадах є проблема формування органу управління освітою. Відповідно до п. 5 ст. 26 чинного Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» формування організаційної структури та штатного розпису органу місцевого самоврядування є винятковим повноваженням та компетенцією місцевого самоврядування. Пропозиції з цих питань вносять ОМС, голова відповідної ради, їх затверджують на пленарних засіданнях ради.

Нині відсутні типові штатні нормативи для органів місцевого самоврядування. За винятком деяких органів і служб, де є нормативно-правові акти, визначені спеціальним законодавством. Як наслідок, кожна територіальна влада має свою «унікальну» організаційну структуру. Проте варто додати, що до штатного розпису мають бути включені лише ті посади, на які прийнято постанову Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 № 268 «Щодо впорядкування структури та умов оплати праці працівників органів виконавчої влади, прокуратури, судів та інших органів» [207] зі змінами, визначені посадові оклади.

Організаційна структура органу місцевого самоврядування насамперед залежить від визначених законом повноважень, чисельності населення громади, її фінансової та людської спроможності і, що вагомо для формування органу управління освітою, – кількості навчальних закладів.

З урахуванням такої унікальності, орган управління освітою також може відрізнитися за своєю структурною формою. Це може бути управління, департамент, відділ, сектор. Адже постанови КМУ про чисельність працівників,

структуру ОМС носить рекомендаційний характер (Постанова КМУ від 12.03.2005 № 179 «Про впорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних одиниць та місцевих державних адміністрацій» [206]). Орган управління освітою може різнитися у назві, чисельності персоналу та наявності додаткових комунальних послуг [206].

Але це ще не вся «свобода вибору» місцевої влади. Законодавство надає ОМС право не лише визначати організацію органу управління, а й методи організування управління у галузі освіти в загальному. Відповідно, місцева рада може:

- створити власний орган управління освітою;
- створити власний орган з делегованими адміністративними повноваженнями на рівні навчальних закладів;
- утворити загальний орган кількох територіальних громад;
- делегувати повноваження на основі співробітництва.

Однак ст. 32 чинного Закону України «Про місцеве самоврядування» відносить управління навчальними закладами до власних повноважень виконавчих органів місцевих рад.

Відповідно до ст. 11 зазначеного Закону України виконавчими органами рад є створені радами виконавчі комітети, відділи, управління та інші органи виконавчої влади. А ст. 54 Закону України «Про місцеве самоврядування» надає місцевій раді право утворення відділів, управлінь та інших органів виконавчої влади для здійснення повноважень, віднесених до компетенції виконавчих органів сільських, селищних, міських рад.

Відтак, орган управління освітою має бути органом виконавчої влади.

Слід підкреслити, що голів виконавчих органів ради призначає на посаду та звільняє з посади голова громади, а положення про відділи, управління та інші виконавчі органи ради затверджує відповідна рада. Законодавством не визначається, чи має орган управління освітою бути окремою юридичною особою, і це, ймовірно, залежить від організації діяльності управлінням освіти

громади. Однак законодавство широкої загальної середньої освіти, дошкільної освіти визначає доволі широке коло повноважень відносно управління освітою в громаді. Відтак формування органу управління освітою зі статусом юридичної особи значно зменшує навантаження на керівника ТГ, адже керівник органу управління освітою – юридична особа – володіє правом підписання документів, в т.ч. фінансових. Якщо орган управління освітою не має статусу юридичної особи та не є розпорядником освітньої субвенції, усі питання вирішуються безпосередньо керівником територіальної громади та за його підписом.

Отже, чинні нормативні акти визначають тільки пріоритетні напрямки реалізації освітньої політики: децентралізація управління за рахунок розширення повноважень органів регіональної влади, ОМС та керівників закладів освіти; посилення ролі рад; підвищення контрольного значення громадськості; розширення повноважень ОМС; надання освітнім закладам незалежності.

Здійснене нами в межах дисертаційної роботи емпіричне дослідження допомогло з'ясувати, *які ж результати маємо щодо зміни законодавства у сфері освіти в зв'язку з децентралізаційними процесами, які відбулися в Україні (див. табл. 2.1).*

Респонденти зі складу управлінців (керівники/спеціалісти органів управління освітою) зазначили, що внаслідок формування ТГ відбулося покращення стану шкіл і садочків (70,0%), поліпшилося харчування дітей у закладах освіти (68,6%), організовано підвезення дітей та педагогічного персоналу (67,4%), здійснюється аналіз потреб жителів ТГ в освітніх послугах (57,3%), затверджено програму розвитку освіти в територіальній громаді (54,0%), покращилася якість і доступність освітніх послуг (51,8%).

Лише кожен другий респондент цієї цільової групи зазначив, що розроблено та впроваджено механізми надання методичних послуг (18,9%), а кожен десятий – створено методичний кабінет (10,6%) (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розподіл відповідей респондентів на запитання «Які зміни відбулися у сфері освіти в місцевому самоврядуванні внаслідок формування територіальних громад, проведеного до початку широкомасштабного російського вторгнення?»

	% серед керівників/ спеціалістів органів управління освітою ТГ, N=417	% серед керівників/ вчителів закладів освіти ТГ, N=3620
<i>Нічого не змінилося або погіршилося</i>	3,1	18,3
Покращився стан шкіл, садочків	70,0	30,8
Поліпшено харчування дітей у закладах освіти	68,6	34,3
Організовано підвезення дітей та педагогічного персоналу	67,4	25,6
Здійснюється аналіз потреб жителів ТГ в освітніх послугах	57,3	20,2
Затверджено програму розвитку освіти	54,0	17,8
Покращилася якість і доступність освітніх послуг	51,8	22,5
Проведено роз'яснювальну роботу серед жителів громади	51,1	21,1
Збільшилось фінансування у сфері освіти	47,0	19,7
Забезпечено безперешкодний доступ до закладів освіти для маломобільних груп населення (МГН) та забезпечено умови для інклюзивного навчання	46,3	22,5
Створено опорну школу, реорганізовано інші заклади освіти	44,1	19,7
Надано фінансову автономію закладам освіти	24,0	12,5
Розроблено та впроваджено механізми надання методичних послуг	18,9	13,9
Створено методичний кабінет	10,6	6,7
Проведено зріз знань і сформовано вихідну базу даних для оцінювання якості надання освітніх послуг	5,8	4,5
<i>Інше</i>	<i>0,2</i>	<i>0,2</i>
<i>Важко відповісти / не знаю</i>	2,6	14,4

Примітка: респондент міг вибрати декілька варіантів відповіді, тому сума відповідей не дорівнює 100%. *Джерело:* автор. розробка

Щодо керівників/вчителів закладів освіти, то лише кожен третій згадав про покращення стану шкіл і садочків (30,8%), поліпшилося харчування дітей у закладах освіти (34,8%), організовано підвезення дітей та педагогічного персоналу (25,6%).

Натомість значно більша частка опитаних цієї цільової групи вважає, що нічого не змінилося, або взагалі ситуація у сфері освіти погіршилося у зв'язку з формуванням територіальної громади (18,3% проти 3,1% керівників/спеціалістів

органів управління освітою ТГ), та вагається з відповіддю на це запитання (14,4% проти 2,6% керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ).

Тобто, керівники/спеціалісти органів управління освітою територіальної громади майже вдвічі частіше, ніж керівники/вчителі закладів освіти, повідомляли про позитивні зміни у сфері освіти завдяки змінам нормативно-правової бази.

Проте з моменту широкомасштабного військового вторгнення РФ та із запровадженням військового стану ситуація змінилася, і управління у громадах здійснюється згідно Закону України «Про військово-цивільні адміністрації».

Відповідно до п. 12 і 15 ч. 1 ст.4 Військово-цивільні адміністрації житлових масивів управляють майном, що є спільною власністю територіальної громади, у тому числі здійснюють управління мережею закладів освіти, організацію їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення. Перелік повноважень військово-цивільної адміністрації, що міститься в частинах 1-2 ст. 4 вище Закону є вичерпним і розширеному тлумаченню не підлягає.

За короткий час в Україні, в період воєнного стану, були сформовані основи інституційно-правового регулювання сфери освіти. Так, регулювання здійснюється в межах та відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 05 грудня 2015 року № 389-VIII (зі змінами), Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року № 64/202210, затвердженого Законом України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX, а також відповідно до інших нормативно-правових актів України.

Так, відповідно до норм ст. 15 Закону України «Про правовий статус воєнного стану» до органів військової адміністрації населених пунктів на певній території передаються повноваження органів місцевого самоврядування, зокрема у сфері управління закладами та установами освіти. Також були створені правові умови для евакуації та переміщення навчальних закладів з окупованих та охоплених війною територій. З цих питань видано понад 50 наказів МОН України, які виконуються територіальними органами.

Організаційна діяльність у сфері освіти в умовах воєнного стану також делегувалася на органи територіальної влади. Після централізованого управління у сфері освіти до війни, нині органам територіальної влади делеговано самостійно приймати рішення щодо вибору форм навчання, тривалості канікул, їх календарного планування. Загальні питання організації освітнього процесу в закладах освіти регулюються листом МОН «Про організацію освітнього процесу в умовах воєнних дій» від 03.06.2022 р. № 1/3371-22.

Зауважимо, що до початку російської збройної агресії тривала робота робочої групи з удосконалення нормативно-правової бази для здобувачів освіти з тимчасово окупованих територій, а саме створення умов для прийому дітей з територій тимчасово окупованих територій України до професійно-технічних, училищ, дитячих садків та вищих навчальних закладів. Оптимізовано нормативно-правову базу для функціонування освітніх центрів «Крим-Україна» та «Донбас-Україна» у сфері реінтеграції вихідців з окупованих територій до українського освітнього простору; спрощення процедури вступу; вдосконалення системи дистанційної освіти та екстернату.

Також обговорено питання організації безпечного освітнього процесу в закладах освіти, розташованих поблизу лінії розмежування. Доцільно зазначити, що ці питання вже стоять на порядку денному нині, незважаючи, що ще війна не завершилася. Сподіваємося, що територіальна влада на звільнених територіях буде спроможною вирішувати питання забезпечення населення громади на місцевому рівні якісною та доступною освітою.

Окремо зупинимося на проблемах управління закладами вищої освіти (ЗВО) у контексті децентралізації. Хоча вища освіта мало керується місцевим самоврядуванням, але заклади вищої освіти входять у місцеву мережу закладів освіти, навіть якщо вони державні, і також впливають на якість освіти в громаді.

Емпіричний аналіз компетенцій Міністерства освіти і науки показує, що воно зосереджено на практичних програмах, аналітичній роботі, розвитку освіти,

підтримці інфраструктури, покращенні управлінської діяльності. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» (2014) [182] міністерство повинно мати контракт з кандидатом, який висувається на ректорську посаду, не пізніше одного місяця з дня його обрання. Це означає, що уряд відмовився перейти з безпосереднього управління ЗВО на дистанційний контроль [58, с. 83].

На зміну традиційному функціонуванню МОН щодо моніторингу якості освітньої діяльності та її результатів створено Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), яке не підпорядковане МОН України. Така незалежність мала сприяти створенню конкурентних переваг на ринку освітніх і наукових послуг й повністю відповідати запитам суспільства, економіки та держави.

Вважалось, що вихід ЗВО на ринок допоможе підвищити якість вищої освіти та очистити конкурентоспроможну галузь. Проте це призвело до того, що вищі почали працювати не в плані конкуренції за якісну освіту, а в плані виживання. Фактично в Україні процес розширення незалежності університетів зіткнувся з адміністративними та економічними проблемами.

По-перше, труднощі виникли з впровадженням нового закону «Про вищу освіту», який вимагав понад 50 нормативних актів (постанов уряду, керівництво Міноборони). Через політичну нестабільність, частину владних команд в уряді профільного міністерства цей процес гальмувався. На кінець 2019 року було прийнято понад 30 нових нормативних актів.

По-друге, фактичне надання ЗВО автономії після Революції Гідності було зумовлене реформаторським порядком денним Адміністрації Президента. Пізніше, із середини 2016, системи реформ вищої освіти починала рухатися в бік широкого загалу. Водночас кожна нова українська влада сьогодні змінює підхід до освітньої та наукової політики.

Однак неготовність держави на практиці передати ЗВО більше повноважень є основною проблемою просування реформ у сфері освіти. На першому етапі українські урядовці намагалися проводити якісні та

концептуальні зміни в академічній сфері. Тому у 2014 - 2016 рр. були введені в дію Закони України «Про вищу освіту» та «Про науку і науку і технології», багато урядових рішень, інструкцій МОН з питань вищої освіти, а також новий список сертифікованих експертів. Україна також приєдналася до Програми Європейського Союзу з досліджень та інновацій. Наприкінці періоду реформи, тобто влітку 2016 року, уряд змінив програму розподілу бюджету між вищими навчальними закладами, встановивши форму «грошового потоку за студентом»: головними пріоритетами були розширення автономії університетів та реформування системи державного фінансування сфери освіти.

Перед обличчям серйозних фінансових труднощів уряд скоротив витрати на освіту та науку, що було незворотним після здобуття незалежності. Ці сфери знаходяться поза межами списку пріоритетних для влади, що підтверджує статистика. Загальна сума зведеного бюджету на освіту (державні та місцеві витрати) у 2014 - 2019 рр. безповоротно зросла (у гривнях): у 2014 р. – 100,1 млрд., у 2015 р. – 114,2 млрд., у 2016 р. – 129,4 млрд., у 2011 – 68 млрд., у 2018 р. – 221,9 млрд., у 2019 р. – 228 млрд. [38], але фактично вона зменшилася через падіння ВВП та загальне скорочення державних дотацій у галузі.

Регіони незалежної економіки України стали не найкращим місцем для інновацій, які б були каталізатором економічного та технологічного розвитку країни та її населення, надаючи науково-технічну допомогу перспективним галузям. Причинами цієї проблеми є недостатнє реформування навчальних закладів, відсутність дослідницького та інноваційного потенціалу, відсутність бажання інвестувати в науку, відсутність державної політики підтримки інновацій. [237, 238].

У 2014 – 2019 роках лише 10% державних витрат на наукове забезпечення було спрямовано на розвиток університетських знань – 400-600 млн грн. Це становило близько 2,5% бюджету, виділеного на захист економіки держави [32]. Для порівняння: у країнах Західної Європи та США цей показник у середньому становить 25 – 30%, у Швеції, Швейцарії, Великій Британії рівень витрат на

дослідження перевищує 45%, що дає змогу ЗВО цих країн бути провідними центрами досліджень та інновацій, робити відчутний внесок у конкурентоспроможність національних економік [171]. Таким чином, попри формальну рівність усіх секторів науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи, університетська наука в Україні залишається у дискримінаційному становищі.

Таким чином, ми бачимо, що система вищої освіти України на сучасному етапі опинилась у лещатах невирішених пострадянських проблем і домінування неоліберальних підходів в освітній політиці держави. Університетські реформи через брак політичної волі виявилися половинчастими.

2.2. Суб'єкти реалізації інституціонального механізму публічного управління закладами освіти в умовах глобальних викликів та воєнного стану в Україні

Держава виступає головним суб'єктом освітньої політики в суспільстві, оскільки формує загальнонаціональну візію, стратегічні напрямки, механізми та інструменти забезпечення доступної та якісної освіти на різних рівнях й по всій території країни. Держава забезпечує доступність і безоплатність освіти для населення через фінансові механізми надання субвенцій на заклади освіти, що перебувають на території громад та переважно знаходяться у комунальній власності цих громад, тобто – в управлінні місцевого самоврядування (дошкільні та позашкільні заклади, школи, коледжі, ліцеї, технікуми).

Важелями впливу на регулювання ринку освітніх послуг в державі на різних рівнях публічного управління є суб'єкти реалізації публічної політики у сфері освіти. Головною метою їх діяльності є прогнозування та формування шляхів реалізації стандартів у сфері освіти за рівнем підготовки (дошкільна, початкова, загальна середня освіта, професійна середня освіта, вища освіта першого рівня (бакалаври), вища освіта другого рівня (магістерська), вища освіта третього рівня (доктор філософії), своєчасне виявлення, запобігання та нейтралізація загроз у

сфері освіти в сучасних умовах.

Інституціональний механізм ми визначаємо як процес, і як результат організаційного оформлення управлінського процесу в сфері освіти, в завершенні якого є впровадження управлінського соціального інституту в системі багаторівневого публічного управління.

Структура інституціонального механізму публічного управління закладами освіти в ТГ – це система інституцій, що взаємопов’язані між собою, які дозволяють створити сприятливе середовище у вигляді норм права за допомогою організаційно-правової регуляційної діяльності реальних суб’єктів влади та суспільства [212].

На рис. 2.4. подана структура взаємодії суб’єктів публічного управління закладами освіти щодо реалізації інституціонального механізму в ТГ України.

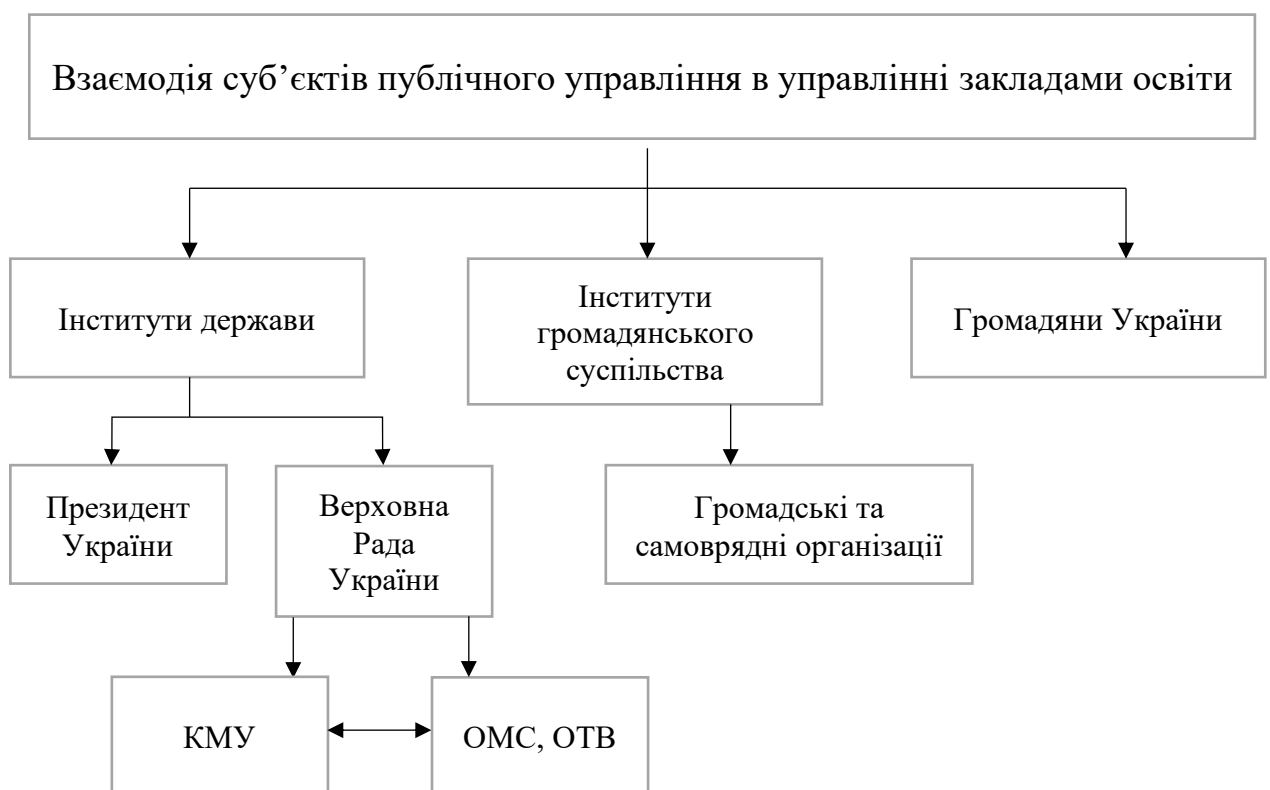


Рис. 2.4. Суб’єкти публічного управління закладами освіти

Джерело: автор. розробка

Діяльність суб'єктів державного управління закладами освіти в МГ України здійснюється відповідно до прийнятих у встановленому порядку законів, концепцій, стратегій, програм та інших керівних документів з питань забезпечення розвитку освітньої галузі, якими визначити мету та основні завдання зазначеного напрямку суспільного розвитку.

Як бачимо, класифікаційна характеристика управління закладами освіти, яка здійснена нами на засадах еволюційного підходу і подана в першому параграфі дисертаційної роботи, підтверджує, що суб'єкти публічного управління закладами освіти визначаються залежно від історичних подій, функціональних завдань, цілепокладання, напрямів інституціонального, технологічного та ресурсного забезпечення розвитку управлінського процесу відповідно до вимог часу.

Таким чином, нами обґрунтовано суб'єктний чинник нормативної (регулятивної) підсистеми інституціонального механізму публічного управління закладами освіти в ТГ, а також визначено зв'язок управлінського процесу із законодавством у сфері освіти. Важливим компонентом нормативної (регулятивної) підсистеми інституціонального механізму публічного управління закладами освіти в ТГ є забезпечення умов для реалізації нормативно-правової бази, яка системно удосконалюється відповідно до міжнародних стандартів.

За три десятиліття в Україні відбулися зміни в сфері освіти, що регулювалися різними законами. Це перешкоджало формуванню високого рівня системи інститутів демократичного розвитку суспільства та політико-владних відносин в удосконаленні управлінського процесу закладами освіти. Виникли і утвердилися антиінститути: надлишкова бюрократизація, значні масштаби тіньової публічної діяльності, політична та економічна корупція. Передбачувана поява інституційних факторів соціально-економічного розвитку у сфері освіти, що мала б призвести до якісних перетворень, на практиці підтверджує стагнацію в інституційній сфері [239].

Результати міжнародних моніторингових досліджень довоєнного періоду свідчать, що за останні шість років Україні вдалося досягти деякого прогресу в нарощуванні ефективності публічного управління закладами освіти в ТГ, зокрема, у сфері антикорупційного контролю за регулюванням якості та доступності освітніх послуг населенню громади [223]. Також було припущення міжнародних експертів, що ринкові сили в Україні та її регіонах можуть замінити державу у сфері інституційного формування, розвитку освітнього ринку.

Однак недорозвиненість інституційного середовища загальмувала розвиток публічного управління закладами освіти в ТГ у політиці перехідного періоду, а лібералізація без добре організованої ринкової інфраструктури замість того, аби підтримати розвиток, в окремих регіонах призвела до поглиблення фінансово-економічної кризи.

До найважливіших передумов ефективного розвитку публічного управління закладами освіти в ТГ сьогодні слід віднести наступні чинники:

- формування надійної системи реалізації нормативно-правових актів;
 - подолання непотизму та корупції у сфері освіти;
 - поглиблення структурно-функціонального розвитку нових ринків,
- які позитивно вплинуть на удосконалення освітнього процесу в Україні.

Тому інституціональний механізм публічного управління закладами освіти в ТГ України має бути направлений на забезпечення ефективної та прозорої взаємодії між різними сегментами соціального та суспільного середовища держави.

Система багаторівневого публічного управління в сфері освіти вибудовує нову модель, де акцент ставиться не тільки на розширені мережі освітніх послуг відповідно до кращих світових стандартів, а й на способах і технологіях їх адаптації в Україні, використанні усіх можливостей взаємодії влади та громади у створенні умов для високої якості та доступності освітніх послуг, особливо в умовах – глобальних викликів, які пов'язані з кризовими явищами та воєнним станом в Україні. Тут ми пропонуємо скористатися функціонально-

компетентнісним та особисто-діяльнісним підходами, які доцільно розглядати в контексті класифікації суб'єктів участі в публічному управлінні в сфері освіти [223].

До суб'єктів реалізації інституціонального механізму публічного управління закладами освіти в ТГ належать:

– *на національному рівні* – Міністерство освіти і науки України, Державна служба якості освіти, Український центр оцінювання якості освіти, Інститут модернізації змісту освіти, Український інститут розвитку освіти, Комітет з фізичного виховання та спорту МОН;

– *на регіональному рівні* – департаменти освіти і науки обласних військових адміністрацій, обласні ради;

– *на місцевому рівні* – управління (відділи) освіти місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування (територіальної влади) [223].

Аналіз чинного законодавства України дозволяє зробити висновок, що суб'єкти, на які спрямовуються управлінські впливи суб'єктів реалізації інституціонального механізму управління закладами освіти є такі заклади освіти: дошкільні, загальної середньої освіти, позашкільної освіти, професійної (професійно-технічної) освіти, вищої та фахової передвищої освіти (II-III рівнів акредитації, до яких належать коледжі, інститути післядипломної освіти) комунальної власності.

До опосередкованих суб'єктів реалізації інституціонального механізму управління закладами освіти можна віднести громадські організації, статутною діяльністю яких передбачено надання освітніх послуг населенню України на різних рівнях публічного управління.

До *першої групи* доцільно віднести державні та самоврядні громадські організації національного рівня. *Національна академія наук України* є вищою державною науковою організацією України, що заснована на державній власності та наділена правами самоврядності.

До державних самоврядних суб'єктів також належать *національні галузеві академії наук. Університети* – автономні заклади вищої освіти, які мають свої видавництва, в яких друкують навчальну та наукову літературу, інші самоврядні підприємства та організації.

Особливе місце у загальній структурі суб'єктів реалізації інституціонального механізму публічного управління закладами освіти посідає громадянське суспільство – система самостійних і незалежних від державної влади суспільних інститутів, що забезпечують умови для реалізації інтересів та потреб індивідів і груп для функціонування та розвитку економічної, політичної, соціальної, культурної і духовної освіти суспільства. До них належать професійні освітні об'єднання, асоціації, благодійні фонди тощо. Останні події в Україні свідчать про небайдужу патріотичну спрямованість громадськості, яка здатна суттєво вплинути на загальний рівень розвитку освіти через безпосередню участь у збройному захисті територіальної цілісності держави, різноманітні волонтерські організації, що впливає на виховання учнів, студентської молоді.

До *другої групи* варто включити сім'ю, національні та інші меншини, їх право на участь в організаціях, можливість самостійного вирішення питання групової ідентичності, що має велике значення для України.

До *третьої групи* пропонуємо включити місцеві та територіальні самоврядні громадські організації, об'єднання, які є автономними, активно сприяють вирішенню соціально-економічних проблем у сфері освіти на місцевому рівні (місцеві політичні партії, депутатські об'єднання, громадські організації тощо).

У контексті дослідження інституалізаційного механізму публічного управління закладами освіти в ТГ розглянемо процесний розвиток ринку надання освітніх послуг на місцевому рівні. Децентралізація та регіоналізація освіти на основі аналізу регіональних особливостей та інтересів ТГ сприяла вибору методів управління, здійснення реформ і фінансового забезпечення.

Державна політика у процесі трансформації освіти має враховувати потребу

у локальних проєктах реформування освіти та наявність незалежних аналітичних центрів [190].

Однак ринок освітніх послуг виявився не готовим оперативно реагувати на зміни попиту внаслідок структурних зрушень як в економіці, так і в умовах кризових явищ, що гальмує вирішення проблем дефіциту кваліфікованих робітничих кадрів та залишає суттєву диспропорцію між попитом та пропозицією на ринку праці. Це твердження аргументується результатами нашого емпіричного дослідження, проведеного протягом 2020-2022 років.

В умовах пандемії та військового стану в Україні національні та регіональні стратегії розвитку регіональних ринків освітніх послуг недостатньо дієві, що підтверджується щодо низьким обсягом їх експорту, труднощами у здійсненні інтеграції української освіти до європейського освітнього простору, повільними темпами розвитку міжнародних освітніх програм [201].

Тому тут покладається велика надія на суб'єктів реалізації інституціонального механізму публічного управління закладами освіти місцевого чи регіонального рівня. Вони мають бути фронтменами у вирішенні питань якісного проведення оптимізації, щоб не зашкодити водночас авторитету влади й інтересам учнів та їхніх батьків, громаді щодо вироблення ефективної локальної освітньої політики.

Щодо складнощів, які виникають у поточній діяльності органу управління освітою в умовах воєнного стану, то за результатами емпіричного дослідження майже кожен другий керівник/спеціаліст органів управління освітою територіальної громади називали нестабільність законодавства, зміна правових регулювань (48,7%), брак власних доходів місцевого бюджету (48,0%) та оплату праці в умовах воєнного стану (простій, дистанційна робота, оформлення відпусток тощо) (43,9%) (*див. рис. 2.5*).

Кожен третій вважає найбільшою складністю недостатню чисельність працівників відділу освіти (34,1%), а кожен четвертий – недостатню компетентність деяких депутатів місцевої ради (25,2%) та пасивність та/або

низька зацікавленість громадян у вирішенні суспільно важливих для ТГ питань (24%).

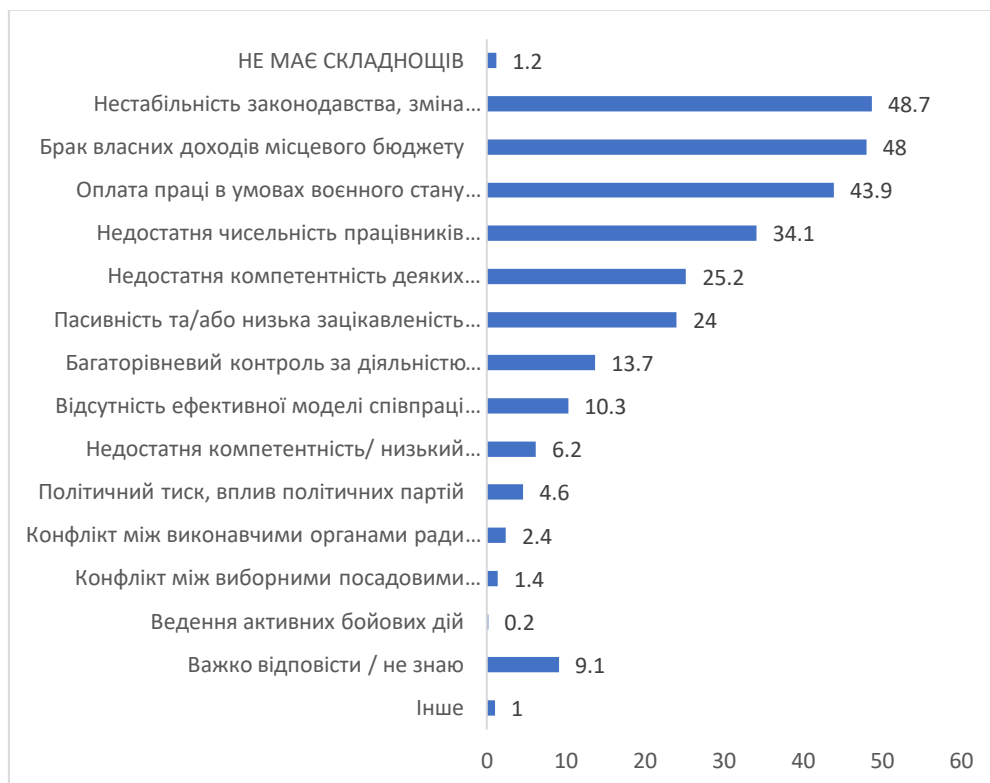


Рис. 2.5. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Якими є найбільші складнощі, що виникають у поточній діяльності вашого органу управління освітою?», % серед усіх, $n=417$ (керівники/спеціалісти органів управління освітою) Джерело: автор. розробка.

Примітка: респондент міг вибрати декілька варіантів відповіді, тому сума відповідей не дорівнює 100%.

Найрідше серед складнощів є недостатня компетентність/ низький рівень компетентності деяких фахівців, конфлікт між виконавчими органами ради та місцевою радою, конфлікт між виборними посадовими особами в раді – старостою (старостами) та керівництвом ради, політичний тиск, вплив політичних партій.

Однією з інновацій в інституціоналізаційному механізмі публічного управління закладів освіти в ТГ є запровадження мережі опорних шкіл. Це успішні кроки до реалізації концепції дитиноцентричної освіти в Україні.

Опорні школи – це установи загальної середньої освіти, мають більш високий юридичний статус і більше повноважень, ніж звичайні школи. Ці

заклади відвідують учні середньої та старшої школи, тоді як учні початкових класів зазвичай продовжують навчатися у маленьких школах, неподалік місця проживання [191]. Тому наявність опорної школи у територіальному суспільстві є індикатором ефективного освітнього менеджменту.

Ефективність управлінського процесу навчальними закладами досягається насамперед у тих ТГ, де втілюються проекти, що стимулюють зацікавленість усіх членів суспільства до оптимізації мережі. Це дає можливість створювати нові зв'язки між окремими поселеннями, сприяє територіальній консолідації, формує місцеву ідентичність і впливає на якість життя.

Саме новоутворені територіальні громади є головною управлінською ланкою, від якої безпосередньо залежить ефективність управління, повноваження виконання державного стандарту, забезпечення прав представників місцевої громади на якісну і доступну освіту, і місцева влада діє за допомогою інструментарію та в межах передбачених чинним законодавством. Ця логіка практично відображається у позитивній тенденції розподілу управлінських повноважень і функцій між суб'єктами управління різних рівнів.

Внаслідок реформи та набуття чинності низки нормативно-правових актів, відбувся значний перерозподіл відповідальності між органами центральної влади та органами місцевого самоврядування, а відповідно – і створеними громадами. Урядові джерела ілюстраціями відображають систему управління освітою й поділ управлінських повноважень таким чином, що держава лише задає рамковість реалізації державної освітньої політики, а дійсно основна відповідальність та реалізація освітніх функцій покладена саме на органи місцевого самоврядування і їх громади.

Тобто, держава як центральний стратегічний орган у системі управління освітою визначає юридичні рамки для освітніх закладів, визначає стандарти освіти та типові освітні програми, встановлює розмір освітньої субвенції, визначає основні вимоги до діяльності закладів освіти і контролює їх виконання.

Керівні органи територіальної громади ухвалюють рішення щодо мережі освітніх закладів і умов реалізації освітніх завдань, створюють умови для реалізації освітніх завдань, а також беруть участь у формуванні стандартів освіти, ґрунтуючись на вивчених потребах своїх громад.

Освітні заклади та установи у свою чергу реалізують освітні завдання, формують та ухвалюють освітні програми на основі рекомендованих центральними органами або користуються нетиповою програмою, спонукаються до ведення власної фінансово-господарської діяльності, а також оцінюють якість освіти через тісну співпрацю з учнями, батьками, іншими суб'єктами господарювання. Поділ управлінських повноважень в сфері освіти показано на рис. 2.6.

Регіональний

Рис. 2.6 Поділ управлінських повноважень в сфері освіти ТГ

Джерело: автор. розробка за даними [за 194, 201, 204, 214]

Як бачимо, суб'єктом управлінських рішень в сфері освіти є територіальна громада. Загальні *принципи децентралізації*, а саме: передача функцій, повноважень та ресурсів в управління органами місцевого самоврядування, тобто на місця у громади, характерні і для сфери освіти. Ланцюжок взаємодії від найвищих органів (не враховуючи судову й правоохоронну систему) до нижчих

ведуть себе лише на рівні сумісності ведуть себе лише на рівні сумісності національних цінностей, державної стратегії та освітня політика.



Рис. 2.7. Схема публічного управління закладами освіти

Джерело: автор. розробка [за 21, с. 280; 41]

Органи державної влади розробляють найзагальніші стратегічні напрямки і формулюють низку рекомендацій щодо можливості здійснення освітньої політики, регіональна влада частково виконує контрольні та інфраструктурні функції, Районні ради загалом втратили будь-який вплив у період децентралізації та повноваження (хоча номінально вони залишилися), а саме органи місцевого самоврядування спрямовують свою роботу на вирішення конкретних фінансових, кадрових, матеріальних та організаційних проблем освіти.

Крім того, потрібно врахувати ще одну деталь: потрібен час для того, щоб насамперед представники райдержадміністрацій перестали чинити

адміністративний тиск на громади та звикли до того, що громади мають повноваження самостійного, публічного управління справами. І заплановані зміни до Конституції України якраз покликані закріпити цей розподіл на найвищому рівні, щоб уникнути дублювання функцій та повноважень.

Потрібен також час і для того, щоб створені органи управління об'єднаними громадами, які виконують функцію суб'єктів публічного управління навчальними закладами у ТГ набули навичок та досвіду та стали здатними до самоврядування. До питань, що стоять перед ними у сфері управління освітою, належать: якою має бути структура управління освітою в суспільстві, визначити критерії управління освітою на місцевому рівні, розподілити посадові обов'язки, та як організувати позашкільну освіту.

Інституційна недостатність зумовлює певну невизначеність у діяльності суб'єктів державного управління освітніми закладами, і водночас дає можливість гнучко працювати, адаптуватися до нових умов. Це зменшує можливості громади, яка у стандартних адміністративних процедурах традиційно наділяється відповідними ресурсами та ефективним використанням державних коштів.

Ми проаналізували важливі інтегральні характеристики інституціонального механізму, які є індикаторами вимірювання спроможності суспільства до стратегічного розвитку, зокрема системи освіти, на основі стратегічного планування з використанням усіх доступних ресурсів.

Тому першочерговим визначальним завданням органів управління освіти ТГ є створення інструментарію ефективного управління, забезпечення територіальної спроможності і консолідації, зміцнення самої освітньої системи з урахуванням функціонально-компетентнісного і особисто-діяльнісного підходів. Ці завдання особливо важливо реалізувати в умовах збройної агресії росії на територію України та на окупованих територіях.

Наступний інституційний чинник стосується можливості громад та полягає у регулюванні взаємовідносин, що виникають у добровільному процесі

об'єднання територіальних громад сіл, селищ і міст відповідно до закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [190]. Повноваження територіальних громад визначені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Бюджетного кодексу України, з 2010 року ТГ з різним статусом мають дещо різні повноваження, насамперед у сфері освіти та охорона здоров'я. Зокрема ст. 4 Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» містить окремі норми, які визначають мінімальні вимоги до формування об'єднаних громад» [190]. Пункт 5 цієї статті містить ключовий припис про те, що освіта суспільства не може посилити ситуацію з наданням публічних послуг в об'єднаній громаді.

В основному законі України міститься низка норм, які стосуються охорони здоров'я, освіти та безпеки, але ці норми також не є вичерпними, оскільки немає конкретних положень щодо кількості та статусу медичних чи навчальних закладів. Таким чином, концепція спроможності суспільства не є конкретною, її єдиним критерієм є вимога не погіршувати ситуацію, що склалася до об'єднання, у наданні послуг.

Враховуючи це, припускаючи, що державна освітня субвенція розраховуватиметься на одного учня та забезпечуватиме менший дохід освітнім закладам у громадах із невеликою середньою наповнюваністю класів, таким чином заохочуючи їх оптимізувати свої мережі, місцеві політики-популісти можуть використовувати цей фактор, щоб уникнути конфронтації з виборцями. закрити школи, навіть якщо такий крок необхідний, і призупинити реформу освіти. Проте уряд заохочує спрощення за допомогою нової формули субсидії на освіту, яка надає більше грошей школам із більш переповненими класами.

Задекларованою метою впровадження Нової української школи є створення широкоцінного комфортного освітнього простору насамперед в об'єднаних громадах, де утворено опорні школи [204]. Комфортно в усіх сенсах: облаштування та технічне забезпечення шкіл, наповнення навчального процесу.

Що стосується підвищення потенціалу та самодостатності ТГ, то для

багатьох із них, особливо в сільській місцевості, де немає великого бізнесу, це можна зробити за рахунок державної підтримки через фонди регіонального розвитку, іноземні фонди для підтримки децентралізації, завдяки консолідації вже створених спільнот (див.табл.2.2).

Таблиця 2.2
Аналіз міжбюджетних трансфертів за 2017-2022 рр.

Бюджетна характеристика / роки	2018 [185]	2019 [186]	2020 [187]	2021 [188]	2022 [189]
Базова дотація	8,182,660.7	10,367,311.9	13,282,363.1	15,702,983.5	16,297,181.7
Реверсна дотація	5,406,499.9	6,819,123.7	8,763,448.9	10,386,230.3	10,794,397.9
Коефіцієнт інфляції	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Освітня субвенція	61,712,610.6	69,623,581.4	79,098,895.3	99,647,368.2	108,043,838.1
Медична субвенція	57,366,717.0	55,693,001.3	14,582,774.0	-	-
Спроможні громади (з реверсною дотацією), %	222/1289 17,2%	246/1405 17,5%	234/1453 16,1%	208/1463 14,2%	211/1463 14,4%
Нейтральні за міжбюджетними трансфертами	135	163	180	157	165
% усіх не дотаційних	27,7%	29,1%	28,5%	25%	25,7%

Джерело: автор. розробка

Дослідження, що стосуються саме фінансової спроможності громад, практично відсутні. Але здійснити цей аналіз цілком доступно, звернувшись до додатку №6 до щорічного Закону про бюджет України, де вказані усі громади у розрізі міжтрансфертних бюджетних відносин. У цих документах усі громади поділяються на ті, що отримують базову дотацію від держави, та ті, що здійснюють реверсну дотацію – віддають надлишок зібраних доходів громади у державну казну.

Тобто, іншими словами, громади, які спроможні акумулювати місцеві кошти і навіть віддавати частину назад до держави, мають достатньо коштів на свої власні потреби та розвиток власної інституційної спроможності. Логічним є

те, що саме такі громади мають ресурс для розвитку, розбудови освітньої інфраструктури, оновлення матеріально-технічної бази освітніх закладів, впровадження програм стимулів для учнів та вчителів, обладнання профільних класів, запровадження інновацій, покращення умов інклюзії і доступності, та багато іншого.

Протягом періоду впровадження реформи децентралізації аналіз додатків до законів про державний бюджет у період 2017-2021 рр. робить очевидними декілька вагомих фактів: частка фінансово незалежних (спроможних) громад не перевищує 25% із загальної кількості. У графічному відображенні зменшення кількості фінансово спроможних громад на рис. 2.8.

Це означає, що абсолютна більшість об'єднань є дотаційними і не спроможними; об'єднання відбувалося за критеріями, що не сприяли формуванню фінансової потужності громад, оскільки кількість дотаційних громад не зменшилась; а у прогнозі на 2022 рік кількість таких міських бюджетів впаде до 207 одиниць, що вказує на наслідки заполітизованості рішень щодо об'єднань, а не прагматичних обґрунтувань.

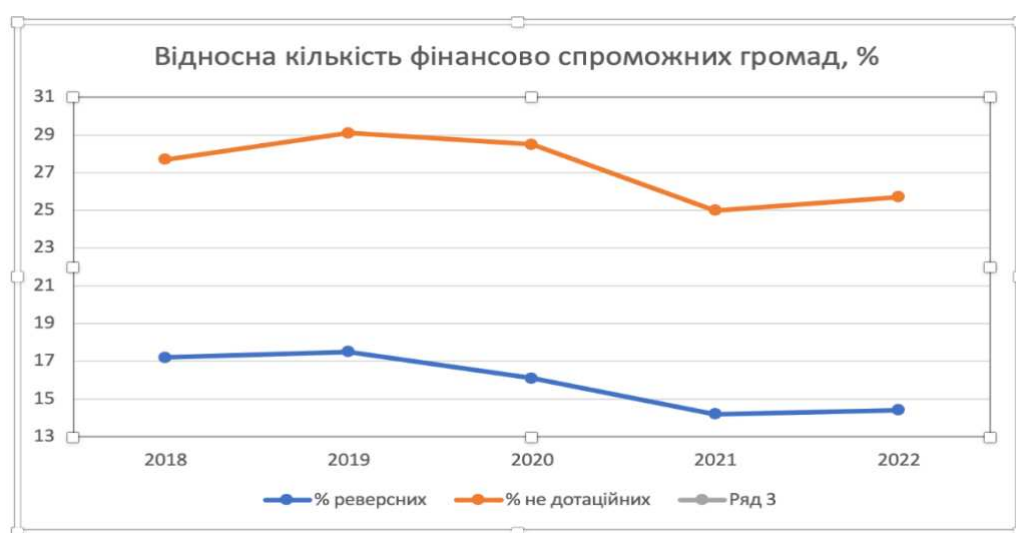


Рис. 2.8. Відносна кількість фінансово спроможних громад у 2018-2022 рр., у %

Джерело: автор. розробка [за 185-189]

Водночас спостерігаємо ріст базової дотації з роками, на що можна було б списати і рівень інфляції, проте завдання реформи було зменшення видатків на підтримку місцевих бюджетів, чого явно не сталося згідно з ілюстрацією нижче, рис. 2.9.



Рис. 2.9. Порівняння тенденцій зростання базової та реверсної дотацій в новоутворених ТГ, у грн. Джерело: автор. розробка [за 185-189]

Реалізація інституціонального механізму впливає на стратегію розвитку громад, яка узгоджується із загальною стратегією розвитку відповідної галузі для формування потужних конкурентоспроможних регіонів та врівноваження регіонів у межах країни. Перевагу одержують ті ТГ, які відповідають стратегії розвитку регіону або мають найкращі міжособистісні контакти. Однак чи є для цього належного рівня компетентні фахівці, які розуміють та володіють загалом цією проблемою у громадах – питання сумнівного характеру.

Однак на реалізацію інституціонального механізму негативно впливають певні внутрішні та зовнішні фактори, які визначені як політичні мотиви.

Величезною проблемою сфери освіти в ТГ і реалізації усіх механізмів публічного управління постає на сьогодні агресія РФ на території України. Станом на 22 жовтня 2022 року внаслідок військових дій постраждало від ворожих обстрілів 2719 навчальних закладів, 332 з них зруйновано повністю.

Економіка країни станом на травень 2022 року впала на 40% відсотків, вчителі та учні перебувають у несприятливих умовах для навчального процесу (у підвалах, гуртожитках, за кордоном), потенціал територіальних громад спрямовується на підтримку військових, медиків, гуманітарну допомогу постраждалим, відновлення зруйнованої інфраструктури в містах і селах.

Аналіз відповідей респондентів на запитання *«Яким чином змінилося фінансування сфери освіти в ТГ у зв'язку з необхідністю фінансування заходів, спрямованих на підтримку громад в умовах воєнного стану?»* засвідчив, що більшість респондентів з числа керівників/спеціалістів органів управління освітою це про зазначили – на 60,7%; сума відповідей респондентів, які відповіли *«значно зменшилось»* (29,5%) і *«дещо зменшилось»* (31,2%); а серед керівників/вчителів закладів освіти – 46,6% (сума відповідей респондентів, які відповіли *«значно зменшилось»* (25,2%) і *«дещо зменшилось»* (21,4%).

Аналіз відповідей респондентів на це запитання *«На які саме заходи було спрямоване фінансування сфери освіти у вашій територіальній громаді у зв'язку з необхідністю фінансування заходів, спрямованих на підтримку громад в умовах воєнного стану?»*, свідчить, що найчастіше про зменшення фінансування сфери освіти в ТГ у зв'язку з необхідністю фінансування заходів, спрямованих на підтримку громад в умовах воєнного стану, зазначили керівники/спеціалісти органів управління освітою територіальних громад західних і південних областей (відповідно 66,4% і 64,9%) проти східних (50,0%), а керівники/вчителі закладів освіти територіальних громад – північних і центральних областей (відповідно 49,9% і 49,2%) проти східних (41,9%).

Керівники/спеціалісти органів управління освітою територіальних громад, в чийй громаді зменшилося фінансування сфери освіти у зв'язку з необхідністю фінансування заходів, спрямованих на підтримку громад в умовах воєнного стану, до таких заходів першочергово віднесли: оплату транспортних послуг і пально-мастильних матеріалів (47,0%), облаштування місць розміщення вимушених переселенців (43,5%), заходи територіальної оборони (41,1%).

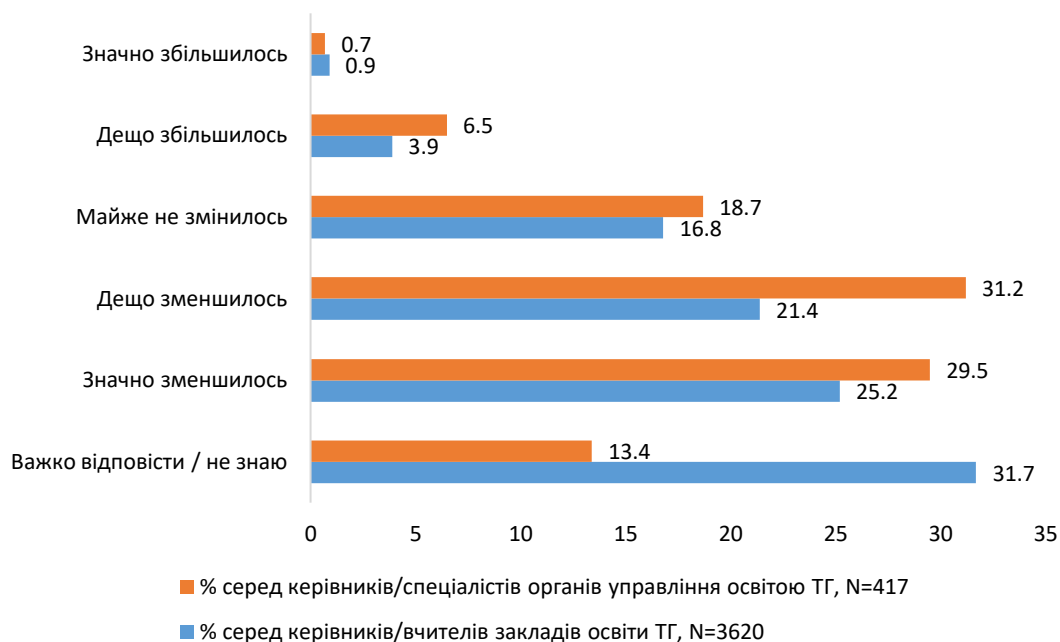


Рис. 2.10. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Яким чином змінилося фінансування сфери освіти в ТГ у зв'язку з необхідністю фінансування заходів, спрямованих на підтримку громад в умовах воєнного стану?», %. Джерело: автор. розробка

Серед інших варіантів респонденти зокрема назвали заходи на підтримку ЗСУ, оплату комунальних послуг та виплату заробітної плати (див. рис. 2.11).

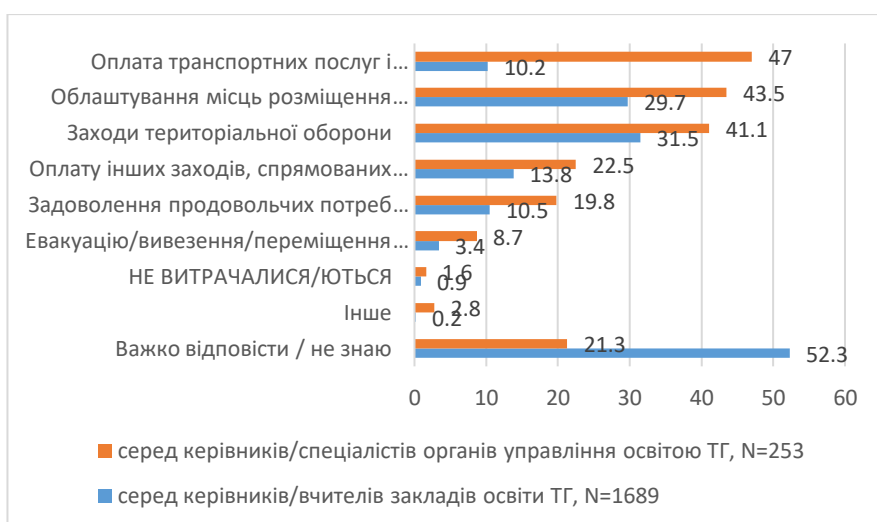


Рис. 2.11. Розподіл відповідей респондентів на запитання «На які саме заходи було спрямоване фінансування сфери освіти у вашій територіальній громаді у зв'язку з необхідністю фінансування заходів, спрямованих на підтримку громад в умовах воєнного стану?», % від тих, в чий громаді зменшилося фінансування сфери освіти у зв'язку з необхідністю фінансування заходів, спрямованих на підтримку громад в умовах воєнного стану
Джерело: автор. розробка

Аналіз відповідей респондентів на це запитання залежно від регіону України свідчить, що найчастіше фінансування сфери освіти у ТГ у зв'язку з необхідністю фінансування заходів, спрямованих на підтримку громад в умовах воєнного стану (див. табл. 2.3):

на *заходи територіальної оборони*, на думку керівників/спеціалістів органів управління освітою територіальних громад, спрямовувалося в північних і південних областях (відповідно 56,5% і 54,2%) проти східних (19,4%), на думку керівників/вчителів закладів освіти – східних і центральних областей (відповідно 35,4% і 33,6%) проти південних (25,2%);

на *облаштування місць розміщення вимушених переселенців*, на думку керівників/спеціалістів органів управління освітою територіальних громад, спрямовувалося в західних і центральних областях (відповідно 60,0% і 53,2%) проти північних (19,2%), на думку керівників/вчителів закладів освіти також найчастіше західних і центральних областях (відповідно 38,0% і 34,7%) проти південних (10,1%);

на *оплату транспортних послуг і пально-мастильних матеріалів*, на думку керівників/спеціалістів органів управління освітою територіальних громад, спрямовувалося в західних і центральних областях (відповідно 52,0% і 53,2%) проти східних (29,0%), серед керівників/вчителів закладів освіти різних регіонів значних статистичних відмінностей не виявлено;

на *оплату інших заходів, спрямованих на підтримку цивільного населення в умовах воєнного стану*, на думку керівників/спеціалістів органів управління освітою територіальних громад, спрямовувалося в західних областях (29,3%) проти південних і східних (відповідно 12,5% і 16,1%), серед керівників/вчителів закладів освіти різних регіонів значних статистичних відмінностей не виявлено.

Таблиця 2.3

Розподіл відповідей респондентів на запитання «На які саме заходи було спрямоване фінансування сфери освіти у вашій територіальній громаді у зв'язку з необхідністю фінансування заходів, спрямованих на підтримку громад в умовах воєнного стану?», залежно від регіону України, % від тих, в чийй громаді зменшилося фінансування сфери освіти у зв'язку з необхідністю фінансування заходів, спрямованих на підтримку громад в умовах воєнного стану

	З ахідний	Центр альний	Пів нічний	Сх ідний	Пів денний
% серед керівників/спеціалістів органів управління освітою, N=253					
Заходи територіальної оборони	33,3	44,2	56,5	19,4	54,2
Задоволення продовольчих потреб цивільного населення	16,0	20,8	26,1	16,1	20,8
Евакуацію/вивезення/переміщення цивільного населення до більш безпечних регіонів	6,7	6,5	19,6	0,0	12,5
Оплата транспортних послуг і пально-мастильних матеріалів	52,0	53,2	43,5	29,0	41,7
Облаштування місць розміщення вимушених переселенців	60,0	53,2	19,6	32,3	20,8
Оплату інших заходів, спрямованих на підтримку цивільного населення в умовах воєнного стану	29,3	20,8	23,9	16,1	12,5
<i>Важко відповісти/Не знаю</i>	20,0	13,0	17,4	41,9	33,3
<i>Інше</i>	2,60	3,90	4,40	6,40	8,40
Серед керівників/вчителів закладів освіти, N=1689					
Заходи територіальної оборони	30,4	33,6	28,9	35,4	25,2
Задоволення продовольчих потреб цивільного населення	6,4	9,2	14,6	15,9	14,4
Евакуацію/вивезення/переміщення цивільного населення до більш безпечних регіонів	3,1	2,9	5,9	4,0	1,4
Оплата транспортних послуг і пально-мастильних матеріалів	8,9	11,2	11,9	9,3	9,4
Облаштування місць розміщення вимушених переселенців	38,0	34,7	13,4	28,8	10,1
Оплату інших заходів, спрямованих на підтримку цивільного населення в умовах воєнного стану	14,8	14,7	11,5	15,9	7,2
<i>Важко відповісти/Не знаю</i>	48,2	49,2	64,0	51,8	59,0
<i>Інше</i>	1,60	0,80	0,40	0,90	1,40

Примітка: респондент міг вибрати декілька варіантів відповіді, тому сума відповідей не дорівнює 100. *Джерело:* автор. розробка

Оцінити величину втрат і збитків можна буде лише по завершенню військових дій. Проте ОМС на місцях проявляють надзвичайну стійкість та

ініціативність у процесі протистояння агресору, пошуку джерел фінансування на відновлення майна громади, виплати заробітних плат педагогічним працівникам, навіть якщо ті не мають змогу повноцінно виконувати свою роботу.

Головним пріоритетом суб'єктів реалізації інституціонального механізму у період воєнного стану є захист прав здобувачів освіти, прав педагогів, які в надскладних, небезпечних умовах продовжують працювати у сфері освіти, і права яких систематично порушуються через наслідки військових дій на території України.

Розширення повноважень сільських, селищних, міських голів на час воєнного стану в сфері освіти не мають чіткого характеру, оскільки згідно Закону України від 12.05.2022 №2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [333] ці повноваження стосуються лише дуже конкретних, вичерпних випадків життєдіяльності громади.

Під час воєнних дій Верховною Радою України були внесені зміни до законодавства щодо містобудівної діяльності і про правовий режим воєнного стану. Згідно з останнім, система врядування принципово змінюється і стає абсолютно централізованою, оскільки за ч. 3 ст. 4 начальник воєнної адміністрації громади призначається та звільняється Президентом України за пропозицією Генерального штабу Збройних Сил України або облдержадміністрації. Проте начальником воєнної адміністрації може бути призначений обраний голова громади, що був обраний до воєнних дій.

Важливим у питанні управління закладами освіти в період воєнних дій є те, що нормативно-правові акти практично не регламентують трудові відносини з посадовими особами органів місцевого самоврядування у час функціонування воєнних та військово-цивільних адміністрацій населених пунктів. Також станом на сьогодні залишається неврегульованим питання того, яким чином мають бути працевлаштовані працівники сфери освіти у разі утворення воєнної адміністрації в громадах. Виходячи з означених норм, щонайменше має бути укладено

трудоий договір з обласною військовою адміністрацією, яка фактично за нормами КЗпП буде виступати роботодавцем для таких працівників з усіма наслідками, які з цього випливають. Порте офіційно процедура не роз'яснена суб'єктами публічного управління.

Наступна зміна стосується структури, згідно якої у випадку відсутності в межах території обласних військової адміністрації, то структура і штатний розпис військової адміністрації, населеного пункту буде затверджуватися Головнокомандувачем Збройних сил України за поданням начальника відповідної військової адміністрації. Ця зміна не погоджена з п. 12 та 15 ч. 1 ст. 4 Закону України «Про військово-цивільні адміністрації» [333], згідно з яким ВЦА населених пунктів здійснюють управління сферою освіти у громаді. Тобто у цьому контексті логіка порушена, і з вказаним законом виникає більше питань, аніж відповідей, особливо у питаннях управління закладами освіти.

Відповідно до нової редакції ч. 8 ст. 4 також не регламентуються умови припинення трудових договорів, які були укладені в межах структури штату ОВА населеного пункту. Строки, обмеження, умови переведення назад на роботу до органів місцевого самоврядування не нормуються й не вказуються. Проте після завершення воєнного стану, якщо строк рішення про укладення договору з головою громади не перевищує 1 рік, такі договори мають бути затвердженні відповідною радою громади.

Звернемо увагу на внесені зміни до Закону про правовий режим воєнного стану, а саме – до ст. 9, яку доповнено частинами 4-10. Станом на сьогодні у частині 4 цієї статті зазначається, що у період дії воєнного стану голова територіальної громади, де не ведуться бойові дії і не утворена відповідна адміністрація, може приймати місцеві рішення, але має обов'язково інформувати про них начальника відповідної обласної воєнної адміністрації протягом 24 годин, про, наприклад, обстеження будівель і споруд освітньої сфери, постраждалих від бойових дій. Це питання має надважливий характер для забезпечення життя і здоров'я дітей і дорослих, які планують експлуатувати

шкільні приміщення у майбутньому. Проте керівництво громади не може самостійно проводити такі обстеження, а лише за участі відповідних сертифікованих спеціалістів.

Важливим нюансом є те, що голова ТГ, де не ведуться активні бойові дії, відповідно до ч. 5 ст. 9 того ж закону, може передавати кошти на потреби Збройних Сил України для забезпечення заходів правового режиму воєнного стану, але не будівлі чи майно громади. Голова ТГ також не вповноважений самостійно приймати рішення про реорганізацію, ліквідацію закладів освіти. Проте голова вповноважений на створення установи з надання безоплатної первинної правової допомоги. У випадку перевищення повноважень голови територіальної громади, громадяни мають право звернутися з клопотанням чи скаргою до ОВА, на яку покладені обов'язки контролю за виконанням закону про правовий режим воєнного стану та вповноваження утворення міської чи селищної військово-цивільної адміністрації.

Існує колізія у різних статтях і частинах закону про правовий режим воєнного стану, за якими, з однієї сторони, голова громади не вповноважений самостійно утворювати структури виконавчої влади, але водночас існує формулювання «у разі затвердження головою... тимчасової структури...», що допускає імовірність прийняття відповідних рішень. Тобто можливе дублювання посад, де одна і та сама особа може опинитися в основній і тимчасовій структурі, наприклад, управління освіти. Проте після воєнного стану посада такої особи не регламентується.

Інша колізія виникає зі ст. 25 закону про запобігання корупції, яка не дозволяє додаткового працевлаштування посадових осіб владних структур на інших місцях роботи, проте меж існування й функціонування постійних і тимчасових структур виконавчих органів не окреслено, в тому числі у випадках офіційного простою працівників сфери освіти.

Позитивним зрушенням унаслідок воєнного стану є те, що голова територіальної громади може без конкурсу призначати осіб на посади та

звільняти працівників структури виконавчих органів місцевого самоврядування, керівників комунальних підприємств та служб, відповідно ч. 5 ст. 10 Закону про воєнний стан. Це значно полегшує процедуру призначення посадових осіб, у тому числі у сфері освіти. Окрім випадків, коли директор навчального закладу відбув дворічний термін.

Також ст. 10 констатує, що повноваження органів місцевого самоврядування не можуть бути припинені під час воєнного стану, проте таке твердження вступає у конфлікт із регламентуванням створення військових та військово-цивільних адміністрацій, передбаченим ст. 4 про військові адміністрації Закону про воєнний стан.

Звернемо увагу, що постанови про надання допомоги особам окупованих та деокупованих територій не дають процедури та уявлення про класифікацію й визначення таких територій. Питання потребує додаткових уточнень та роз'яснень зі сторони законодавця.

Спираючись на результати емпіричного дослідження, проведеного нами щодо того, *яким чином постраждала територіальна громада від широкомасштабного російського вторгнення*, більшість респондентів зазначили, що їхня територіальна громада не постраждала від широкомасштабного російського вторгнення. Серед керівників/спеціалістів органів управління освітою про це зазначили 73,1%, а серед керівників/вчителів закладів освіти – 70,6%. 23,5% керівників/вчителів закладів освіти та 17,5% керівників/спеціалістів органів управління освітою проживають на території територіальних громад та/або прилеглих територіях, на яких були вибухи та руйнування. Територіальні громади близько 1,5% респондентів обох цільових груп зараз знаходяться під російською окупацією (див. рис. 2.12).



Рис. 2.12. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Зазначте, будь ласка, яким чином ваша територіальна громада постраждала від широкомасштабного російського вторгнення?».

Джерело: автор. розробка

Після широкомасштабного російського вторгнення більшість видатків спрямовані на виплату заробітної плати педагогічним працівниками та допоміжному персоналу закладів освіти (64,7%). Іншими найбільшими статтями видатків є: підвищення кваліфікації працівників (34,3%), забезпечення належних санітарних умов у закладах освіти (29,7%) та підтримка громад під час воєнного стану та/або наслідки АТО, ООС (20,6%).

Третина керівників/вчителів закладів освіти не можуть відповісти на запитання стосовно статей витрат у сфері освіти після утворення територіальної громади (35,9%). Решта респондентів вважають, що значно зросли такі статті витрат, як: комп'ютерне і технічне обладнання (32,3%), ремонт та обладнання їдальнь (27,5%), загальна матеріально-технічна база закладів освіти (25,2%), підвищення кваліфікації працівників (24,1%), забезпечення належних санітарних умов у закладах освіти та комунальні послуги (енергоносії, паливо для котельнь) (21,3%), на шкільні автобуси, транспортні витрати (20,3%).

Інше важливе питання – унормованість та врегульованість *дистанційного навчання*, що стало вагомим індикатором, лакмусовою стрічкою ефективності і дієвості інституціонального механізму публічного управління в період викликів у сфері освіти. Дистанційне навчання багато в чому залишилось спадком після тривалої дії карантинних обмежень під час пандемії ковіду.

Нами з'ясовані основні труднощі, з якими стикалися працівники сфери освіти під час організації дистанційного навчання у часи пандемії COVID-19, то насамперед вони пов'язані з якістю інформаційно-комунікаційних технологій та володінням цифровими навичками: відсутність або погана якість інтернет та/або мобільного зв'язку (57,2% керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ і 59,9% керівників/вчителів закладів освіти), відсутність/застарілість комп'ютерного обладнання (55,8% і 48,0% відповідно), батьки не мають достатньо знань, щоб допомогти дітям (55,8% і 48,0% відповідно).

Також досить вагомими є труднощі, пов'язані з низькою мотивацією дітей до навчання (53,6% керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ і 54,6% керівників/вчителів закладів освіти) та відсутність у дітей вміння вчитися самостійно (49,0% і 48,5% відповідно). Кожен п'ятий респондент обох цільових груп до менш важливих труднощів відніс: відсутність комфортних умов для проведення занять (25,2% і 28,2% відповідно), контроль за виконанням завдань та оцінювання (20,7% і 17,9% відповідно), онлайн-трансляція та комунікація через різні платформи, низький рівень цифрових компетенцій у вчителів, психологічні розлади у дітей, батьків, вчителів.

Дистанційне навчання у період *воєнного стану*, як і під час ковіду, регулюється Законом України від 16.01.2020 №463-ІХ «Про повну загальну середню освіту» [202] (ч. 3 ст. 4) та Наказом МОН від 08.09.2020 №1115 «Деякі питання організації дистанційного навчання» [64]. Згідно з цими документами освіту можна отримувати у дистанційній формі та використовувати технології дистанційного навчання, що застосовується в обставинах, які об'єктивно унеможливають відвідування закладів освіти.

Особливої зручності у період воєнного стану набуває застосування синхронного та асинхронного режимів дистанційного навчання, за індивідуальним (автономним) рішенням викладача. Останній передбачає можливість записів уроків та розміщення їх через засоби Інтернет, в залежності від технічної можливості учня та вчителя – у відео чи аудіо форматі, та використання цього контакту вчителя й учня у комфортний час для обох сторін навчального процесу, що може бути значно розрізнений у просторі та часі. Такий підхід робить освітній процес максимально гнучким і доступним.

Широкомасштабні умови воєнних дій на території України змушують вчителів та учнів працювати часто у неприлаштованих приміщеннях (наприклад, підвалах будинків) з проблемним Інтернет-зв'язком, або значно віддалено із-за кордону. У дистанційному форматі педагоги працюють повноцінний робочий день, тому це не тягне за собою змін у посадових окладах й заробітних платах у сторону зменшення. Педагогічні працівники, відповідно до вказаної вище постанови (п. 6), мають лише за можливості наблизити робочий час в дистанційному режимі до затверджених в закладі розкладу навчальних занять та відповідно завантаження. Практика вказує, що навіть у ситуації неможливого широкоцінного робочого графіку органи публічної влади місцевого самоврядування із переконань моральності й психологічної підтримки своїх освітніх працівників за кордоном намагаються у широкому обсязі забезпечити виплати заробітних плат. Така гнучкість є беззаперечною перевагою реформи децентралізації в освіті задля забезпечення загальнонаціональних інтересів України у час складних екзистенційних викликів.

Емпіричне дослідження умов дистанційного навчання після широкомасштабного російського вторгнення на територію України свідчить, що воно здійснюється організовано майже у всіх ТГ України. Про це зазначили 92,6% керівників/вчителів закладів освіти (див. рис. 2.13).

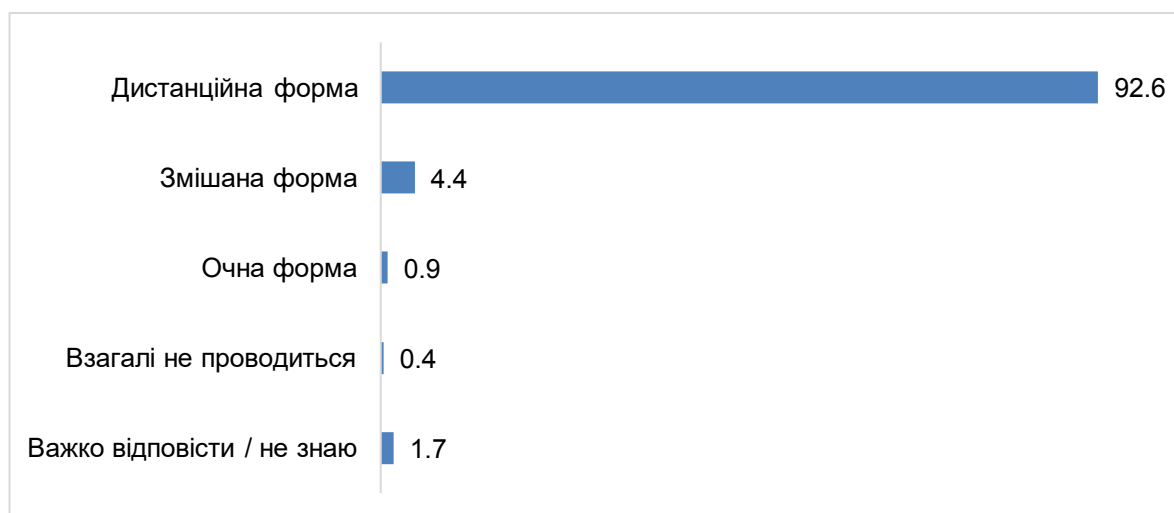


Рис. 2.13. Розподіл відповідей на запитання «Яким чином після широкомасштабного російського вторгнення організовано навчання у вашому закладі освіти?», % серед керівників/вчителів закладів освіти ТГ (N=3620).

Джерело: автор. розробка

Звичайна очна форма навчання (0,9%) та змішана (4,4%) продовжували ще функціонувати скоріше за все у найбільш безпечних районах. Вкрай рідко, за свідченням респондентів (0,4%) навчання зовсім не проводилося.

Найбільшою проблемою у дистанційному навчанні обидві цільові групи респондентів назвали те, що уроки можуть перериватися через повітряну тривогу (85,6% керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ і 71,4% керівників/вчителів закладів освіти).

Наступні за черговістю труднощі майже ідентичні труднощам, які виникали в організації дистанційного навчання під час пандемії COVID-19: відсутність або погана якість інтернет та/або мобільного зв'язку (49,2% керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ і 56,8% керівників/вчителів закладів освіти), відсутність/застарілість комп'ютерного обладнання (48,4% і 43,6% відповідно), батьки не мають достатньо знань, щоб допомогти дітям (48,9% і 43,7% відповідно). Також досить вагомими залишилися труднощі, пов'язані з низькою мотивацією дітей до навчання та відсутністю у дітей вміння вчитися самостійно (*див. табл. 2.4*).

Щодо пропозицій покращення організації дистанційного навчання, то перші три позиції серед обох цільових груп респондентів майже не відрізняються, а саме: надати дітям, які не мають необхідного для навчання обладнання, таке обладнання (72,2% керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ і 67,6% керівників/вчителів закладів освіти); відновити або поліпшити якість інтернет- та/або мобільного зв'язку (60,0% і 58,4% відповідно); надати вчителям необхідну техніку для організації дистанційного навчання (58,5% і 58,7% відповідно) (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Пропозиції можливостей покращення організації дистанційного навчання? (%)

	% серед керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ, N=417	% серед керівників/вчителів закладів освіти ТГ, N=3620
Надати дітям, які не мають необхідного для навчання обладнання, таке обладнання	72,2	67,6
Відновити або поліпшити якість інтернет- та/або мобільного зв'язку	60,0	58,4
Надати вчителям необхідну техніку для організації дистанційного навчання	58,5	58,7
Розробити єдиний стандарт дистанційного навчання та відповідні методичні рекомендації, матеріали	57,3	43,3
Створити одну уніфіковану платформу для навчання	54,7	37,0
Запровадити електронний журнал та електронний щоденник	50,4	26,2
Навчити дітей вчитися самостійно	41,5	45,9
Підвищити кваліфікацію вчителів з організації дистанційного навчання та використання ІКТ	32,9	20,0
Навчити дітей, вчителів та батьків безпеці в Інтернеті	31,7	24,4
Оновити та осучаснити навчальні програми	31,2	24,9
<i>Важко відповісти / не знаю</i>	1,2	3,2
<i>Інше</i>	0,2	0,1
НІЧОГО НЕ ПОТРІБНО	-	0,1

Примітка: респондент міг вибрати декілька варіантів відповіді, тому сума відповідей не дорівнює 100%

Джерело: автор. розробка

Відзначимо наявну різницю в оцінках окремих позицій між двома цільовими групами респондентів. Так, дещо вагомішою виявилася проблема з наявністю психологічних розладів у дітей, батьків, вчителів для керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ, ніж для керівників/вчителів закладів освіти (31,9% проти 19,4%), та проблема онлайн-трансляції та комунікації через різні платформи (відповідно 14,6% і 6,2%).

Таким чином, принципи децентралізації освітнього простору, автономія навчальних закладів та роботи вчителів у найвищій мірі проявили свою спроможність використовувати наявну нормативно-правову базу задля вибору ефективних методів і прийомів забезпечення якісного освітнього процесу в закладах освіти ТГ в умовах глобальних викликів та воєнного стану в Україні. Індикаторами такої спроможності стала низка рішень, вимушено прийнятих виконавчими ОМС у період пандемії, у час суттєво недостатнього законодавчого врегулювання цього процесу зі сторони урядових структур.

2.3. Сучасні технології маркетингового механізму у дослідженні задоволеності населення станом реалізації освітніх потреб на місцевому рівні

За реформи децентралізації в ринкових освітніх відносинах з'явилася значна варіативність і право вибору. І ті ТГ та заклади освіти, в яких населенню пропонуються нові якісні освітні послуги, легше залучають додаткові кошти не тільки на своє виживання, функціонування, але й розвиток. Так, наприклад, працюють ще мало популярні на сьогодні платні послуги в школах: додаткові заняття, гуртки, секції, програми обмінів, особливе харчування та інше.

У ринкових відносинах споживач виступає у ролі суб'єкта, який прямо впливає на процес формування послуги через прояв своїх потреб. Відповідно система освіти має вивчати і орієнтуватися на потреби громади, аби надавати якісну і сучасну послугу, що буде спроможною залучати ще й додаткові кошти.

Таким чином має бути сформована стратегія розвитку області, стратегія розвитку громади, в основі якої покладено технології запровадження організаційно-соціологічного механізму дослідження задоволеності населення станом реалізації освітніх потреб на місцевому рівні, на основі якої формуватиметься місцева освітня політика.

Формування місцевої освітньої політики із врахуванням освітніх потреб місцевого населення є вагомим викликом для новоутворених громад, має низку принципово важливих переваг: підвищення якості освітньої послуги; підвищення ефективності використання місцевого бюджету; задоволення стратегічних потреб громади задля соціально-економічного розвитку території і залучення інвестицій; посилення міжсекторальної співпраці в громаді (бізнес-влада-громада); сприяння культурному розвитку, запровадження енергоефективних технологій.

Одним із важливих завдань реформування освіти за показниками кількості освітніх закладів є створення ефективної їхньої мережі, зважаючи на територіальні особливості, демографічні процеси, стан якості освіти, конкурентних впливів інших держав, а головне – потреби місцевої громади.

Завдяки реформі децентралізації в механізмах публічного управління вперше реально почали з'являтися економічні терміни «ринкових відносин», «послуги», «вивчення потреб», що є важливою складовою формування місцевої політики. У даному контексті необхідно залучати відповідні терміни, методи і підходи, що стосуються вивчення місцевого ринку, а саме маркетингові дослідження публічними структурами, чого не було раніше за пострадянської традиції. За радянського періоду центром політики були інтереси держави і держава завжди вирішувала «хто і що має хотіти, і що отримувати за свої податки».

Одним із принципів процесу децентралізації є саме визначення і задоволення потреб громадянина, і цей підхід абсолютно перевертає піраміду публічних взаємовідносин суб'єкт-об'єкт.

Потреби – це об’єктивно необхідні запити матеріального і нематеріального плану для успішної життєдіяльності людини, соціальної групи, розвитку суспільства та світу. Загалом саме поняття «потреби» може бути розглянуто як окрема необхідність особи у деякій сукупності внутрішніх та зовнішніх умов існування. Таким чином, потреба може виступати у якості причини діяльності. Це саме те, що збуджує діяльність людини, виражаючи залежність цієї діяльності від зовнішнього світу.

Так як потреби розглядаються міждисциплінарно, то з точки зору соціології [73], сукупність соціальних потреб людей – це спілкування, самозбереження, самоствердження, саморозвиток та самовираження. З точки зору психології, вони розглядаються у якості джерела активності та першопричини поведінки групи людей або особи. Проте кожен з цих напрямків розглядає потреби у якості такого стану, який викликаний потребою певного необхідного складника життя. *Тому вивчення потреб виступає у якості технологій, які направлені на з’ясування причини та джерела діяльності.*

Доцільно визначити походження терміну «технологія», що складається з двох грецьких слів «τέχνη» – «мистецтво, майстерність», «logos» – «вчення»). Однак в теорії управління дані переклади не вживаються. Найчастіше вживаним цей термін є у вигляді процесного або процедурного підходів.

Розглянемо концепцію людських потреб за А. Маслоу, в якій існує 5 рівнів ієрархії потреб людини. Перший рівень, або нижній, полягає у задоволенні фізіологічних потреб людини. Під фізіологічними потребами мається на увазі саме ті ресурси, що потрібні людині для виживання – їжа, вода, діяльність та відпочинок. Наступний рівень – це потреба у безпеці, яка виражається відсутністю загроз для життя та впевненістю у захисті. Третій рівень полягає у задоволенні людиною певних соціальних потреб, які проявляються у спілкуванні. Четвертий рівень полягає у потребі самовизнання та самоповаги. І останній, п’ятий рівень – реалізація духовних потреб людини, які полягають у прагненні до самоактуалізації, а також якомога кращого та більшого розвитку

власних можливостей. Пізніше до цих потреб були додані ще два рівні: *естетичні потреби* (прагнення до чогось прекрасного), а також *пізнавальні потреби* [146], що проявляються у прагненні до нових знань, відкриттів і досліджень.

Освітні потреби можна розглядати як окрему потребу, або як задоволення різних рівнів потреб задля забезпечення надання якісної послуги публічними закладами освіти. Розглянемо обидва підходи.

Потреби класифікують та розділяють на первинні та вторинні – потреби у матеріальних аспектах та духовні. Серед останніх виділяють і освітні потреби, які виражаються у необхідності навчання. В основі даних потреб лежать знання й уміння. На думку вченого Р. Мертонна поняття «знання» має широко використовуватися у контексті соціології, оскільки вони є сукупністю багатьох практичних продуктів культури [310].

Відповідно освітні потреби поділяють на потреби наукового та щоденного знання. Вони можуть бути задоволені за допомогою різних підходів. Перші – це потреби у науковому знанні. Вони втілюються в життя під час навчання у формальному закладі освіти (заклади освіти системи). Друга сукупність знань реалізується під час неформальної освіти, коли людина спілкується під час соціалізації з ближчим колом спілкування. Це відбувається під дією таких соціальних факторів: родина, просвітництво, культура, держава, релігія та ін.

На думку одного із засновників соціологічної науки М. Шелера, існують знання «вищого роду», які, в свою чергу, класифікують у якості знань для господарства, знань для освіти та знань для спасіння. Усі ці знання мають різну форму, мотивацію, пізнавальні акти, цілі пізнання, зразкові характеристики особи, форми історичного руху [258].

Освітні інтереси – це те, що досягається шляхом реалізації освітніх потреб у вигляді досягання певних результатів. Таким чином, можна провести класифікацію освітніх інтересів за допомогою того, як кожен із представників громади бачить результат своєї особистої освітньої діяльності:

- матеріальні інтереси, які досягаються шляхом вдосконалення матеріального стану внаслідок діяльності освіти;
- статусні – зміна статусу та вертикальної соціальної залежності, враховуючи підвищення рівня освіти;
- професійно-трудові – полягають у підвищенні власної компетентності шляхом покращення своїх навичок праці під час реалізації даної діяльності;
- моральні – полягають у отриманні морального задоволення від того, хто має більш високий рівень освіти;
- адаптаційні – під час реалізації даних інтересів вони включаються до соціальної реальності, освоюються нові види діяльності після того, як отримується освіта;
- духовні – полягають у самореалізації у духовній сфері, у більш високому ступені ведення духовного життя, заохочення до культури, враховуючи рівень, характер та якість освіти.

Саме цей аналіз дає нам змогу виділення таких освітніх потреб, як матеріальне зростання, статусний рух, професійне покращення, моральне самоствердження, соціальна адаптація до можливості духовної самореалізації.

Результати емпіричного дослідження *щодо задоволення потреб дитячого населення територіальних громад у якісних і доступних освітніх послугах*, проведеного нами в ТГ України, продемонстрували, що діюча система закладів освіти у їх ТГ напряму залежить від кількості дітей відповідного віку, які у них проживають, і корелюється змінами чисельності дитячого населення.

Респондентам було запропоновано оцінити відповідність кількісного і якісного забезпечення освітньої сфери відповідно до реальної демографічної ситуації в територіальній громаді. Позитивно оцінили відповідність кількості закладів освіти, які працюють у територіальній громаді, кількості дітей, які отримують освітні послуги, дві третини респондентів обох цільових груп дослідження (65,9% керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ, 65,5% керівників/вчителів закладів освіти) (див. рис. 2.14).

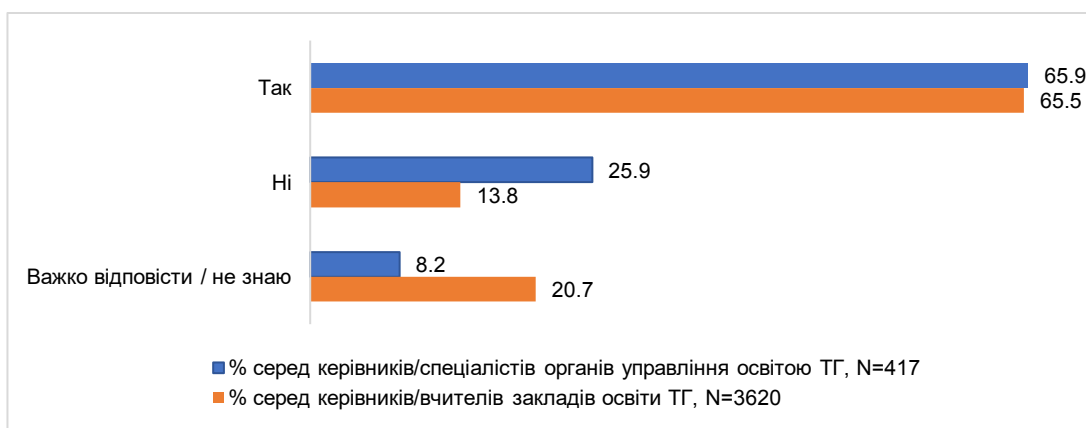


Рис. 2.14. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи відповідає кількість закладів освіти існуючій демографічній ситуації в ТГ?», %
Джерело: автор. розробка

Спостерігаються регіональні відмінності оцінки відповідності кількості закладів освіти освітнім потребам населення ТГ. Так дали позитивну оцінку кількісному забезпеченню освітніми закладами територіальних громад більшість керівників/спеціалістів органів управління освітою південних (83,8%), східних (74,2%) і західних (73,5%) регіонів, на противагу представникам західного регіону (45,1%).

Серед керівників/вчителів закладів освіти позитивно оцінили відповідність кількості закладів освіти демографічній ситуації ТГ більшість представників східного регіону (81,3%).

Щодо негативної оцінки відповідності кількості освітніх закладів у територіальній громаді існуючій демографічній ситуації, то думки дещо розділилися. Кожен четвертий (25,9%) керівник/спеціаліст органів управління освітою ТГ вважає, що кількість закладів освіти не відповідає реальним потребам забезпечення освітніх послуг дітей, які проживають у територіальній громаді. Частка таких серед керівників/вчителів закладів освіти становить лише 13,8%.

Одним із показників оцінки діючої системи закладів освіти територіальної громади є відповідність кількості класів на кожному з рівнів широкої загальної середньої освіти існуючій демографічній ситуації. Дві третини респондентів визнали, що така відповідність у закладах освіти їхньої територіальної громади

дотримується (60,9% керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ, 65,7% керівників/вчителів закладів освіти) (див. рис. 2.15).

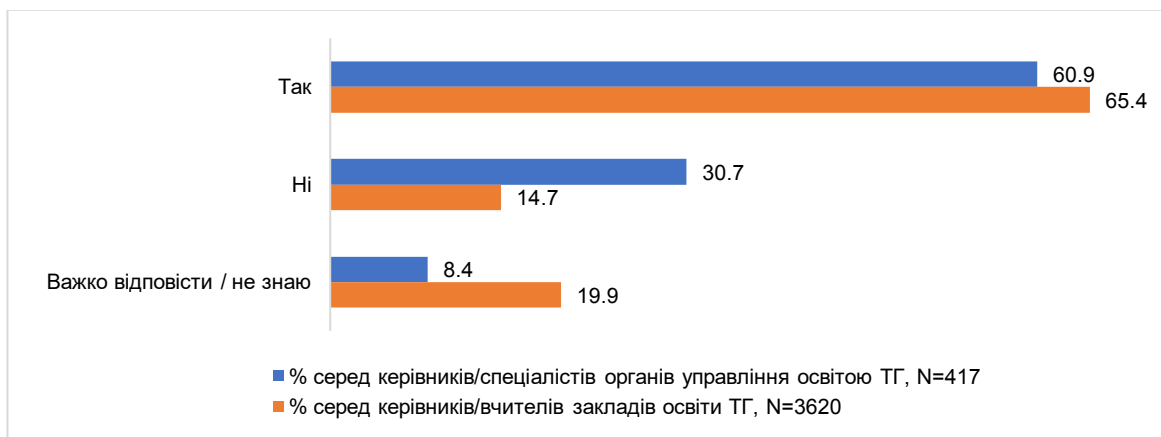


Рис. 2.15. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи відповідає кількість класів на кожному з рівнів широкої загальної середньої освіти існуючій демографічній ситуації в ТГ?», %
Джерело: автор. розробка

Щодо регіонального розподілу, то позитивно оцінили відповідність кількості класів існуючій демографічній ситуації більшість представників східного регіону (75,8% керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ, 78,5% керівників/вчителів закладів освіти).

Визнали, що кількість класів на кожному із рівнів широкої загальної освіти в закладах освіти територіальної громади не відповідає демографічній ситуації третина працівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ (30,7%) і 14,7% керівників/вчителів закладів освіти.

Не змогли оцінити відповідність кількості класів у закладах освіти чисельності дитячого населення територіальної громади 8,4% керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ і кожен п'ятий (19,9%) серед керівників/вчителів закладів освіти (див. рис. 2.16).

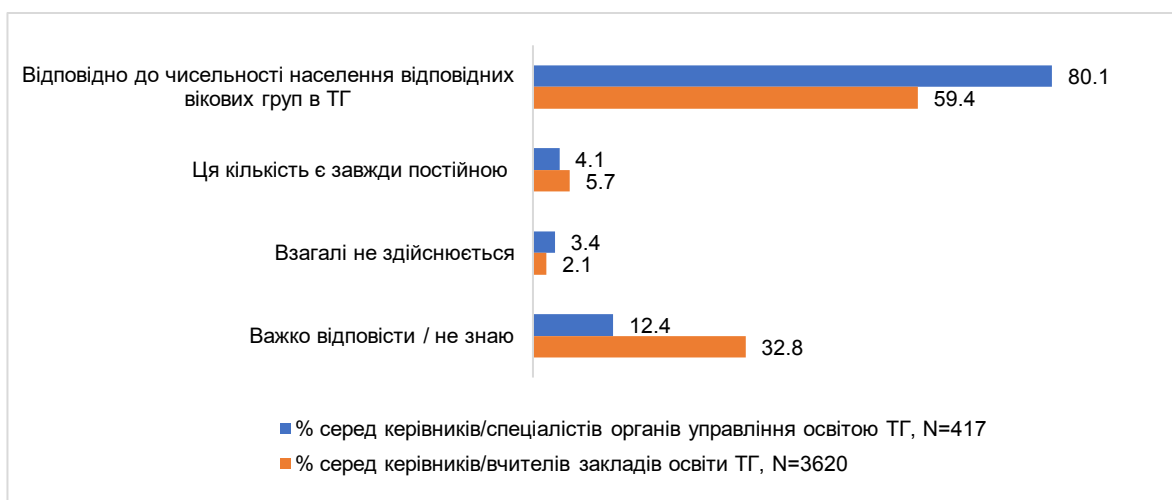


Рис. 2.16. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Яким чином здійснюється розрахунок необхідної кількості класів на кожному з рівнів широкої загальної середньої освіти?», %

Джерело: автор. розробка

Респондентам було запропоновано вказати, «Яким чином здійснюється розрахунок необхідної кількості класів на кожному з рівнів широкої загальної середньої освіти?» (див. рис. 2.16). Переважна більшість керівників/спеціалістів органів управління освітою територіальних громад (80,1%) вказали, що розрахунок кількості класів здійснюється відповідно до чисельності населення відповідних вікових груп у територіальній громаді. Серед керівників/вчителів закладів освіти цю відповідь обрали понад половина опитаних (59,1%).

Відзначимо, що переважна більшість керівників/спеціалістів органів управління освітою (77,5%) і лише половина керівників/вчителів закладів освіти (52,0%) проінформовані, що органами управління освітою ТГ проводиться аналіз освітніх потреб жителів територіальних громад.

Половина обох цільових груп дослідження визнали, що аналіз освітніх потреб жителів ТГ проводився як до створення ТГ, так і після (50,8% керівників/спеціалістів органів управління освітою, 43,8% керівників/вчителів закладів освіти (див. рис. 2.17). Переважно оцінювання освітніх потреб жителів ТГ проводиться з використанням прямих форм отримання інформації (анкетування, особиста бесіда): це визначили дві третини (65,2%)

керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ та переважна більшість (75,1%) керівників/вчителів закладів освіти.

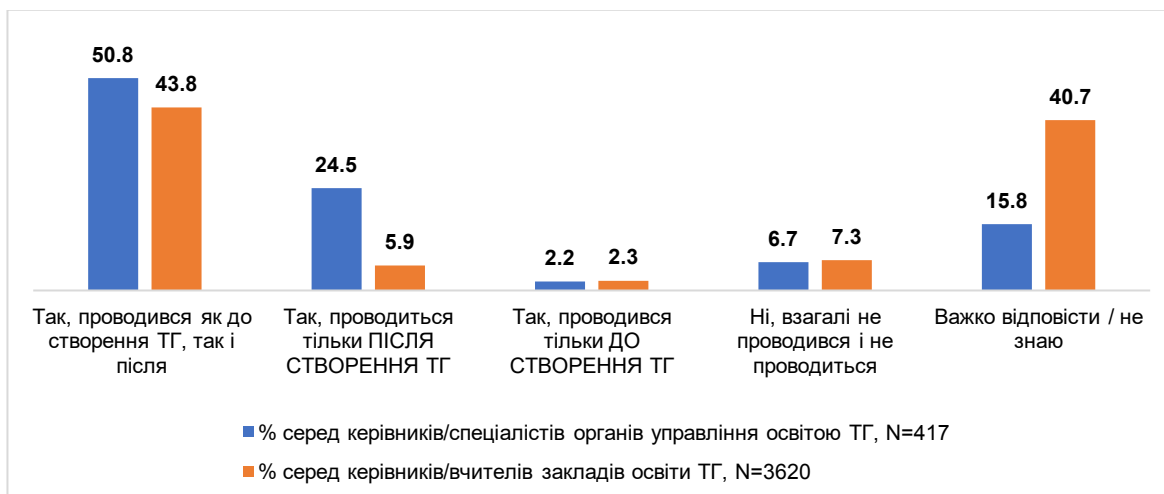


Рис. 2.17. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи проводиться аналіз освітніх потреб жителів вашої територіальної громади?», %
Джерело: автор. розробка

На використання опосередкованих форм оцінювання (інформація з відкритих джерел, результати інших досліджень) вказали 26,9% керівників/спеціалістів органів управління освітою і лише 7,9% керівників/вчителів закладів освіти (див. рис. 2.17).

В обговореннях освітніх потреб представниками публічної влади чи громадських об'єднань часто плутають освітні потреби з особливими потребами, задоволення яких включає *інклюзивне навчання* та навчання в умовах спеціальних закладів освіти. Дійсно, Нова українська школа приділяє велику увагу інклюзивному навчанню та дітям з особливими потребами, проте діти з вадами здоров'я складають менше відсотка усіх школярів країни, а освітні потреби є особливими абсолютно для кожної дитини і потребують окремої уваги [214]. У реформі децентралізації велика увага приділяється питанню інклюзії та доступності освітньої послуги [112].

Проте усі заходи, що із цим пов'язані, потребують фінансового ресурсу для їх реалізації. Наше опитування показало, що більше 60% представників органів

управління в громадах відчувають брак фінансових спроможностей у громаді для створення умов доступності для різних категорій населення, в тому числі для дітей з особливими потребами.

Інша проблематика, яка здебільшого впирається у рівень обізнаності освітнього менеджменту, стосується задоволення *гендерних потреб* у навчальних закладах. Органи управління освітньої сфери сегрегують статистичні дані кількості учнів за статтю, проте не вивчають і не класифікують гендерні потреби учнів та учениць. Наприклад, у кожній школі є футбольне поле, на якому переважно у футбол грають і тренуються саме хлопці. Проте не у кожній школі є території і приміщення для легкої атлетики, занять танцями чи гімнастикою. Задоволення гендерних потреб учнів і вчителів не завжди вимагає додаткових фінансових витрат, проте потребує уваги і застосування методів дослідження зі сторони педагогів та органів управління.

Задовольнити потреби у фізичному здоров'ї та доступності освітньої послуги покликані вимоги до матеріально-технічного простору, які регламентуються відповідними нормативно-правовими документами і часто не можуть бути предметом публічного обговорення через професійну специфіку питання. Прикладом можуть слугувати встановленні норми висоти шкільних парт та стільців. Згідно із ДСТУ ГОСТ 22046:2004 [71] встановлюється розмір шкільного приладдя відповідно віку та зросту: шкільна парта – (± 10): 590мм, 640мм, 710мм та відповідно стілець учнівський (± 10): 350мм, 380мм, 430мм.

Окрім цього, фізіологічні потреби дітей враховуються при регламентуванні тривалості уроку та перерви, згідно з Законом України «Про повну загальну середню освіту» [202]. Для школярів молодших класів заняття тривають по 35-40 хвилин, для школярів середніх та старших класів – 45 хвилин. Також фізіологічні потреби враховуються у дитячому харчуванні у шкільних навчальних закладах.

Потреба у безпечному освітньому середовищі, що набула особливої гостроти з початком війни в Україні, задовольняється, наприклад, у виконанні

правил пожежної безпеки, створенні необхідних сигналізаційних засобів, а також у функціонуванні сховищ та інших способах фізичного захисту дітей. Безпека також може бути й психологічною, і ця потреба проявляється при створенні безпечного психологічного освітнього середовища, що посідає вагоме місце у документах реформи НУШ. ОМС зобов'язані забезпечити регламентовані вище вимоги, проте мають значну варіативність у технічному, естетичному, комфортабельному вимірі. Реформа децентралізації допомогла органам місцевого самоврядування стати більш гнучкими у прийнятті рішень та швидкими у реакції на поточні потреби громади, і свідченням цього стали 2020 - 2021 роки пандемії, коли державний апарат був неповороткий на дії, і весь тягар рішень ліг на плечі місцевих громад.

Одним із прикладів додаткової послуги, інтегрованої в освітній процес, частково платної, що може бути в абсолютній підконтрольності публічного управління і буде відповідати потребам сьогодення у воєнний час, є створення *ефективних соціальних та психологічних служб*. Під час реформування шкільної освіти часто постає питання створення підрозділів психологічної служби на базі шкіл на різних рівнях, зокрема на рівнях новостворених громад, районів та областей. Кожна школа може мати психолога, який буде здійснювати психологічну підтримку, проводити тренінги та консультації, працювати з освітніми потребами дітей, допомагати визначатися комфортним напрямком навчання, обирати профільний клас у старшій школі, проводити елементарні тренінги й практикуми щодо подолання посттравматичних станів [218].

Профільне навчання – один із пріоритетів реформи НУШ, що покликаний задовольнити потреби і бажання молоді щодо професійної підготовки та навчання. Це один із дієвих підходів реалізації права на освіту із врахування особистісних та суспільних потреб, що реалізується у старшій школі. Завдяки такому підходу не тільки успішно реалізується принцип особистісно зорієнтованого навчання, це також дає можливість створення найкращих умов для самовизначення учнів та для їхньої успішної самореалізації [193]. Органи

управління освітою у громаді мають право за рахунок бюджету розвитку створювати комфортні, обладнані, інноваційні профільні класи для навчання хімії, фізики, економіки, іноземних мов, творчості тощо.

Окрім браку необхідного фінансування, проблемою у процесі створення профільних класів є структурна обмеженість за кількістю класів у навчальному закладі, оскільки у деяких громадах функціонує лише один 10 клас, а отже він працює лише за одним профільним напрямком [210]. І система знову впирається у фізично-просторову спроможність варіативності та ефективності одночасно.

У цьому контексті успішну реалізацію реформи освіти демонструє місто Ірпінь Київської області. За 2015 - 2020 роки завдяки реформі децентралізації місто збільшило свій бюджет за рахунок місцевих надходжень у 32 рази. З бюджету розвитку міста у сферу освіти у 2016 - 2018 рр. було виділено більше 100 млн грн [245]: оновлено пришкільні території для навчання і відпочинку, створено та обладнано профільні кабінети у всіх школах міста, проведено капітальні ремонти у школах і садочках, відкрито два нових дошкільні заклади, відкрито 48 нових класів, відкрито Ірпінський ліцей інноваційних технологій та Ірпінський академічний ліцей НУБіП України, відкрито центр творчості і реабілітації дітей з особливими потребами, запроваджено академічні та спортивні стипендії для учнів. Тобто громади, які спромоглися скористатися новими можливостями, збільшили за рахунок цього свої місцеві бюджети, змогли створити нове і комфортне освітнє середовище, в тому числі запровадити прогресивні освітні технології.

Маркетингові дослідження є новим напрямком публічного управління сферою освіти, який потребує особливої уваги представників органів місцевого самоврядування. Органи публічної влади можуть користатися різними видами, формами та підходами у проведенні маркетингових досліджень щодо освітніх потреб громади. Це можуть бути соціологічні методи збору і обробки інформації (аналіз документів, спостереження, опитування, експеримент, експертні оцінки), а також методи налізу матеріалу (статистичні групування, кількісні залежності

тощо).

Реформа надала відносну свободу у формуванні політики як на рівні громади (зі сторони виконавчого комітету та депутатського корпусу), так і на рівні органу управління освітою чи навчального закладу. Усі рівні освітнього менеджменту мають право регламентувати свою роботу за допомогою наказів, положень, процедур, рішень органів. Якщо політика місцевого органу влади ґрунтується на демократичному принципі залучення дорадчих органів, опікунських рад, міжнародних організацій, то відповідна локальна нормативно-правова база міститиме процедури такої співпраці. А згідно із Бюджетним кодексом України усі ці документи просто мають відповідати проєктно-цільовому методу, тобто вимірності завдань та індикаторів виконання поставлених цілей. Аналізуючи політики навчальних закладів, органи управління освітою у громаді здатні визначати тенденції потреб суспільства і формувати стратегію розвитку галузі, спираючись на ці поточні показники.

Метод опитування є найбільш популярним та звичним для представників публічної влади. Опитування використовується задля того, аби отримати інформацію про питання, що цікавлять дослідника, при безпосередньому контакті з реципієнтами. Джерелом інформації у цьому випадку виступає саме людина. Використовуються так звані польові роботи, які полягають у визначенні освітніх потреб при безпосередньому контакті з реципієнтами, до них відносять опитування, анкетування, інтерв'ю.

Наприклад, із дослідження Освітнього омбудсмена України очевидним постає високий рівень незадоволеності батьків (більше 70%) [213] організацією ефективного дистанційного навчання під час карантинних обмежень. Відомо, що неможливо задовольнити абсолютно усі потреби кожного, проте через дослідження громадської думки можна виділити групи потреб, які залежать від рішень місцевого рівня, наприклад: налагодити сталий розклад занять, використовувати більш гнучкі форми комунікації з учнями, зменшити тиск з боку вчителів щодо виконання великої кількості завдань, зменшити

психологічний пресинг і надати більше простору для творчості і бесіди з учнями, підвищити кваліфікацію вчителів щодо технічних інновацій в освіті тощо. Те ж опитування показує, що 67% батьків зацікавлені і допомагають дітям в процесі отримання освіти, що може стати вагомою основою і сигналом для прийняття рішень переходу на домашнє навчання (не дистанційне).

Освітні потреби за дослідженням U-LEAD визначалися також шляхом опитування [211], але керівництва ТГ, не батьків. Дослідники поділили освітні потреби, на які в ТГ не вистачає фінансування в першу чергу, на чотири категорії: потреби в навчальному процесі, технічному забезпеченні, будівництві й інфраструктурі та інші потреби. Серед вказаних проблем зазначаються й ті, про які інформували батьки у попередньому опитуванні: потреба в додатковому педагогічному персоналі із додатковими програмами фінансового стимулювання, запровадження інноваційних підходів, забезпечення Інтернет зв'язком усіх територій, забезпечення комп'ютерною технікою малозабезпечених верств населення, оновлення програмного забезпечення закладів, покращення матеріально-технічної бази закладів, будівництво нових закладів освіти, ремонт доріг, покращення харчування та інше.

Проте в усіх зазначених дослідженнях акцентується увага на важливості подолання низької мотивації батьків і учнів навчатися. Цей важливий показник вказує на те, що освітні потреби не задовольняються, отримувачі послуги не вбачають практичну цінність результатів освітнього процесу, результати не відповідають очікуванням, процес навіть не зацікавлює сам по собі. Це дуже тривожний сигнал і визначає гостру необхідність у відповідних заходах зі сторони різних гілок врядування у сфері освіти.

Для визначення задоволення освітою на міжнародних теренах застосовуються системи, що діють за певними загальноприйнятими формулами. Це викликано тим, що міжнародна спільнота серед індикаторів ефективності освітніх трансформацій велике значення приділяє *загальній оцінці задоволеності системою освіти*. Ця оцінка є своєрідним барометром, що характеризує

задоволеність системою освіти та її результатами, ступінь узгодження освіти з ринком праці. Таким оцінюванням є Європейське соціальне дослідження (ESS) [223], що проводиться регулярно з 2002 року та охоплює близько 30 європейських країн, в тому числі й Україну. Пошук зв'язку між рівнем задоволеності системою освіти та незалежними змінними дозволяє зрозуміти, що має вплив на формування оцінок системи освіти у різних країнах. Для цього здійснюється кореляційний аналіз таких показників як:

- задоволеність життям,
- зв'язок із етнічністю,
- включеність у освіту,
- оцінка матеріального стану,
- задоволеність роботою,
- інституційна довіра,
- особистісна довіра,
- індекс громадянськості та інші.

За результатами проведеного опитування наша держава належить до групи країн з дуже низькою задоволеністю освітою. Результати кореляційного аналізу вказують на те, що в Україні, як і в Польщі, вищі оцінки системи освіти виражають особи, задоволені життям ($r = 0,215$). Позитивно на оцінку системи освіти також впливає довіра до соціальних інститутів ($r = 0,398$) та особистісна довіра ($r = 0,238$). Чим вища довіра до інститутів, тим вища оцінка системи освіти. *Задоволеність життям та довіра є головними детермінантами оцінки системи освіти в Україні* [128, с.49].

Іншим методом у здійсненні досліджень громадської думки є *спостереження*. Метод фокус груп, який полягає у зборі інформації у спеціально створених групах, що складаються з 8-10 осіб, які об'єднуються за певною ознакою. Увагу учасників групи фокусують на окремому питанні, проблемі або темі, яка стосується саме освіти та освітнього процесу [73]. Застосування цього методу найбільше відповідає дослідженню задоволення освітніх потреб

конкретного навчального закладу або частини ТГ, що проживає у специфічній місцевості.

Із активним розвитком та посиленням впливу громадянського суспільства в Україні, у нову традицію публічного управління активно увійшов європейський підхід запровадження інструментів участі громадян, таких як *місцева ініціатива*, *збори громадян за місцем проживання*, *громадські слухання*, *електронні петиції*, а також *бюджет участі*. Використання цих інструментів (окрім бюджету участі) регламентується Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про звернення громадян», а процедури застосування цих інструментів можна знайти у статутах міст або окремих положеннях.

Посилення ролі *громадянського суспільства* в реалізації освітньої політики стає все більш актуальним і відбувається через запровадження механізмів консультацій з представниками громадськості та незалежними експертами в освіті, а також створення такої системи управління освітою, де деякі управлінські та політичні функції держави делеговані неурядовим організаціям і приватному сектору в освіті.

Громадянське суспільство є одним із інструментів і водночас набором індикаторів визначення потреб громади, рівня задоволення громади наданими послугами, пошуку шляхів вдосконалення місцевих політик, що гарантують якість та доступність послуг для населення, в тому числі – освітньої.

У системі управління освітньою галуззю важливо налагодити тісну співпрацю з громадськістю в питаннях напрямів розвитку освіти ТГ та підвищення якості освітніх послуг. Така співпраця в ТГ забезпечується через організацію роботи громадської ради при міській раді, проведення громадських консультацій і слухань з важливих для громади питань освітньої галузі, анкетування жителів громади щодо виявлення їх освітніх потреб та рівня задоволеності якістю отриманих освітніх послуг, залучення громадськості до реалізації спільних освітніх проєктів та місцевих ініціатив. Найбільш поширеними формами консультування з жителями громади, що застосовуються

в управлінській діяльності міської ради, є: громадське обговорення, громадські слухання, електронне консультування, інтернет-конференції, вивчення громадської думки, проведення круглих столів, зборів, зустрічей тощо.

Важливим елементом в організації ефективної співпраці є дотримання ОМС принципів прозорості і відкритості, як критеріїв її якості і ефективності. Зазвичай місцеві ради та виконавчі органи управління освітою ці принципи реалізують шляхом надання жителям громади публічного доступу до інформації про їх роботу та роботу закладів освіти, що знаходяться у комунальній власності ТГ, а також через їх залучення до процесів прийняття рішень у сфері освіти та формування сприятливого освітнього середовища.

Для розуміння потреб громади місцеві органи управління можуть звертатися також до досліджень національних і міжнародних організацій (регулярні дослідження здійснює Асоціація міст України, програма «U-LEAD з Європою» [211]), оцінок експертів (в тому числі Освітній омбудсмен України [213]), і рекомендацій представників проєктів міжнародної технічної допомоги. Наприклад, міжнародна фінансова організація НЕФКО перед тим, як надати європейський грант на заходи термомодернізації закладів освіти в Україні, із залученням власних експертних груп і відповідного обладнання здійснює річне дослідження потреб із екології й енергозбереження у закладах освіти територіальної громади. Така співпраця є ефективним поєднанням внутрішніх і зовнішніх ресурсів громади задля задоволення поточних потреб. І навіть якщо грант чи кредит не буде надано громаді у результаті такої співпраці, все одно залишаться результати експертних досліджень, які слугуватимуть дорожньою картою для бюджетних планів на майбутнє.

Значну економію коштів на дослідження й задоволення потреб громади орган управління може отримати, використовуючи такий інструмент участі громадян як *Громадський бюджет* (партисипативний бюджет, бюджет участі). Цей інструмент успішно діє в Україні з 2016 року і є яскравим прикладом місцевої політики задля підвищення ефективності використання бюджетних

коштів, залучення громадськості для прийняття місцевих рішень, а також для вивчення місцевих потреб, без участі державного регламентування. За практикою, якщо місцева влада не відділила й не обмежила бюджет участі в освіті за лотами, то 95% поданих проєктів від громади стосуються саме сфери освіти – покращення матеріально-технічної бази шкіл і садочків [222].

Петиції – це інструмент електронної демократії, що слугує досить ефективним методом виявлення потреб громади навіть із конкретним пропонованим рішенням, який, на відміну від Громадського бюджету, чітко регламентується нормативно-правовим полем через ст. 23-1 Закону України «Про звернення громадян» [198]. Користуватися цим інструментом громадяни можуть, не лише звертаючись до органів місцевого самоврядування, але й до Президента, Уряду, Верховної Ради України. Механізм петиції здійснюється через електронний збір підписів під конкретним зверненням на веб-сайті органу публічного управління чи громадської організації, що займається збором підписів на лобювання чіткої вимоги.

Можемо зробити висновок, навіть якщо в органі управління бракує спеціалістів та методик для безпосереднього професійного здійснення досліджень потреб громади, завжди є досить великий перелік і вибір доступних і навіть законодавчо закріплених інструментів для здійснення вивчення освітніх запитів суспільства. А формування бюджетних видатків відповідно досліджених потреб громади є не тільки принципом ефективного використання бюджетних коштів, але й виконання головного принципу реформи децентралізації у задоволенні потреб кожного громадянина найбільш відповідним і зручним шляхом.

Висновки до Розділу 2

У Розділі 2 здійснено аналіз комплексу механізмів публічного управління закладами освіти у ТГ, зокрема – організаційно-правовий, інституціональний та маркетинговий, та їх вплив на сучасний стан розвитку освітньої галузі на

місцевому рівні в умовах децентралізації та глобальних викликів та загроз, серед яких широкомасштабна війна РФ на території України, масова евакуація населення, в т.ч. дітей з місць бойових дій та прилеглих територій, як в межах країни, так і за кордон.

У роботі відзначено, що в Україні уже здійснено змістовні кроки до поліпшення правового регулювання під час реформування в освітній галузі, зокрема, вагомим інструментарієм регулювання якості освіти стали закони України «Про освіту» від 05.09.2017 №2145-VIII, «Про фахову передвищу освіту» від 04.06.2019 №2745-VIII, «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 556-VII. Вказано також на необхідність поліпшення нормативно-правових актів відповідно до новоприйнятих законів в контексті децентралізації.

Здійснений нами аналіз бюджетів територіальних громад України вказує на те, що 95% видатків на освіту здійснюється за рахунок місцевих бюджетів, а місцевий бюджет містить 75% переданої з державного бюджету освітньої субвенції, оскільки освіта відноситься до категорії делегованих державою повноважень. Зазвичай освітня субвенція задовольняє лише 75% потреб і видатків на освіту у громадах, тому важливо формувати спроможний бюджет громади за рахунок місцевих надходжень, бюджету розвитку. Джерелами позабюджетних коштів слугують проєкти міжнародної технічної допомоги, грантові кошти та благодійна фінансова допомога, а також надання платних освітніх послуг, надання в оренду нерухомого і рухомого майна.

Тому фінансово-господарська діяльність у закладах освіти територіальних громад є складним питанням, оскільки для спеціальних коштів встановлена спеціальна звітність, що потребує збільшення відповідного штату спеціалістів, які в свою чергу потребують додаткового фінансування на свою роботу.

Відтак, чинні нормативні акти визначають тільки пріоритетні напрямки реалізації освітньої політики: децентралізація управління за рахунок розширення повноважень органів регіональної влади, органів місцевого самоврядування та керівників навчальних закладів; посилення ролі рад; підвищення контрольного

значення громадськості; розширення повноважень органів місцевого самоврядування; надання освітнім закладам незалежності.

Інший вагомий чинник інституційної слабкості органів управління освітою в громадах полягає у недосконалості чинного законодавства. Насамперед, законодавство про вибори в ТГ.

Головним пріоритетом законодавця та урядових структур у період воєнного стану проявляється захист прав здобувачів освіти, прав педагогів, які в надскладних, небезпечних умовах продовжують працювати у сфері освіти, і права яких систематично порушуються через наслідки військових дій на території України.

Розширення повноважень сільських, селищних, міських голів на час воєнного стану в сфері освіти не мають чіткого характеру, оскільки згідно Закону України від 12.05.2022 №2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [333] ці повноваження стосуються лише дуже конкретних, вичерпних випадків життєдіяльності громади.

В органах управління бракує спеціалістів та методик для безпосереднього професійного здійснення досліджень потреб територіальної громади у сфері освіти, які функціонують в соціально-психологічній літературі і навіть законодавчо закріплені для здійснення вивчення освітніх запитів суспільства. А формування бюджетних видатків, відповідно до досліджених потреб громади, є не тільки принципом ефективного використання бюджетних коштів, але й виконання головного принципу реформи децентралізації у задоволенні потреб кожного громадянина найбільш відповідним зручним шляхом.

Основні результати другого розділу висвітлено у таких публікаціях автора: [2; 3; 7; 8; 11; 14].

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

3.1. Міжнародний досвід публічного управління закладами освіти на місцевому рівні в умовах глобальних викликів та можливості його імплементації в Україні

Сучасний світ в останні роки перебуває у перманентному стані боротьби із наслідками фінансових й політичних криз, стихійних лих, війн, що несуть глобальний характер та значний негативний синергетичний вплив на політико-економічні структури по всьому світу без винятків. Найшвидші процеси глобалізації виникають саме як реакції на спільні загрози й ризики, а обмін кращим досвідом міжнародним досвідом в питанні публічного управління кризами набуває особливої глобальної цінності. Особливо якщо це стосується збереження людських життів.

Впливи передбачуваних і непередбачуваних кризових подій чи явищ закономірно розповсюджується з території на регіон, з регіону на континент, і по всьому світу. Тенденції у сфері освіти у цьому контексті мають свої характеристики й особливий підхід. Саме тому керівники освітньої галузі в громадах мають бути в тренді цих тенденцій і бути готовими до врегулювання будь-якої кризової ситуації, як то традиційної шкільної (наприклад, несприятливі погодні умови, проблеми з дисципліною тощо), так і інших криз, які виникають в економічному та суспільно-політичному житті країни. Без антикризового менеджменту відповідальне управління освітою в сучасних умовах неможливе.

Кращими кейсами у сфері управління освітою в умовах особливих ризиків і трансформаційних змін може слугувати досвід таких країн як США, країн Сходу та окремих країн Європейського Союзу.

До терористичного акту 11 вересня 2001 року у державних школах США основна увага управлінців була зосереджена на фінансово-господарській діяльності освітніх закладів, антикризовому менеджменту приділялося помітно менше уваги. Згідно з опитуванням, проведеним PR Week і Burson-Marsteller, 21% із 194 генеральних директорів у вересні 2001 року не мали антикризового плану, але після трагедії 63% з них взяли за кризове планування [322]. Цей факт може бути показовим прикладом для керівників органів управління освіти громад та освітніх закладів України в умовах фінансової кризи, пандемії та воєнних дій на території держави.

У 2005 році дослідження Американської асоціації менеджменту (АМА) показало, що розуміння необхідності антикризового менеджменту і його реальне впровадження в практику компаній США не завжди співпадають. При тому, що більше половини опитаних компаній планували врегулювання кризових ситуацій, антикризові плани мали лише 60, і лише 38% забезпечували реалізацію таких планів – проводили навчання з антикризового менеджменту для ключового персоналу [264].

Особливий інтерес до антикризового менеджменту в освіті США виник ще у 1999 році. Поштовхом до цього стала стрілянина в середній школі Колумбін у Літлтоні, штат Колорадо, яка стала першим великим масовим вбивством американських школярів. Після того страшного горя були й інші широко відомі трагедії в інших школах та університетських містечках США, наприклад, трагедія у Вірджинському Технічному університеті у квітні 2007 року. Однак саме шокуючий інцидент у Колумбіні змусив шкільні округи задуматися про необхідність ефективного управління кризою. Карен Кляйнц, помічниця директора Національної шкільної асоціації зі зв'язків із громадськістю, зазначила з цього приводу: «Шкільні округи були набагато краще підготовлені до швидкої комунікації завдяки масштабному плануванню та навчанню, яке більшість проводила в період кризи з часів Колумбіни. Декілька людей сказали, що вони змогли швидко та ефективно мобілізувати групи реагування завдяки

підвищенню рівня готовності та розуміння складових стримування кризи. Інтерес та обізнаність у школах з цього питання залишаються високими з квітня 1999 року» [284].

Той факт, що навіть школи перестали бути безпечними, змусив освітні департаменти і навчальні заклади США переглядати плани *врегулювання кризових ситуацій* і спілкування з внутрішніми та зовнішніми цільовими аудиторіями, а також розробляти ефективні стратегії розвитку шкільного лідерства. Інциденти, що все частіше трапляються в сучасному суспільстві, обумовлюють щораз більшу необхідність антикризового планування.

Проте випадки насильства складають лише невеликий відсоток криз, з якими стикаються шкільні округи в США. На заваді нормальному функціонуванню освітнього закладу можуть також стати проблеми, пов'язані з фінансами, змінами в навчальних програмах, кліматом у шкільному колективі, проблемами з персоналом, заходами підзвітності тощо.

Упевнено виконувати свою освітню місію може лише той персонал, який здатен бути лідером і у сприятливі, і в неспокійні часи. Бенніс і Нанус визначили, що «менеджери – це люди, які роблять речі правильно, а лідери – це люди, які роблять правильні речі» [270]. Зрозуміло, що сучасні освітні лідери мають «чинити правильно» та впроваджувати ефективні стратегії та плани подолання криз у своїх округах.

Нині у світі існує велика кількість досліджень з антикризового менеджменту, не бракує і відповідної літератури. Але вся вона зосереджена, насамперед, на бізнесі.

Кризи, «характеризуються подіями з низькою ймовірністю/високими наслідками, які загрожують найбільш фундаментальним цілям організації» [305] [336], є «порушення, яке фізично впливає на систему в цілому та загрожуює її основним припущенням, її суб'єктивному самопочуттю і її екзистенційному ядру» [316]; вони «здатні назавжди змінити імідж організації в іншому світлі, що змінить її культуру та бізнес» [338].

Щоб запобігти негативному впливу кризи та мінімізувати можливу заповідяну нею шкоду для організації, зацікавлених сторін і галузі в цілому антикризовий менеджмент пропонує різні стратегії підготовки до кризових подій, їх врегулювання, вміння застосовувати антикризові плани та тактики зв'язків з громадськістю [328] [335] [275]. Розглянемо різні дослідження стану антикризового менеджменту в публічних школах на прикладі столичного шкільного округу Сполучених Штатів Америки.

Одним з перших досліджень було два десятки років назад в шкільних округах Південної Кароліни. Воно було зосереджене на *підготовці округів до кризового менеджменту* та на тому, наскільки вони взагалі були готові до кризових ситуацій [288]. На розробці так званих місцевих політик. Готовність до кризових ситуацій розглядається як готовність реагувати на кризові ситуації: наявність реалізації офіційних планів врегулювання кризових ситуацій, планів двосторонньої комунікації, яка формує відносини з внутрішніми та зовнішніми цільовими аудиторіями, та стратегій розвитку ефективного шкільного лідерства. Плани врегулювання кризових ситуацій, спілкування з ключовими стейкхолдерами та шкільне лідерство – це три основні умови підготовки організації до різного виду кризових ситуацій.

Наявність таких письмових планів у більшості шкільних округів Південної Кароліни стало досягненням (97%).

Респонденти також вказали три найкорисніші елементи кризового менеджменту: комунікація та стосунки з внутрішніми реципієнтами, комунікація та стосунки із зовнішніми реципієнтами, відкритість та залученість керівництва округу та школи до публічного управління нею.

Найбільш проблемним для керівництва шкільними округами було названо навчання з управління кризою та рівень готовності до кризи в округах, що є важливою складовою місцевої антикризової політики. Серед проблем, що часто згадувалися, відзначено також брак часу, персоналу та фінансових ресурсів для належної підготовки та навчання з антикризового управління. Також

респонденти відзначили недостатність спілкування з внутрішньою та зовнішньою аудиторіями.

Аналіз опитування дозволив визначити *шляхи удосконалення антикризового менеджменту*. Зокрема, йдеться про створення зовнішніх консультативних комітетів для допомоги в організації комунікаційної мережі під час кризи; актуальне оновлення антикризових планів; розробку програми оцінки ризиків; включення до програми антикризового управління спеціальних семінарів, тренінгів та симуляцій; аналіз існуючих антикризових планів з огляду на необхідність належної підготовки персоналу; чітке визначення відповідальності за врегулювання криз.

Дослідження показало, що успіх *антикризового управління* й впровадження антикризових політик в першу чергу залежить від правильної організації роботи з громадськістю, оскільки громадська думка має величезний вплив на здатність округу протистояти кризі. Багато процедур антикризового менеджменту є частиною функціональних обов'язків сучасного менеджера зі зв'язків з громадськістю, або PR-менеджера. Саме фахівці зі зв'язків з громадськістю в державних шкільних округах є стратегічними менеджерами, які забезпечують готовність своїх округів до кризи. Піарник вибудовує інформаційні потоки та централізує комунікації для представлення єдиного повідомлення; підтримує постійні контакти зі ЗМІ і проводить дослідження громадської думки; розробляє програми двосторонньої комунікації для побудови взаємовигідних відносин, які б допомогли на основі відгуків визначити ключові повідомлення та запобігти або зменшити вплив кризи. Від фахівця зі зв'язків з громадськістю залежить проактивна, кооперативна та чесна реакція на перші години кризи. Округ, який не залучає фахівця зі зв'язків з громадськістю або наймає фахівця, який не має необхідної кваліфікації, обмежує свою здатність ефективно управляти кризами.

Друге після цього дослідження було проведене на основі опитування та аналізу веб-сайту і було присвячене вивченню *готовності до кризових ситуацій*

у столичних шкільних округах Атланти, що показало [289] як саме шкільні округи працюють з широкою громадськістю та застосовують комунікаційні стратегії з використанням різних медіа – традиційних (друкованих, радіо, телебачення) і нових (Інтернет), а саме: 70% округів доповнили штатні розклади посадою менеджера зі зв'язків з громадськістю, а 20% не доручили нікому відповідати за цей напрямок; 88% округів мають письмові плани врегулювання кризових ситуацій; 50% респондентів оцінили кризовий план як надзвичайно корисний, а 38% вважають, що план іноді корисний; відповідь на кризові явища часто складалася з одного кризового повідомлення та повідомлення від керівника; багато округів визначають створення «безпечного та захищеного навчального середовища» та «зміцнення відносин із зацікавленими сторонами» як пріоритети; у багатьох країнах є онлайн-прес-центри, які обробляють прес-релізи.

Результати двох досліджень показують шляхи покращення готовності до кризи державних шкільних округів. І насамперед йдеться про необхідність кожного шкільного округу мати план на випадок кризової ситуації, який визначає конкретні загрози та можливості, відповідає організаційній структурі округу та визначає стиль керівництва суперінтенданта.

Шкільні округи можуть переймати досвід один у одного, оскільки освітні системи в різних громадах мають багато спільного, зокрема, виклики і можливості. Федеральне законодавство, заходи щодо посилення відповідальності штатів, стандарти державних навчальних програм і кризи державного бюджету мають загальний вплив на всі штати країни. Однаковими або схожими в усіх організаціях є й найкращі практики управління кризовими ситуаціями та зв'язків з громадськістю.

Успішні практики подолання кризових явищ в управлінні освітніми системами часто пов'язані із застосуванням в комунікаціях новітніх розумних технологій. Позитивні результати досягаються за допомогою соціальних медіа, телемедицини, системи відстеження та моніторингу, датчиків і програм

визначення місцезнаходження, систем дистанційної роботи тощо. Такі рішення та технології використовувалися, зокрема, для покращення добробуту громад під час пандемії COVID-19.

Проте впровадження сучасних технологій може мати і негативні наслідки, такі як соціальне відчуження, цифровий розрив, порушення конфіденційності та конфіденційності, політичні упередження та поширення дезінформації, а також неефективна віддалена робота та освіта. Щоб пом'якшити ці побічні ефекти, слід розвивати процес цифровізації, збільшувати доступність цифрових послуг та підвищувати цифрову грамотність населення.

Однак немає єдиного правильного підходу до планування та пошуку належних способів протидії непередбачуваним ситуаціям [210]. Одним із важливих аспектів планування для зменшення ризиків та вразливості населення є використання технологій підвищення готовності та можливостей відновлення в умовах криз. У сфері міського планування це насамперед стосується рішень розумного міста. Розумне місто має три основні стовпи: технології, людей та інститути. Використання технологій в управлінні кризами вимагає розгортання технологій з розширенням можливостей та залученням людей через установи [210]. Ефективність підходу розумного міста широко підтримують дослідники, проектувальники та практики [272][281]. Емпіричні дослідження показали, що інтелектуальні технології використовуються масово в управлінні кризами. Розумні міські рішення вважаються все більш важливими для підвищення добробуту мешканців та громад в урбанізованих країнах.

Залучення громади є центральним питанням, наприклад у Сендайській структурі зменшення ризику стихійних лих, щоб підготувати мешканців та зменшити ризики під час та після стихії [323]. Технології можуть збільшити соціальний капітал та громадянську участь для підвищення ефективності управління катастрофами, а завдяки прозорості підвищити довіру між мешканцями та державними органами. З іншого боку, разом із прозорістю і

підзвітністю процесів управління, ініціативи «розумного міста» розширюють можливості активної участі громадян у процесі прийняття рішень [323].

Протягом останніх років, розвиваючи інфраструктуру інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та формуючи місцеву інформаційну політику, місцеві органи влади створили можливості для посилення участі громадськості через соціальні медіа, які активно використовуються як метод комунікації під час криз. Наприклад, зв'язок з допомогою соціальних мереж зіграла безпрецедентну роль під час Великого землетрусу Східної Японії.

Науковці [273] проаналізували ефективність соціальних медіа як одного з інструментів управління кризою та дійшли висновку, що, незважаючи на два типи (активний та пасивний) використання соціальних медіа, ІКТ позитивно вплинули на процес подолання кризи шляхом створення мереж, посилення сполучного соціального капіталу та збільшення участі громадян.

Залежно від масштабів, стихійні лиха можуть мати тимчасовий або довготерміновий вплив на системи освіти та зайнятості. Наприклад, COVID-19 – це новий тип стихійного лиха з характеристиками природних і хронічних лих, який вплинув на місцеву та національну економіку та системи освіти [299]. Електронне навчання, віддалена робота та дистанційні послуги стали звичним явищем. Пропонуємо розглянути кілька прикладів, коли уряди використовували технології для навчання та відновлення робочих місць під час кризи.

Emergency Distance Learning – це технологічне рішення для навчання людей у надзвичайних ситуаціях. Надзвичайні ситуації вимагають інноваційних дій для надання освітніх послуг усім студентам, незалежно від їх соціального та географічного походження. У Південній Африці приватний вищий навчальний заклад, який надає онлайн-послуги вищої освіти, зробив свою інфраструктуру доступною для надання послуг тим, хто постраждав від стихійних лих протягом останніх років. Інститут виконує дві функції: готувати викладачів і надавати студентам відповідні освітні послуги. У цей період університет мав змішаний

підхід до викладання та розширив свої програми дистанційного навчання в надзвичайних ситуаціях [283].

ІКТ можуть полегшити інші проблеми, такі як нерівність у розподілі освітніх можливостей та інфраструктури. Наприклад, уряд Австралії запровадив змішане електронне навчання та відеоконференції для студентів, які живуть у сільській місцевості, не маючи доступу до столичних районів.

Однією з головних характеристик пандемії порівняно з іншими катастрофами є її вплив на систему освіти та умови праці. З перших місяців пандемії міста по всьому світу запровадили обмеження на скупчення людей, зокрема в школах та університетах, а також припинили несуттєву роботу. Університети та школи скасували всі очні заняття, щоб знизити ризик спалаху COVID-19 [271]. І оскільки країни та міста мають різні стратегії дистанційного навчання в надзвичайних ситуаціях, від змішаних до гнучких, різні технологічні можливості, такі як соціальні мережі та мобільні додатки, були використані для навчання студентів [320]. Крім того, використовувалися різні стратегії для залучення викладачів до студентів через відеоконференції, інтерактивні дошки та віртуальні візити до віддалених місць під час курсів.

Практичним досвідом врегулювання відносин якості освіти та ресурсів на сьогоднішній день, яке щорічно стає все більш популярним у світі, проте мало відомо в Україні. Хоча домашнє навчання у Законі про освіту (у Розділі I, пункті 9) як індивідуальне, сімейне, проте регламентування цієї форми освіти у публічному управлінні недостатнє.

Домашнє навчання відрізняється від дистанційного тим, що воно проводиться методами, обраними батьками, без залучення вчителів. Батьки звертаються до вчителів лише в окремих епізодах навчання в старшій школі, коли відчують можливість якісного викладання матеріалу з таких предметів, як алгебра, геометрія, хімія. Для отримання атестата про закінчення середньої школи не потрібні проміжні тести, а одноразовий тест після закінчення останнього року навчання. Така філософія здобуття середньої освіти не потребує

додаткових коштів на зарплату вчителям, модернізацію матеріально-технічної бази, будівництво доріг, придбання автобусів та багато іншого.

Домашнє навчання може викликати логічне занепокоєння у пересічного українця, оскільки діти не мають нормального досвіду соціалізації через таке навчання, що може вплинути на їхню здатність спілкуватися з іншими, а батьки не є сертифікованими вчителями та не можуть самостійно забезпечити якісну освіту.

Згідно з емпіричним аналізом, опублікованим у 2010 році Widener Law Review під назвою «Докази для домашнього навчання: конституційний аналіз у світлі досліджень соціальних наук», «діти, які навчаються вдома, досягають рівня академічних досягнень, подібних або вищих, ніж їхні діти, які навчаються вдома. у державних школах школа однолітків» [341].

Національне дослідження в Сполучених Штатах проаналізувало дані 1952 студентів, які навчалися вдома по всій країні, і виявили, що в середньому ці студенти набрали 80 відсотків (від 100) або вище в кожній категорії тестів, наприклад, читання, аудіювання, мова, математика, природознавство, суспільствознавство, навички навчання тощо. Причому середнє значення результатів у державних установах середньої освіти для цих стандартизованих тестів становило лише 50% (50 зі 100% успішності).

Багато інших досліджень мають порівняльні результати. Наприклад, у загальнонаціональному дослідженні, опублікованому в книзі «Власні сильні сторони – домашні школярі по всій Америці: академічні досягнення, характеристики сім'ї та інші характеристики», повідомляється, що серед 20 760 учнів, які навчаються вдома, виявили, що середні стандартизовані результати тесту знаходяться в межах від 70 до 80 процентиля (50-й центиль вважається середнім балом) [311].

До такого ж висновку прийшли дослідження на державному рівні. Дослідження, проведене в штаті Вашингтон [356], в якому брали участь 873

дітей, які навчалися вдома, за Стенфордським тестом досягнень, виявило, що їхні середні результати тесту знаходяться в діапазоні від 65 до 66 перцентилів.

Доктор Рей скористався 15 незалежними службами тестування, щоб отримати інформацію від 11 739 студентів, які навчаються вдома з усіх 50 штатів, Гуаму та Пуерто-Ріко, які склали три добре відомі тести – Каліфорнійський тест на досягнення, Айовський тест базових навичок та Стенфордський тест досягнень.

Загалом дослідження показало значний прогрес у навчанні вдома, а також показало, що такі питання, як стать учня, рівень освіти батьків і сімейний дохід, мало впливають на результати учнів, які навчаються вдома [321], із максимально можливим балом 100 у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння результатів тестування учнів на домашньому навчанні та у публічних школах

Субтест, національний рівень	Результати на домашньому навчанні, перцентиль	Результати навчання в загальноосвітньому закладі, перцентиль
Читання	89	50
Мова	84	50
Математика	84	50
Природничі науки	86	50
Гуманітарні дисципліни	84	50

Келлі Соррі та Моллі Х. Дугган довели, що першокурсники, які навчалися вдома, мають вищий середній бал у першому семестрі в коледжі: 3,37 середніх балів для учнів домашнього навчання та 3,08 для решти. Ця тенденція продовжується із загальним середнім балом першокурсників 3,41 проти 3,12 і середнім балом старших класів 3,46 проти 3,16, що вказує на те, що домашні школярі краще підготовлені до коледжу [327].

Нещодавнє дослідження Мартіна С. Ю. Пола Р. Сакетт і Натана Р. Кунсела під назвою «Результати коледжу: домашнє навчання проти традиційного» [333] виявили, що коли 732 учнів на домашньому навчанні порівнювали з широкою вибіркою традиційних шкільних студентів, не враховуючи будь-які демографічні показники, учні, які навчалися вдома, мали в середньому вищий середній бал загальноосвітньої школи та вищий бал першого року навчання коледжу.

На думку авторів, причинами цього є те, що студенти, які навчаються на домашній освіті з дуже активними батьками або вихователями, швидше за все, отримують набагато більше індивідуальних консультацій, ніж традиційні студенти, не зважаючи на меншу кількість доступних ресурсів і можливостей.

Згідно з дослідженням «Докази домашнього навчання: конституційний аналіз у світлі соціальних наукових досліджень» [303], учні, які навчаються вдома, добре соціалізовані. Наприклад, дослідження з використанням шкали адаптивної поведінки Вайнленд (Vineland), добре перевіреного діагностичного інструменту для вимірювання навичок спілкування та повсякденного життя, показало, що учні, які навчаються вдома, значно перевершують у цих навичках учнів, що традиційно навчаються в школі. Середній загальний бал дітей, які навчаються вдома, за підсумками спілкування, навичок повсякденного життя, соціалізації та соціальної зрілості був на 84-му центилі в порівнянні з 23-м центилем для традиційно шкільних учнів.

Зазначимо, що шкали адаптивної поведінки *Вайнленд* (Vineland, Vineland - 3) – це стандартизований інструмент оцінки, який використовує напівструктуроване інтерв'ю для вимірювання адаптивної поведінки та підтримки діагностики інтелектуальної недостатності та розвитку, аутизму та затримки розвитку.

Цікаво відзначити, що коли раніше студенти коледжу, які навчалися вдома, оцінювали свої власні характеристики та риси особистості за допомогою стандартизованого показника, який називається «Нова п'ятифакторна інвентаризація» (NEO Five-Factor Inventory – 3), вони виявились значно більш

толерантними, сумлінними та відкритими, ніж національна вибірка, яка складається переважно зі студентів, які навчаються у звичайних публічних закладах освіти. NEO-FFI-3 – це версія NEO-PI-3 з 60 елементів, яка забезпечує швидке, надійне та точне вимірювання п'яти областей особистості (нейротизм, екстраверсія, відкритість, симпатія та сумлінність).

У США 2,5 мільйона дітей навчаються вдома, і ця кількість щорічно збільшується на 2-8% [325]. Домашнє навчання у Великобританії зросло на 40% за останні три роки. У численних дослідженнях [328; 277] доведено ефективність домашнього навчання такими статистичними даними, як: учні домашньої школи досягають на 15-30% кращих результатів навчання, ніж учні державної школи; домашнє навчання усуває расові відмінності в академічних досягненнях; діти, які навчаються вдома, у 5 разів активніші в додаткових (творчих, спортивних) позакласних заняттях.

У зв'язку з тим, що в багатьох країнах для домашнього навчання все ще відсутня національна нормативна база, загальна кількість дітей, які навчаються вдома, у всьому світі на початок 2020 року становила менше трьох мільйонів. Слід зазначити, що найбільше дітей, які навчаються вдома, є найбільш прогресивними та економічно розвиненими країнами – США, Великобританія, Канада, Нова Зеландія та Австралія.

Дані про домашнє навчання показують, що в Німеччині, Франції, Тайвані та Ірландії навчається від 400 до 600 учнів, а в Нідерландах, Кенії, Бразилії, Україні, Швейцарії, Польщі та Болгарії – менше 100 дітей.

Дослідження домашнього навчання показують, що учні раннього віку просуваються з такою швидкістю, що ставить їх на один клас вище, ніж інших їхніх однолітків у звичайній системі навчання. До п'ятого класу цей розрив збільшується, що призводить до чотирьох років різниці до восьмого класу. Таким чином діти на домашньому навчанні показують кращі академічні та творчі результати завдяки індивідуальній увазі, яку вони отримують, та умови навчання, які дозволяють розвиватися з власною швидкістю, без тиску та стресів.

І високий рівень знань і вмінь, як вказують дослідження, ніяк не залежить від місця проживання чи освіченості батьків. За результатами досліджень домашні школярі мають вищий рівень участі в громаді та лідерські навички.

Заощадження на домашньому навчанні досить значне. Щороку на домашнє навчання в США витрачається понад 27 мільярдів доларів. Оскільки на кожного учня державної школи сплачуються податки в розмірі 11 732 доларів на рік, є багато фінансових причин переглянути статистику домашнього навчання. За статистикою 2018 року, батьки дітей, які навчаються вдома, самостійно фінансують навчання своїх дітей, не покладаючись на державу.

У середньому домашнє навчання однієї дитини коштує батькам від 700 до 1800 доларів [295]. Домашнє навчання економить федеральному уряду близько 24 мільярдів доларів грошей платників податків. Витрати на домашнє навчання не підлягають федеральним податковим пільгам. Однак деякі штати пропонують податкові пільги для сімей, які навчаються вдома.

Статистичні дані щодо недоліків домашнього навчання відсутні. Половина батьків у Великій Британії у 2020 році вказали, що домашнє навчання негативно вплинуло на їхнє самопочуття. Ці дані корелюються із результатами опитування українських батьків під час пандемії та дистанційного навчання, що свідчить про те, що ситуація може бути пов'язана більше із загальним психологічним виснаженням впродовж року пандемії, ніж із самим домашнім навчанням. Близько 63% батьків сказали, що домашнє навчання в умовах карантину також негативно впливає на їхніх дітей. Згідно зі статистикою домашнього навчання за 2020 рік, у квітні того ж року лише 43% вважали, що це так. У 2021 році на 14% менше батьків повідомили про дітей, яким важко навчатися вдома, ніж у 2020 році, що пов'язано із послабленням карантинних обмежень по всьому світу.

Згідно з даними за жовтень 2020 року, реєстрація на домашню освіту досягла несподіваних висот [266]. Опитування IPSOS, проведене в травні 2020 року [340], показало, що 59% батьків були готові розглянути питання про

домашнє навчання, а 30% – вже розглядали його. Після початку пандемії до домашнього навчання схилилося на 43% батьків більше.

Причини, чому батьки вибирають домашнє навчання своїх дітей в Україні такі самі, як і в США: 50% батьків дітей, які навчаються вдома, сказали, що безпечне середовище було їхньою основною причиною прийняття рішення про домашнє навчання, 35% батьків назвали потребу в індивідуальній увазі як причину домашнього навчання, 26% батьків назвали навчання моралі і цінностям, ще 25% назвали дисципліну, 24% – потребу в близькості. До пандемії (опитування EdChoice у 2020 році) батьки думали про перехід на домашнє навчання, мали побоювання щодо безпеки шкіл, а також були стурбовані булінгом у школах; 25% батьків вважають, що школи не відповідають потребам дітей. За результатами проведеного нами емпіричного дослідження щодо домашнього навчання учнів в Україні виявлено, що майже половина керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ зазначили, що така можливість їхніми органами розглядається (46,5%), серед керівників/вчителів закладів освіти частка таких відповідей становить 33,2% (див. рис. 3.1).

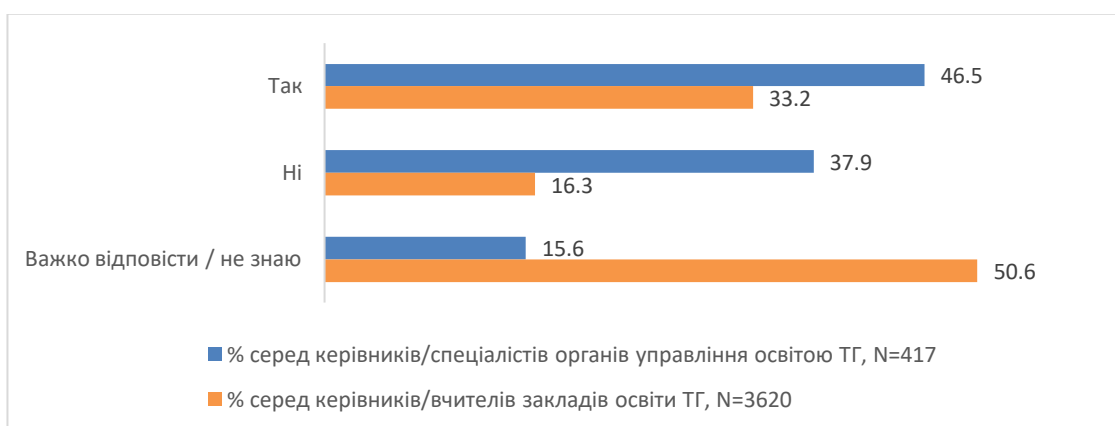


Рис. 3.1. Розподіл відповідей на запитання «Чи розглядається органом управління освітою вашої територіальної громади варіант домашнього навчання учнів?», %. Джерело: автор. розробка

У розподілі регіонів України на запитання щодо розгляду органом управління освітою територіальної громади домашнього навчання учнів

виявлено, що респонденти східних областей частіше за інші регіони заявляють про здійснення таких заходів (відповідь «так» дали 48,5% респондентів східних областей, 35,6% – центральних, 31,5% – північних, 34,1% – південних, 23,2% – західних). Натомість серед керівників/вчителів закладів освіти половина респондентів вагається з відповіддю на це запитання або не володіє такою інформацією (50,6%), серед керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ – 15,6% (див. рис. 3.1).

На запитання, «Які чинники, на вашу думку, негативно впливають на організацію домашнього навчання?», рейтинг перших п'яти позицій серед обох цільових груп респондентів однаковий (див. табл. 3.2.).

Серед негативних чинників організації домашнього навчання виявлені наступні: завантаженість батьків та/або їх небажання долучатися до процесу навчання (65,6% серед керівників/спеціалістів органів управління освітою і 56,6% серед керівників/вчителів закладів освіти), низька мотивація учнів до навчання (52,9% і 52,9% відповідно), відсутність у дітей вміння вчитися самостійно (52,6% і 52,7% відповідно), обмежений доступ учнів до цифрових пристроїв (41,3% і 42,7% відповідно), обмежений доступ учнів до мережі інтернет (36,1% і 42,6% відповідно) (див. табл. 3.2).

Після широкомасштабного російського вторгнення на територію України майже у всіх ТГ організовано дистанційне навчання. Аналіз відповідей респондентів щодо організації дистанційного навчання під час пандемії та в умовах війни розкрито в попередніх параграфах нашого дослідження. Відзначимо, що його популярність зростає, технології навчання та управління системно вдосконалюються.

Отже, для управління кризами у сфері освіти найкращі світові практики орієнтуються і на такі технологічні підходи:

- посилення комунікації між заінтересованими сторонами для ухвалення спільних рішень;
- підвищення прозорості роботи публічних інституцій;

Таблиця 3.2

Розподіл відповідей на запитання «Які чинники, на вашу думку, негативно впливають на організацію домашнього навчання?», %

	% серед керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ, N=417	% серед керівників/вчителів закладів освіти ТГ, N=3620
Завантаженість батьків та/або їх небажання долучатися до процесу навчання	65,6	56,6
Низька мотивація учнів до навчання	52,9	52,9
Відсутність у дітей вміння вчитися самостійно	52,6	52,7
Обмежений доступ учнів до цифрових пристроїв (комп'ютерів, планшетів тощо)	41,3	42,6
Обмежений доступ учнів до мережі інтернет	36,1	42,3
Відсутність/застарілість комп'ютерного обладнання в закладі освіти	30,5	26,2
Відсутність методичних рекомендацій щодо організації домашнього навчання	26,4	12,4
Відсутність або погана якість інтернету у закладах освіти	20,0	24,5
Відсутність спеціальних навчальних матеріалів для дітей та/або вчителів	15,6	12,7
Низький рівень цифрових компетенцій у вчителів та батьків	13,9	7,5
Брак досвіду щодо організації дистанційного навчання	10,6	7,5
<i>Важко відповісти / не знаю</i>	<i>8,4</i>	<i>10,4</i>
<i>Не має</i>	<i>0,7</i>	<i>-</i>

Примітка: Респондент міг вибрати декілька варіантів відповіді, тому сума відповідей не дорівнює 100%.

Джерело: автор. розробка

– використання соціальних мереж та інших каналів оперативного реагування;

використання інноваційних технологій та штучного інтелекту для надання якісних послуг населенню в будь-якій ризикованій ситуації,

– розвиток місцевого лідерства та відповідальність;

- послаблення особистого контролю і тиску на особистість у процесі адаптації до нових непередбачуваних умов.

3.2. Міжсуб'єктна взаємодія територіальної влади та громади у сфері публічного управління закладами освіти в умовах воєнного стану: результати емпіричного дослідження

Зміни у механізмах управління відбуваються динамічно, ситуативно, частково через законодавчу базу, частково за ініціативи місцевих влад задля задоволення поточних освітніх потреб у гнучких місцевих політиках. Нашою метою у 2022 році було провести широке емпіричне дослідження основних тенденцій розвитку та ефективності публічного управління закладами освіти на місцевому рівні за останні 5 років в контексті децентралізації, наслідків широкомасштабного вторгнення РФ на територію України та пандемії COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. Це дослідження дозволило нам вивчити виклики і переваги у сфері освіти (ресурси, якість управління, якість освіти, аналіз потреб), що виникли внаслідок формування ТГ; визначити обсяг фінансування та зміни у статтях видатків на освіту на рівні територіальних громад у динаміці за останні 5 років.

У дослідженні взяли участь 4 037 респондентів (*Додатки А, Б*) із 382 громад України (*Додаток В*) віком від 18 років і старші, з них: керівники/вчителі закладів освіти ТГ – 3 620 осіб; керівники/спеціалісти органів управління освітою ТГ – 417 осіб. Ними було здійснено оцінювання ефективності використання цих коштів, досліджено спроможність ОМС визначати освітні потреби своєї ТГ та задовольняти їх силами власного місцевого бюджету. Також під час опитування вивчали наслідки широкомасштабного вторгнення РФ на територію України для місцевого самоврядування та діяльності закладів освіти, досліджували нові освітні потреби громад, що виникли під час запровадження дистанційного навчання внаслідок широкомасштабного вторгнення РФ на територію України та пандемії COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. Запропонували респондентам оцінити ефективність використання освітніх коштів ТГ під час широкомасштабного вторгнення РФ на територію України та пандемії COVID-

19, рівень використання моніторингу й оцінки (MiO) у сфері освіти на рівні територіальних громад; вивчити шляхи подолання негативних наслідків широкомасштабного вторгнення РФ на територію України та пандемії COVID-19, для розвитку та ефективності управління закладами освіти на місцевому рівні у контексті децентралізації. Частково результати опитування респондентів розміщено в попередніх параграфах Розділу 3.

Найперше питання, що цікавило нас під час опитування, це «*Які основні виклики та складні ситуації внаслідок формування територіальної громади?*». На думку респондентів зі складу керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ переважна більшість із них вважає, що їхня ТГ отримала нові повноваження в результаті децентралізації (67,9%), що підтверджує досить успішну реалізацію одного із завдань децентралізації. Серед повноважень, які отримали місцеві органи управління освітою в ТГ в результаті децентралізації, найчастіше респонденти називали планування і розвиток мережі закладів освіти відповідно до потреб громадян (82,7%), що відображено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Які додаткові повноваження отримали місцеві органи управління освітою у вашій територіальній громаді?», % від тих, чия громада отримала нові повноваження в результаті децентралізації, n=283 (керівники/спеціалісти органів управління освітою)
Примітка: респондент міг вибрати декілька варіантів відповіді, тому сума відповідей не дорівнює 100%.

Джерело: автор. розробка.

Також значна частка опитаних згадали, що серед повноважень, які отримали місцеві органи управління освітою в ТГ в результаті децентралізації, заснування, реорганізація та ліквідація закладів освіти, створення умов для внутрішньо переміщених осіб, забезпечення якості та доступності освіти. Лише кожен другий керівник/спеціаліст органів управління освітою згадав про зовнішню комунікацію з жителями ТГ (56,5%) та контроль за додержанням державних стандартів, вимог законів та інших нормативно-правових актів у сфері освіти (49,1%). Про здійснення експертних оцінок зазначили 7,9% опитаних.

Щодо змін, які відбулися у сфері освіти в місцевому самоврядуванні внаслідок формування територіальних громад до початку широкомасштабного російського вторгнення, то думки керівників/спеціалістів органів управління освітою територіальної громади і керівників/вчителів закладів освіти значно різняться. Так, керівники/спеціалісти органів управління освітою територіальної громади зазначають, що після формування ТГ відбулося покращення стану шкіл і садочків (70,0%). Щодо керівників/вчителів закладів освіти, то лише кожен третій згадав про покращення стану шкіл і садочків (30,8%). Натомість значно більша частка опитаних цієї цільової групи вважає, що нічого не змінилося або взагалі ситуація у сфері освіти погіршилася у зв'язку з формуванням ТГ (*див. табл. 3.3.*).

Тобто, керівники/спеціалісти органів управління освітою ТГ майже вдвічі частіше ніж керівники/вчителі закладів освіти повідомляли про позитивні зміни у сфері освіти, що скоріше за все не є дійсністю, тому що вони є лише розпорядниками коштів і послуг на рівні територіальної громади, а керівники/вчителі закладів освіти – є надавачами послуг і тими, хто користується цими послугами, якщо має дітей.

Таблиця 3.3

Розподіл відповідей на запитання «Які найсуттєвіші проблеми існують у сфері освіти у вашому населеному пункті, ТГ зараз?», %

	% серед керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ, N=417	% серед керівників/вчителів закладів освіти ТГ, N=3620
<i>НЕМАЄ ПРОБЛЕМ</i>	1,2	0,4
Відсутність або недостатність фінансування	30,5	62,7
Відсутність або поганий інтернет і мобільний зв'язок	25,2	33,0
Відсутність або недостатність висококваліфікованих кадрів в сфері освіти	16,5	13,0
Відсутність можливостей для надання якісних освітніх послуг населенню	8,4	9,7
Втрата освітньої інфраструктури в сільській місцевості під час реформи децентралізації	7,2	11,1
Руйнування освітньої інфраструктури внаслідок широкомасштабного російського вторгнення на територію України	7,0	3,7
Відсутність стандартизації якості освітніх послуг	5,8	2,4
Низький рівень поінформованості населення щодо освітніх послуг	3,4	4,5
Незадоволеність освітніх потреб населення	3,1	3,8
Низький рівень якості освітніх послуг	1,2	1,1
Невідповідність кількості місць в закладах освіти чисельності відповідних груп населення	1,7	0,2
Відсутність бомбосховищ	0,7	0,4
Віддаленість населених пунктів	0,7	0,1
Перехід на дистанційне навчання і роботу	0,2	0,1
Корупція, байдужість, бюрократія та порушення прав освітян	-	0,2
<i>Важко відповісти / не знаю</i>	28,3	18,5
<i>Інше</i>	3,8	-

Примітка: респондент міг вибрати декілька варіантів відповіді, тому сума відповідей не дорівнює 100%.

Джерело: автор. розробка

Керівники/вчителі закладів освіти найчастіше стан закладів освіти до створення ТГ оцінили на 7 (21,0%) та 8 (23,5%) балів, тоді як після об'єднання територіальної громади – на 8 (29,9%) і 9 балів (20,7%). Середнє значення оцінки стану закладів освіти до ТГ серед представників цієї цільової групи становить 7,03 бали, а середнє значення оцінки стану закладів освіти після об'єднання територіальної громади – 7,57 бали. Тобто, до ТГ найвищу оцінку стану закладів освіти дають керівники/вчителі закладів освіти, а після об'єднання ТГ –

керівники/спеціалісти органів управління освітою ТГ. Така різниця загострює проблему комунікації та єдиних стандартів оцінки результатів змін на місцях.

Найсуттєвішими проблемами у сфері освіти є відсутність або недостатність фінансування (62,7% керівників/вчителів закладів освіти проти 30,5% керівників/спеціалістів органів управління освітою), відсутність або поганий інтернет і мобільний зв'язок (33,0% керівників/вчителів закладів освіти проти 25,2% керівників/спеціалістів органів управління освітою).

Про відсутність або недостатність висококваліфікованих кадрів в сфері освіти зазначили 13,0% керівників/вчителів закладів освіти та 16,5% керівників/спеціалістів органів управління освітою територіальних громад.

Щодо складнощів, які виникають у поточній діяльності органу управління освітою, то майже кожен другий керівник/спеціаліст органів управління освітою територіальної громади називали нестабільність законодавства, зміну правових регулювань (48,7%), брак власних доходів місцевого бюджету (48,0%) та оплату праці в умовах воєнного стану (43,9%). Кожен третій вважає найбільшою складністю недостатню чисельність працівників відділу освіти (34,1%), а кожен четвертий – недостатню компетентність деяких депутатів місцевої ради (25,2%) та пасивність та/або низьку зацікавленість громадян у вирішенні суспільно важливих для ТГ питань (24%).

Для покращення ситуації у сфері освіти, на думку обох цільових груп дослідження, потрібно покращити матеріально-технічне забезпечення закладів освіти (77,6% керівників/спеціалістів органів управління освітою, 73,5% керівників/вчителів закладів освіти) та підвищити рівень фінансування з державного бюджету закладів освіти (76,4% керівників/спеціалістів органів управління освітою, 72,9% керівників/вчителів закладів освіти), що відображено у таблиці 3.4.

Із першого комплексу запитань представникам громад стає очевидним фінансова проблематика та фінансова неспроможність громад забезпечити базові потреби населення у сфері освіти.

Таблиця 3.4

Розподіл відповідей на запитання «Що потрібно для покращення ситуації у сфері освіти вашої територіальної громади?», %

	% серед керівників/ спеціалістів органів управління освітою ТГ, N=417	% серед керівників/ вчителів закладів освіти ТГ, N=3620
Покращити матеріально-технічне забезпечення закладів освіти	77,6	73,5
Підвищити рівень фінансування з державного бюджету закладів освіти	76,4	72,9
Організувати обмін досвідом з колегами з інших регіонів	40,1	21,5
Залучити до роботи в закладах освіти молодих і висококваліфікованих спеціалістів	38,9	22,4
Підвищити рівень фінансування з міського бюджету закладів освіти	37,5	61,4
Реалізувати спільні проєкти із батьками, ГО, місцевим бізнесом тощо	35,6	30,6
Відбудувати та/або відремонтувати інфраструктуру закладів освіти	33,4	24,4
Запровадити інновації	27,9	21,9
Підвищити спроможність закладів освіти надавати платні послуги населенню	22,8	11,3
Закінчити війну та інші бойові дії на території ТГ	16,8	5,6
Впроваджувати заходи щодо інтеграції внутрішньо переміщених осіб	15,9	11,1
Покращити методологічну підтримку	15,4	16,7
Проводити громадські консультації і збори, анкетування щодо освітніх потреб і задоволеності якістю освіти	15,1	12,1
Налагодити комунікацію між жителями громади та керівництвом громади	9,4	19,4
Забезпечити державно-громадське управління освітою через функціонування громадської ради при ТГ	5,3	4,9
Перемогти, здобути перемогу у війні, закінчити війну перемогою	1,9	-
Позбутись бюрократії, корупції та повернути відділи освіти у райони	-	0,2
Соціальна нерівність серед населення, не можливість мати комп'ютери та інтернет	-	0,1
<i>Важко відповісти / не знаю</i>	<i>1,9</i>	<i>3,3</i>
<i>Немає відповіді</i>		<i>0,2</i>

Примітка: респондент міг вибрати декілька варіантів відповіді, тому сума відповідей не дорівнює 100%.

Джерело: автор. розробка

На питання «Які найсуттєвіші проблеми існують у сфері освіти у вашій територіальній громаді зараз?», найбільшу кількість маркування отримало твердження саме про відсутність і недостатність фінансування ні з державного, ні з місцевого бюджету.

Наступними найголовнішими умовами покращення ситуації у сфері освіти, на думку керівники/спеціалісти органів управління освітою територіальної громади, є організація обмін досвідом з колегами з інших регіонів (40,1%), залучення до роботи в закладах освіти молодих і висококваліфікованих спеціалістів (38,9%) та підвищення рівня фінансування з міського бюджету закладів освіти (37,5%).

Однак на думку керівників/вчителів закладів освіти, – підвищення рівня фінансування з міського бюджету закладів освіти (61,4%), реалізація спільних проєктів із батьками, ГО, місцевим бізнесом тощо (30,6%), відбудова та/або ремонт інфраструктуру закладів освіти (24,4%) (див. табл. 3.4).

Такий самий розподіл відповідей спостерігаємо у питанні спроможності громад фінансово забезпечити технікою та доступом до інтернету заклади освіти й освітян для навчання і роботи під час дистанційного та змішаного навчання.

Аналіз відповідей респондентів на запитання щодо фінансової спроможності їхніх територіальних громад залежно від регіону України виявив, що найбільш спроможними виявилися центральні і північні області України, а найменш фінансово спроможними південні. Найбільше співпадінь думки обох цільових груп дослідження стосовно фінансової спроможності територіальних громад виявлено у центральних областях.

За результати опитування керівників/спеціалістів органів управління освітою *щодо спроможності ТГ фінансово забезпечити загальні освітні потреби населення* свідчать, що 58% респондентів відповіли «так», (19,4%) - «скоріше так, ніж ні», (38,6%) відповіли – «ні»). Частка керівників/вчителів закладів освіти, які вважають свою територіальну громаду фінансово спроможною, є дещо меншою і становить 47,7% (сума відповідей респондентів, які відповіли «так» (13,9%) і «скоріше так, ніж ні» (33,8%)).

Також варто зазначити, що майже кожен третій опитаний серед представлених обох груп респондентів не вважає свою громаду фінансово спроможною (див. рис. 3.3).

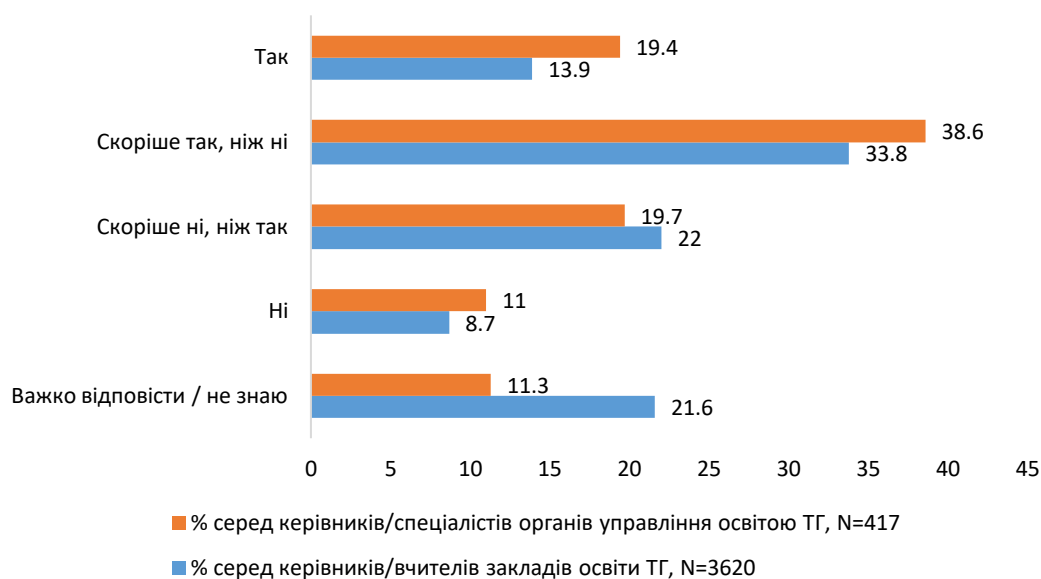


Рис. 3.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання «На вашу думку, чи спроможна ваша громада фінансово забезпечити загальні освітні потреби населення (чи є ваша громада фінансово спроможна)?», %
Джерело: автор. розробка

Серед керівників/спеціалістів органів управління освітою таких 30,7% (сума відповідей респондентів, які відповіли «ні» (11,0%) і «скоріше ні, ніж так» (19,7%)), серед керівників/вчителів закладів освіти – 30,7% (сума відповідей респондентів, які відповіли «ні» (8,7%) і «скоріше ні, ніж так» (22,0%)). Не визначився з відповіддю кожен десятий серед керівників/спеціалістів органів управління освітою (11,3%) та кожен п'ятий керівник/вчитель закладу освіти (21,6%) Таким чином, багаторічна практика регіонального розвитку доводить, що конкурентоспроможність регіону залежить від якості освіти й впровадження інновацій як основних чинників соціально-економічного розвитку країни загалом.

Здійснене емпіричне дослідження (див. рис. 3.4.) продемонструвало, що забезпеченість громад компетентними управлінськими кадрами до уваги не береться.

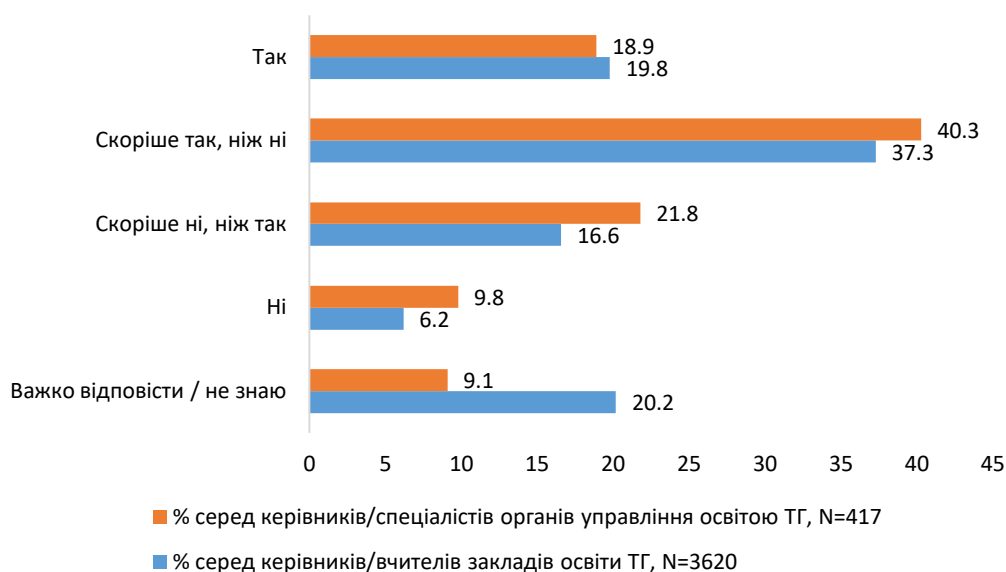


Рис. 3.4. Розподіл відповідей респондентів на запитання «На вашу думку, чи спроможна ваша громада фінансово забезпечити систематичні (щоквартальні) заходи з підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників/ць у сфері методик дистанційного та змішаного навчання, розвитку їхніх цифрових навичок?», %

Джерело: автор. розробка

Більше половини респондентів обох цільових груп вважають, що їхні ТГ спроможні фінансово забезпечити систематичні (щоквартальні) заходи з підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників/-ць у сфері методик дистанційного та змішаного навчання і розвитку їхніх цифрових навичок.

Так вважають 59,2% керівників/спеціалістів органів управління освітою (сума відповідей респондентів, які відповіли «так» (18,9%) і «скоріше так, ніж ні» (40,3%)) та близько 57% керівників/вчителів закладів освіти (сума відповідей респондентів, які відповіли «так» (19,8%) і «скоріше так, ніж ні» (37,3%)). При цьому майже кожен третій керівник/спеціаліст органів управління освітою вважає, що їхні ТГ не спроможні забезпечити відповідні заходи (31,6% – сума відповідей респондентів, які відповіли «ні» (9,8%) і «скоріше ні, ніж так» (21,8%)). Серед керівників/вчителів закладів освіти таких респондентів менше –

22,8% (сума відповідей респондентів, які відповіли «ні» (6,2%) і «скоріше ні, ніж так» (16,6%)). Не визначилися з відповіддю майже кожен десятий керівник/спеціаліст органів управління освітою (9,1%) та кожен п'ятий серед керівників/вчителів закладів освіти (20,2%).

Тривожним є те, що ні відділи освіти, ні вчителі не вбачають гостру потребу у таких напрямках як налагодити комунікацію між жителями громади та керівництвом громади, залучити до роботи в закладах освіти молодих і висококваліфікованих спеціалістів, запровадити інновації, покращити методологічну підтримку, реалізувати спільні проекти із батьками, громадськими організаціями, місцевим бізнесом тощо. Така тенденція говорить про відсутність планів реагування адміністрації на кризові ситуації та адміністративні зміни.

Представники сфери освіти у своїх відповідях зазначають свою думку про недостатню фінансову спроможність задовольнити потреби населення у техніці, нових технологіях, заходах попередження пандемії. Тому можемо зробити висновок про сумнівну фінансову спроможність більшості територіальних громад після завершення реформи децентралізації.

Так, за останні п'ять років до широкомасштабного російського вторгнення на територію України видатки на сферу освіти в ТГ зростали, це підтверджують респонденти обох цільових груп дослідження. Водночас, на думку респондентів, їхні ТГ не спроможні фінансово без збільшення фінансування з боку держави забезпечити як систематичні (щоквартальні) заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників у сфері методик дистанційного та змішаного навчання, розвитку їх цифрових навичок, так і забезпечити технікою та доступом до інтернету навчальні заклади та педагогів для навчання та роботи під час дистанційного та змішаного навчання.

Щодо питань про *вплив війни на фінансову спроможність* територіальної громади, ці моніторингові дослідження викладені нами в параграфах 2.2. та 2.3. Аналіз відповідей респондентів на запитання щодо фінансової спроможності

їхніх територіальних громад залежно від регіону України виявив, що найбільш спроможними виявилися центральні і північні області України, а найменш фінансово спроможними південні регіони.

Працівники освітньої сфери відповіли на питання «Яким чином органи управління освітою територіальних громад здійснюють/здійснювали оцінку якості освіти?» (див. рис. 3.5).



Рис. 3.5. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Яким чином орган управління освітою вашої територіальної громади вимірює або вимірював якість освіти?», %

Примітка: респондент міг вибрати декілька варіантів відповіді, тому сума відповідей не дорівнює 100%.

Джерело: автор. розробка

Переважає більшість (79,4%) керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ вказали, що оцінка якості освіти здійснюється відповідно до особистих здобутків учнів закладів освіти (участь в олімпіадах, конкурсах, змаганнях тощо).

Понад половина опитаних цієї цільової групи вказали, що органи управління освітою вимірюють якість освіти у ТГ за результатами:

- заходів національного рівня (ЗНО, ДПА, PISA, НМТ) (68,1%);
- моніторингових досліджень (внутрішні чи зовнішні) (55,2%);

– підвищення кваліфікації педагогічних працівників (53,7%).

Меншою мірою органи управління освітою територіальних громад запроваджують такі форми оцінки, як відстеження динаміки особистих досягнень дітей (44,8%) та аналіз задоволення потреб учнів і жителів територіальної громади (29,7%). Окремі керівники/спеціалісти органів управління освітою ТГ (0,5%) вказали, що оцінка якості освіти органами, в яких вони працюють не проводиться, а 2,6 % – не змогли визначитися з відповіддю (див. рис. 3.5).

Переважно оцінювання освітніх потреб жителів територіальної громади проводиться з використанням прямих форм отримання інформації (анкетування, особиста бесіда): визначили дві третини (65,2%) керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ; переважна більшість (75,1%) керівників/вчителів закладів освіти.

Незначний частка обох цільових груп дослідження зазначили, що оцінка освітніх потреб жителів громади зовсім не проводиться: 1,4% керівників/спеціалістів органів управління освітою і 2,3% керівників/вчителів закладів освіти. (див. рис. 3.6).

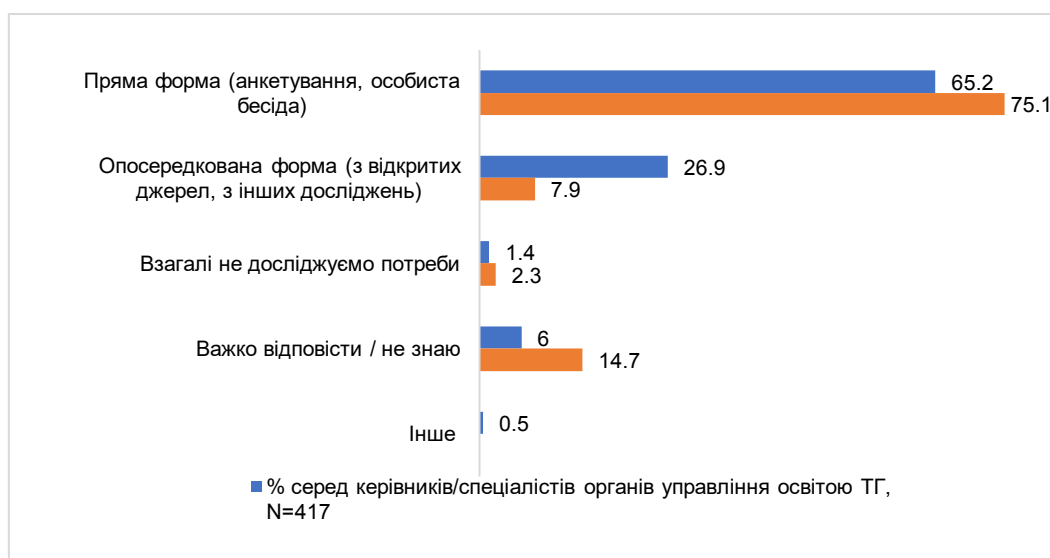


Рис. 3.6. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Яким чином зазвичай відбувається оцінювання освітніх потреб у вашій територіальній громаді?», %. Джерело: автор. розробка

Не дали відповіді на це запитання 6,0% керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ і 14,7% керівників/вчителів закладів освіти.

Переважає більшість респондентів (85,6% керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ, 77,8% керівників/вчителів закладів освіти) зазначили, що у закладах освіти їхньої територіальної громади поводиться аналіз освітніх потреб учнів. Дві третини опитаних (63,1% керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ, 64,2% керівників/вчителів закладів освіти) вказали, що опитування учнів проводяться постійно. Те, що опитування учнів проводяться, але не на постійній основі і не всіма освітніми закладами, визначили 22,5% керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ і 13,6% керівників/вчителів закладів освіти (див. рис. 3.7).

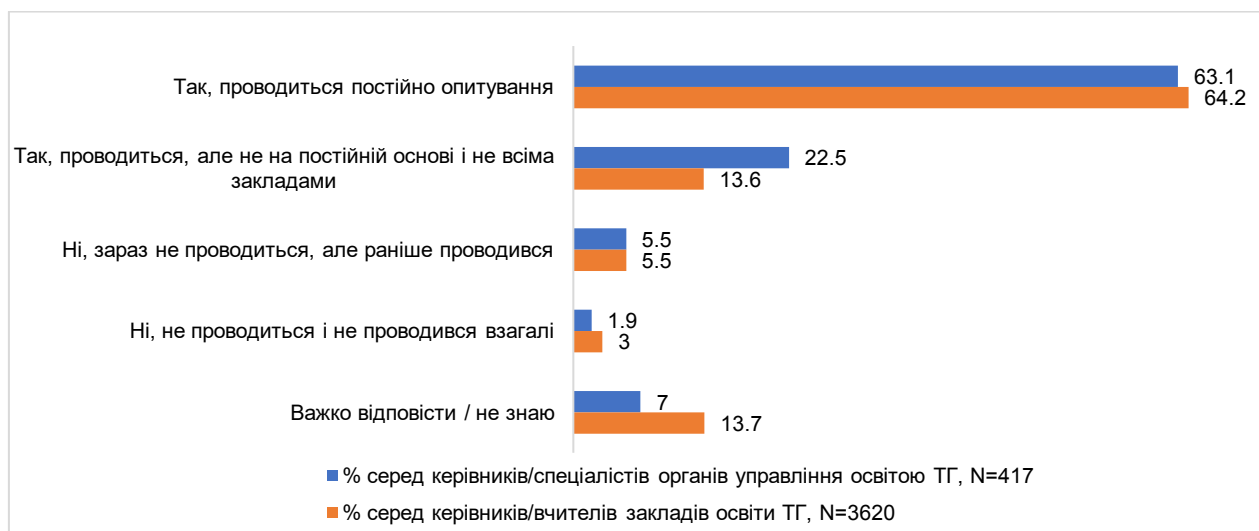


Рис. 3.7. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи проводиться аналіз освітніх потреб учнів в закладах освіти?», %

Джерело: автор. розробка

Про те, що аналіз освітніх потреб учнів у закладах освіти наразі не проводиться, але проводився раніше, зазначили по 5,5% респондентів в обох цільових групах. Лише 1,9% керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ та 3,0% керівників/вчителів закладів освіти вказали, що аналіз освітніх потреб учнів не проводиться зараз і не проводився взагалі. Не дали відповіді щодо оцінки потреб учнів 7,0% керівників/спеціалістів органів управління освітою і 13,7% керівників/вчителів закладів освіти (див. рис. 3.7).

Вагомою складовою організації якісної освіти є психологічний стан працівників закладів освіти та учнів. Керівникам/вчителям закладів освіти у ТГ було запропоновано відповісти чи проводиться дослідження стану психологічного здоров'я вчителів та учнів у закладах освіти їхньої територіальної громади. Про проведення такого дослідження зазначили майже половина (47,9%) опитаних цієї цільової групи, натомість 18,1% визнали, що дослідження проводяться, але не на постійній основі і не всіма закладами (див. рис. 3.8).



Рис. 3.8. Розподіл відповідей керівників/вчителів закладів освіти на запитання «Чи проводиться дослідження стану психологічного здоров'я вчителів та учнів у закладах освіти?», %

Джерело: автор. розробка

Кожен п'ятий керівник/вчитель закладів освіти (21,1%) визнав, що дослідження стану психологічного здоров'я вчителів та учнів у закладах освіти їхньої територіальної громади не проводяться. Лише 7,7% респондентів цієї цільової групи вказали, що раніше дослідження поводитися, але наразі не проводиться. Кожен п'ятий опитаний цієї цільової групи (18,1%) зазначив, що це такі дослідження не проводяться і не проводилися взагалі, а 12,9% – не визначилися з відповіддю на дане запитання (див. рис. 3.8).

У регіональному розрізі відповідей щодо оцінки психологічного стану вчителів і учнів виділяється південний регіон: про те, що такі дослідження проводяться у закладах освіти постійно, зазначила третина (36,7%)

керівників/вчителів закладів освіти, а кожен п'ятий (20,1%) – не дав відповіді на питання.

Таким же проблемним, як і оцінка освітніх потреб населення, виявилось оцінювання ефективності освітньої системи у громаді, оскільки проводиться застарілими радянськими кількісними методами. Керівникам/спеціалістам органів управління освітою ТГ було запропоновано визначитися, «*Чи проводиться їхніми структурними підрозділами оцінка ефективності використання бюджетних коштів та реалізації бюджетних програм?*». Три четвертих респондентів цієї цільової групи (74,3%) зазначили, що їхній підрозділ проводив оцінювання ефективності використання видатків на систему освіти у територіальній громаді, кожен четвертий (25,6%) – визнав, що оцінювання не проводилося, або не надав відповіді на це запитання (див. рис. 3.9).

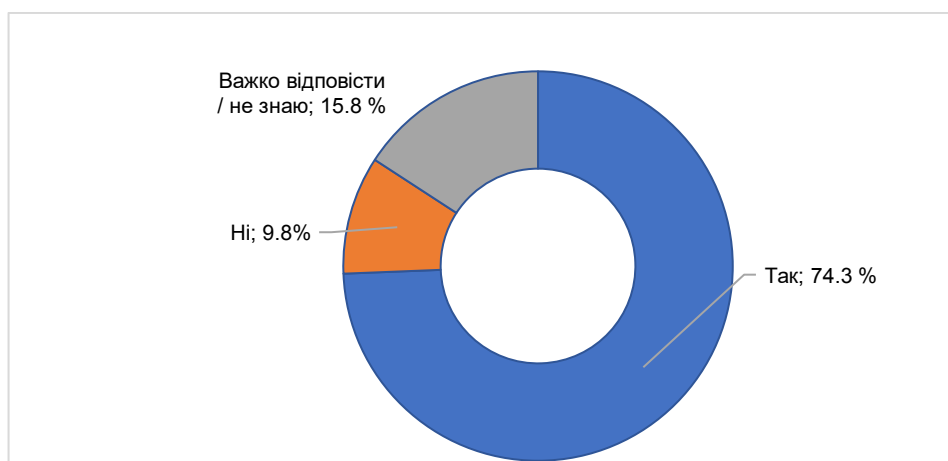


Рис. 3.9. Розподіл відповідей керівників/спеціалістів органів управління освітою на запитання «*Чи проводилося у вашому органі управління освітою оцінювання ефективності використання видатків на систему освіти у вашій територіальній громаді?*», %

Джерело: автор. розробка

Керівники/спеціалісти органів управління освітою, які зазначили, що їхня структура проводила оцінювання ефективності використання видатків на систему освіти у територіальній громаді, вказали, що при оцінюванні використовуються різні способи обчислення (див. рис. 3.10).

- Переважно респондентами цієї цільової групи використовувалися: аналіз різних витрат на одного учня або на один заклад освіти, про що зазначили 77,1% опитаних, у чиїх громадах проводилося оцінювання ефективності використання видатків на систему освіти; визначення відповідних кількісних і якісних показників (шкільна мережа, людські ресурси, ефективність використання інфраструктури та коштів) – 59,0%; оцінювання за загально визначеними простими показниками (демографічні показники) – 48,7%.



Рис. 3.10. Розподіл відповідей керівників/спеціалістів органів управління освітою на запитання «Якими чином здійснюється оцінювання ефективності використання видатків на систему освіти у вашій територіальній громаді?», % від тих, у чиїх громадах проводилося оцінювання ефективності використання видатків на систему освіти (N=376)

Примітка: респондент міг вибрати декілька варіантів відповіді, тому сума відповідей не дорівнює 100%. *Джерело:* автор. розробка

Переважає більшість керівників/спеціалістів органів управління освітою (83,0%) визначили, що результати оцінювання ефективності бюджетних програм

використовуються при ухваленні управлінських рішень, натомість 12,5% опитаних не дали відповіді на це запитання (див. рис. 3.11).

Про те, що результати оцінювання ефективності бюджетних програм не використовуються для ухвалення управлінських рішень визнали 4,6% керівників/спеціалістів органів управління освітою.

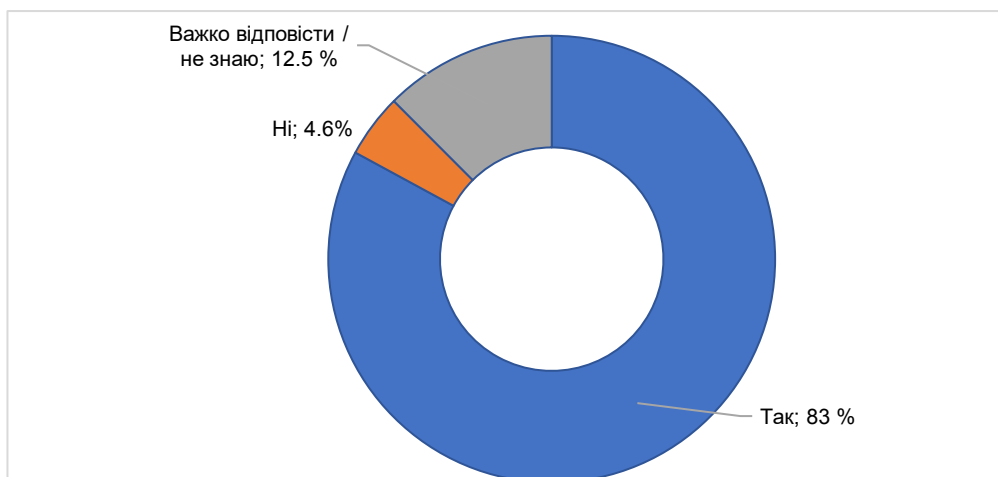


Рис. 3.11. Розподіл відповідей керівників/спеціалістів органів управління освітою на запитання «Чи використовуються результати оцінювання ефективності бюджетних програм для прийняття управлінських рішень?», %
Джерело: автор. розробка

Респондентами були названі такі причини: відсутній персонал, який може це здійснити (36,8% від тих, хто не використовує результати оцінювання ефективності бюджетних програм для прийняття управлінських рішень); керівництво не бачить в цьому потреби (26,3%); не знають яким чином використовувати результати оцінювання та не мають такої потреби (по 10,5%).

Респондентам було запропоновано визначити, «Яким чином можна підвищити ефективність роботи органу управління освітою їхньої територіальної громади?» (див. табл. 3.5).

На думку керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ, підвищенню ефективності їхньої роботи, насамперед, сприятиме підвищення рівня оплати праці працівників органу управління освітою (61,4%) та обмін іноземним досвідом та досвідом колег з інших громад (57,6%).

Таблиця 3.5

Розподіл відповідей респондентів на запитання «Яким чином, на вашу думку, можна підвищити ефективність роботи органу управління освітою вашої територіальної громади?», %

Заходи для підвищення ефективності роботи органу управління освітою вашої територіальної громади	% серед керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ, N=417	% серед керівників/вчителів закладів освіти ТГ, N=3620
Підвищення рівня оплати праці працівників органу управління освітою	61,4	16,3
Обмін іноземним досвідом та досвідом колег з інших громад	57,6	29,6
Співпраця з громадськими організаціями та об'єднаннями	37,2	28,3
Збільшення чисельності працівників органу управління освітою	34,8	6,0
Підвищення рівня компетентності працівників органу управління освітою	34,1	28,6
Запровадження нових інструментів управління	29,3	24,5
Зміна системи мотивації працівників	20,6	21,2
Здійснення змін в організаційній структурі	13,9	18,3
Запровадження системи оцінювання результатів діяльності працівників органу управління освітою	11,0	13,6
Зменшення чисельності працівників органу управління освітою	0,7	12,7
<i>ПРАЦЮЄ ЕФЕКТИВНО, ПІДВИЩУВАТИ НЕ ПОТРІБНО</i>	0,0	0,3
<i>Важко відповісти / не знаю</i>	5,0	22,3

Примітка: респондент міг вибрати декілька варіантів відповіді, тому сума відповідей не дорівнює 100%. *Джерело:* автор. розробка

Третина респондентів цієї цільової групи вважає, що підвищити ефективність роботи можна шляхом: співпраці з громадськими організаціями та об'єднаннями (37,2%); збільшення чисельності працівників органу управління освітою (34,8%); підвищення рівня компетентності працівників органу управління освітою (34,1%); запровадження нових інструментів управління (29,3%).

Найбільші розбіжності в оцінках керівниками/спеціалістами органів управління освітою ТГ і керівниками/вчителями закладів освіти шляхів

підвищення ефективності роботи органів управління освітою територіальних громад виникли щодо таких пропозицій: підвищення рівня оплати праці працівників органу управління освітою підтримує дві третини керівників/спеціалістів органів управління освітою (61,4 %) і лише 16,3% керівників/вчителів закладів освіти; збільшення чисельності працівників органу управління освітою підтримує кожен третій керівник/спеціаліст цих органів (34,8%) і 6,0% керівників/вчителів закладів освіти; запровадження обміну іноземним досвідом та досвідом колег з інших громад (відповідно 57,6% і 29,6%); співпрацю з громадськими організаціями та об'єднаннями (відповідно 37,2% і 28,3%).

Як висновок щодо моніторингу і оцінки надання освітньої послуги, то дослідження показує, що як представники керівних органів у громаді, так і педагогічного колективу, віддають належне вагомості вивчення освітніх потреб та проведення аналізу ефективності роботи освітніх закладів, проте, по-перше, ці виміри здійснюють старими радянськими способами на основі простих (планових) кількісних показників, і по-друге, лише по результату надання освітньої послуги. Тобто вивчення освітніх потреб перед наданням послуги не продиктовано традицією і не оснащене новою методологією європейського підходу.

3.3. Напрями вдосконалення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України на засадах публічно-громадського партнерства

Україна має унікальну можливість на сьогодні завершити децентралізацію не формально, а по факту, виправити допущені помилки, виробити європейські звички поваги до свободи, толерантності, поставити остаточно у центр усіх публічних послуг саме споживача і його особисті потреби, тобто інтереси простого громадянина, мешканця територіальної громади.

Навіть один із негативних наслідків воєнної агресії, такий як тимчасове переміщення освітян на територію постіндустріальних демократичних держав, може мати позитивний вплив на подолання тоталітарної, централізаційної радянської спадщини в сфері освіти через переймання кращих європейських практик під час перебування у іншій системі освіти.

Наше дослідження довело, що за останні роки в Україні, і зокрема в сфері освіти, здійснено вагому кількість кроків задля переорієнтації держави на міжнародні європейські стандарти, що відповідають європейським цінностям, серед яких: комфортне життя кожного громадянина, повага до особистості і до власності, ринкові умови взаємодії суб'єктів господарювання у різних сферах життя.

Остаточного подолати радянську спадщину місцеве самоврядування зможе продовженням європейського курсу, а саме через:

- посилення і розвиток місцевого лідерства (спроможність приймати ефективні рішення, налагодження комунікації зі стейкхолдерами);
- створення місцевих стратегій розвитку і погодження їх з обласними та національними (визначення власних територіальних переваг, пріоритетів розвитку);
- застосування проєктного підходу в управлінні закладами освіти за ключовими показниками ефективності в аналізі роботи);
- нарощування місцевої фінансової спроможності громадами (розвиток економіки, залучення податків, інвестицій, розвиток підприємництва);
- послаблення контролю в усіх смислах в освітній сфері;
- розвиток конструктивної міжсуб'єктної взаємодії влади та громади;
- розвиток публічно-громадського партнерства.

Територіальна громада як сучасна форма місцевого самоуправління потребує чітких законодавчих і нормативних орієнтирів, і водночас розширення свободи для організації та змістовного наповнення свого функціонування та розвитку, зокрема створення сучасної моделі освіти, визначення понять та

термінів, якими має оперувати влада ТГ у роботі з навчальними закладами. Обґрунтована та апробована модель удосконалення публічного управління системою освіти ТГ в умовах децентралізації влади забезпечить: реалізацію наукових підходів до функціонування та розвитку, адаптацію до законодавства у галузі освіти та місцевого самоврядування, визначення необхідних умов для здобуття якісної освіти жителями громади, організацію та зміст професійного розвитку управлінських та педагогічних кадрів відповідно до вимог НУШ, шляхів взаємодії влади, громади та освіти у вирішенні актуальних питань життєдіяльності ТГ.

Зі світового досвіду публічного управління стає очевидною важливість питання комунікації для прийняття рішень на місцях із залученням усього різноманіття стейкхолдерів. Важливою складовою частиною комунікаційної політики є взаємодія освітніх закладів із бізнесом, центрами зайнятості населення в регіонах, які доповнюються інформаційною діяльністю щодо можливості працевлаштування випускників, що знизить ризики «відпливу розумів», пов'язані з академічною мобільністю.

Виходячи з місцевих потреб, пріоритетів та стратегій розвитку, місцеве самоврядування може впливати на підвищення якості професійної підготовки на всіх рівнях освіти шляхом спрямованості його на міжнародні стандарти, орієнтації освітніх установ на потреби регіонального, локального та місцевого ринків праці. Існує необхідність якісної зміни системи співробітництва територіальних та державних установ з питань функціонування та розвитку професійного навчання.

Необхідність вироблення стратегії розвитку освіти на перспективу обумовлена трансформаційними процесами в системі муніципального управління та очікуваннями громадян щодо розширення можливостей і підвищення доступності до нової якості освітніх послуг, що впливає із загальної державної концепції реформування освітньої галузі та створення моделі нової української школи. З цією метою доцільно сформулювати чіткі стратегічні

орієнтири розвитку освіти та створити дорожню карту їх реалізації. Загалом, стратегія розвитку освіти в територіальній громаді є документом, де через систему скоординованих дій усіх зацікавлених сторін та конкретних заходів можна досягти поставлених освітніх цілей. Такі дії мають бути підкріплені наявними можливостями та ресурсами, необхідними для їх реалізації, структурованим порядком впровадження заходів, термінами їх реалізації, організаційними механізмами виконання поставлених завдань та контролем за їх результативністю.

Однак попередній досвід взаємовідносин органів державної влади, територіальних громад України та інститутів громадянського суспільства свідчить про відсутність універсальної моделі їх ефективної взаємодії, що пов'язано з низкою специфічних факторів, таких як національна специфіка, суспільно-політичний стан населення країни тощо. Тому виникає необхідність розгляду ефективних моделей такої взаємодії, їх аналізу та подальшого теоретичного обґрунтування шляхів налагодження взаємовідносин між територіальними органами влади та інститутами громадянського суспільства (далі – ІГС), які ефективно впливають на освітню політику в закладах освіти та територіальній громаді.

Динамічній моделі соціально-економічного розвитку країни має відповідати адаптивна система освіти, яка здатна швидко реагувати на зміну вимог ринку праці, зміну темпів економічного зростання, готувати і відтворювати фахівців, які здатні працювати в конкурентному середовищі.

Тому здійснене нами обґрунтування теоретико-методологічних засад публічного управління закладами освіти в ТГ України сприяло розробленню концептуальної *моделі удосконалення публічного управління з даної проблематики*, яка базується на основоположних принципах, технологіях та використанні відповідних організаційно-правового, інституціонального та маркетингового механізмів, спрямованих на задоволення освітніх потреб громадян, як головного споживача освітніх послуг, розвитку міжсуб'єктної

взаємодії влади та громади на засадах публічно-громадського партнерства. Для розробки такої моделі проаналізуємо існуючі моделі, які є дотичними до застосування у сфері публічного управління в умовах як децентралізації, так і кризових явищ, воєнного стану.

Розглянемо існуючі моделі взаємодії ОДВ та ІГС у прийнятті рішень у сфері освіти з урахуванням європейського вектору розвитку України. Так, у країнах ЄС найбільш поширеними є 4 моделі співпраці у прийнятті рішень: *консультативна модель; дорадча модель; модель співуправління; відкрита координаційна модель*, які представлені в табл. 3.6 [201, с.170–171; 75, с. 69–81].

Таблиця 3.6

Моделі співпраці держав-членів ЄС з ІГС у сфері прийняття рішень
[за 201, с.170–171; 75, с. 69–81]

Консультативна модель	<ul style="list-style-type: none"> – це спосіб, у який збираються думки та переконання чи отримується зворотній зв'язок щодо дій, рішень. Ефективні консультації є двостороннім процесом, що відбувається, коли є можливість вплинути на кінцевий результат в управлінні закладами освіти; – процес, у якому і повноваження, і заключне слово належить керівництву закладу освіти; – це спосіб залучення ІГС до процесу прийняття рішень, а також інструмент для забезпечення соціальної інтеграції; <p>надають можливість почути голос ІГС щодо пропозицій чи рішень, що стосуються їх життя з метою корегування певних кроків та рішень відповідно до потреб та сподівань учасників освітнього процесу. Якщо консультація відбувається на етапі прийняття рішень, то для ІГС обов'язково повинно залишитися місце, де вони змогли б висловити свої пропозиції та вплинути на кінцеве рішення.</p>
Дорадча модель	<ul style="list-style-type: none"> – є інструментом, що ефективно застосовується для залучення ІГС до процесів прийняття рішень через проведення спільних нарад з їх представниками (спосіб, у який збираються думки, погляди чи налагоджується зворотній зв'язок щодо дій і рішень, які впливають на життя освітян). Є двостороннім процесом, що відбувається, коли є можливість вплинути на кінцевий результат; – є процесом, у якому і повноваження, і заключне слово належить органу публічної влади. Тобто ІГС отримують можливість зробити власний внесок у систему публічного управління через рекомендацію. Внесок ІГС має бути застосовано та використано; – спосіб залучення ІГС до процесів прийняття рішень та як інструментарій – для забезпечення соціальної інтеграції.

Продовження таблиці 3.6	
Модель співуправління	<ul style="list-style-type: none"> – особлива форма співпраці через надання ІГС однакової влади та повноважень для прийняття рішень. Передбачає розподіл влади, відповідальності та підзвітності у сфері управління між двома та більше сторонами; – принцип співуправління визнається унікальною позицією у сфері освіти, за яким ІГС визнаються партнерами, що беруть повноцінну участь у визначенні освітньої політики. – Так, Рада Європи презентувала систему співуправління створивши в рамках Директорату молоді та спорту унікальне партнерство між організаціями та урядовими структурами. Існування такої системи дає можливість ІГС сказати своє слово при розробці та реалізації публічної політики Ради Європи.
Модель відкритої координації	<ul style="list-style-type: none"> – означає, що держави-члени ЄС можуть розробляти та реалізувати додатково власні національні політики, а не лише користуватися затвердженими для членів ЄС нормативними актами, нормами та рамками; – ініціативи в сфері освіти виносяться національним урядом на обговорення з ІГС та проводяться у форматі діалогу задля спільного визначення завдань у кожному пріоритетному напрямі, що надалі затверджуються урядом. Уряд та ІГС (через власні структури) звітують громадськості про стан запровадження спільно визначених завдань. На базі таких звітів готується прогресивний аналіз стану виконання затверджених документів. Такий аналіз містить прогнози щодо майбутніх можливих пріоритетів та фокусів уваги у сфері публічного управління освітньою політикою.

Слід зазначити, що всі вищезазначені моделі взаємодії органів державної влади з ІГС щодо прийняття рішень існують у системах публічного управління країн європейського простору. На нашу думку, управління закладами освіти в ТГ України доцільно розглядати крізь призму двох моделей – співуправління та відкритої координації, за яких територіальні органи влади, які залучають широкий спектр громадських структур до розробки та реалізації державної політики, відіграють значну роль. Однак елементи консультативної та дорадчої моделей також є характерними для моделювання публічно-громадського управління закладами освіти в ТГ України

Вважаємо за необхідне в рамках нашого дослідження розглянути *концептуальну модель удосконалення публічного управління закладами освіти в ТГ України*. Запропонована модель звертає увагу на те, що державна політика все ще інтегрує відповідальність у сфері освіти, зайнятості та ринку праці, розвитку

культури, соціального захисту тощо суб'єктів на місцевому рівні, формує новий підхід – «участь громадськості».



Рис. 3.12. Модель вдосконалення публічного управління закладами освіти в ТГ України.

Джерело: автор. розробка

Це є відображенням принципу публічного «належного/доброго» врядування і характеризується горизонтальною координацією прийняття рішень.

Практична реалізація розробленої нами моделі полягатиме у перерозподілі повноважень, відповідальності та підзвітності у сфері управління між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадських сектором. При цьому функції держави мають бути мінімальними: формування державної політики, забезпечення правової бази та законодавчих гарантій її реалізації. Роль громадського управління закладами освіти територіальних громад України в такій моделі полягатиме у здійсненні (у визначеному правовому полі) активного впливу на формування публічної політики щодо надання освітніх послуг з метою забезпечення інтересів спільноти.

Відповідно до запропонованої моделі на загальнодержавному рівні центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує освітню політику, є Міністерство освіти і науки України, яке в умовах децентралізації має виконувати такі функції: нормативно-правову; підтримка; формування стратегії розвитку та пріоритетних напрямів освітньої політики; забезпечення професійного розвитку працівників; методичне забезпечення з урахуванням міжнародного досвіду та передового досвіду; фінансування або сприяння в отриманні коштів для реалізації програм, проєктів тощо.

Регіональний рівень (ОДА) має відповідати за реалізацію державної політики в рамках підходів, запропонованих на національному рівні, зокрема в рамках державних програм. На його рівні також можуть розроблятися і прийматися регіональні програми, спрямовані на освітні потреби з урахуванням місцевої специфіки.

Місцевий рівень характеризується тим, що децентралізація передбачає підвищення місцевої відповідальності, перегляд можливостей реалізації освітньої політики на місцевому рівні та, відповідно, функцій головних акторів.

Для ефективної реалізації освітньої політики в ТГ передбачається:

- розвиток інфраструктури закладів освіти, у тому числі її організаційне та фінансове забезпечення;
- підтримка розвитку інститутів громадянського суспільства;

- розвиток міжгалузевих та міжпредметних взаємодій у сфері освіти;
- оцінка ефективності роботи та звітування перед громадою про стан співпраці з громадськими лідерами та керівників закладів освіти ТГ;
- забезпечення умов участі та контролю громадськості в публічному управлінні закладами освіти в ТГ [209].

Надзвичайно важливо, що запропонована модель передбачає координацію управління закладами освіти та активне залучення ІГС і суспільства до співуправління, що можливо за умови створення в ТГ освітньої інфраструктури, яка має стати не лише місце надання освітніх послуг, а й основний центр об'єднань громадської активності в ТГ, наприклад, може набувати різних форм, залежно від освітніх потреб громади та зацікавленості влади. Важливо, щоб ці структури були гнучкими і здатними змінюватися відповідно до мінливих потреб. В усі структури мають входити представники громадськості з різними поглядами та освітньою політикою. Слід зазначити, що ці положення відповідають переглянутій Європейській хартії щодо участі інститутів громадянського суспільства в суспільному житті на місцевому та регіональному рівнях. Тому громадська робота має враховувати інтереси та потреби громади, формуючи в середовищі не споживацькі настрої, а активну громадянську позицію [209].

З огляду на викладене в таблиці, можна констатувати, що розуміння поняття «публічне управління закладами освіти в ТГ України» з погляду кінцевої мети функціонування, предметна реалізація цієї концепції досить універсальна: використовується практика залучення громадськості до конструктивної участі в діяльності територіальних громад; підвищується ефективність залучення громадян до співуправління шляхом участі у розробці, прийнятті, реалізації та контролінгу управлінських рішень; вдосконалюється кадрова політика в системі публічного управління; здійснюється залучення потенціалу молодих людей, серед яких здебільшого батьки учнів, до участі у вирішенні проблем на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях;

пришвидшується процес створення організаційно-правових умов і гарантій для партнерства органів публічної влади з організаційними об'єднаннями та носіями освітнього активізму в реалізації ефективної освітньої політики на всіх рівнях публічного управління.

Однак, перераховані вище інституційні моделі публічного управління закладами освіти в ТГ України не завжди можуть розглядатися як повноцінні суб'єкти співуправління, які можуть легітимно представляти інтереси у сфері освітньої політики, її суб'єктність. Окрім того, аналіз залучення представників ІГС до публічного управління закладами освіти в ТГ здебільшого зводить таку співпрацю до формалізму та обмежує можливості громадськості співпрацювати з органами публічної влади територіальних громад.

У підрозділі 3.2. дисертаційної роботи нами було розглянуто міжсуб'єктна взаємодія територіальної влади та громади в публічному управлінні закладами освіти. Вважаємо, що запропонований підхід може бути екстрапольований до публічно-громадського управління на засадах партнерства (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Порядок створення публічно-громадського управління закладами освіти в
ТГ України

<p><i>Мета створення</i></p>	<p>Чому необхідним є створення публічно-громадського управління у місцевій громаді? Хто повинен його представляти? Хто зацікавлений у створенні? Чому? Яка мотивація? Якою має бути роль публічно-громадського управління? Якою буде сфера інтересів діяльності влади та громади? Які права та відповідальність повинні бути у влади та громади? Якими мають бути взаємовідносини громади із органами виконавчої ради ТГ? Який вплив на прийняття рішень матиме громада? Яким чином у роботі будуть враховуватися думки та погляди представників виконавчої влади ТГ?</p>
<p><i>Структура та склад ради публічно-громадського управління</i></p>	<p>Якою має бути структура публічно-громадського управління? Скільки членів повинна налічувати рада у своєму складі? Яким чином буде досягнуто гендерний, географічний та інший баланси? Яким чином групи, що, зазвичай недостатньо представлені у процесах прийняття рішень (до прикладу, інваліди) можуть бути залучені до публічно-громадського управління? Чи потрібно запровадити в публічно-громадському управлінні систему квот (до прикладу, кількість представників в залежності від віку, статі тощо)?</p>

<i>Таблиця 3.7</i>	
<i>Профіль членів</i>	Хто може бути членом ради публічно-громадського управління? Які критерії слід встановити? Якими навичками та компетенціями мають володіти члени ради публічно-громадського управління?
<i>Обрання членів</i>	Яким чином обираються члени ради публічно-громадського управління? Як це відбувається на практиці? Чи це реально насправді? Чи повинні кандидати у члени ради публічно-громадського управління бути формально номінованими? Ким? Хто повинен бути залученим до відбору членів? Де можна знайти потенційних кандидатів? Як мають бути мотивовані потенційні кандидати, щоб стати членом ради публічно-громадського управління?
<i>Відповідальність члена</i>	Яку відповідальність матимуть члени ради публічно-громадського управління? Якими правами та привілеями вони будуть наділені? На який термін обиратимуться? Чи можливо буде переобрання на новий строк? Чи необхідно впроваджувати дисциплінарну відповідальність для членів ради публічно-громадського управління?
<i>Права та можливості членів</i>	Які знання та навички повинні мати чи розвивати члени ради публічно-громадського управління? Яким чином вони це можуть зробити? Яка підтримка необхідна членам ради для виконання покладених на них обов'язків? Хто може надати таку підтримку?
<i>Структура</i>	Які функції та ролі мають бути у ради публічно-громадського управління? Створення яких робочих органів є необхідним? Чи повинна його структура віддзеркалювати структуру місцевого самоврядування? Чому?
<i>Форма роботи</i>	Які методи будуть застосовані у роботі ради публічно-громадського управління (до прикладу, наради, консультації, дослідження тощо)? Як часто повинні відбуватися зустрічі? Хто буде готувати та проводити зустрічі? Яка робота повинна проводитись у період між засіданнями? Як будуть прийматися рішення? Хто буде забезпечувати роботу? Чи існують якісь правила, що мають бути узгоджені?
<i>Співпраця з місцевими органами влади</i>	У якій формі повинна відбуватися співпраця? Як має відбуватися обмін інформацією? Чи повинен такий обмін інформацією відбуватися на регулярній основі чи у відповідності до запиту? Хто в раді публічно-громадського управління буде нести відповідальність за підтримки контактів влади та громади? Хто з представників ТГ буде відповідати за контакти з радою ради публічно-громадського управління? Що має бути зроблено у разі виявлення розбіжностей між сторонами?
<i>Зв'язок з членами ради</i>	Які позиції мають бути представлені в роботі ради публічно-громадського управління? В який спосіб буде поінформовано владу про результати роботи ради публічно-громадського управління, успіхи та проблеми? Яким чином інакше можна впливати на роботу ради публічно-громадського управління?
<i>Технічні питання</i>	Де буде знаходитись рада публічно-громадського управління (місце зустрічі, робочі місця, офіційна адреса тощо)? Хто буде покривати відповідні витрати? Чи повинні члени ради публічно-громадського управління отримувати «кишенькові гроші» або інші заохочення?
<i>Інше</i>	Чи повинно бути прийнято статут, положення або інший документ, що регламентує аспекти роботи ради публічно-громадського управління чи процедури по його управлінню? Чому?

У країнах-членах ЄС, де активно діють різні типи рад, зроблено багато кроків у цьому напрямку, з метою створення дружньої структури, ліквідовано низку формальних процедур, створюючи неформальну атмосферу роботи колективу, підготовлено документи зрозумілою мовою для всіх суб'єктів публічного управління тощо. Втім, надалі залишається доволі великою проблемою залучення громадськості до прийняття рішень.

Тому надзвичайно важко запропонувати одну універсальну модель громадського управління закладами освіти в ТГ у прийнятті рішень, яка б працювала в кожному місті, кожному районі, кожній області. Ми розробили концептуальну модель, яка може допомогти визначити необхідні дії, зокрема для впровадження рекомендацій переглянутої Європейської хартії щодо участі CGI у суспільному житті на місцевому та регіональному рівнях, як ключового інструменту для впровадження спільної системи управління.

Представлена модель удосконалення публічного управління закладами освіти в ТГ України відповідає адаптивній системі освіти, здатній оперативно реагувати на зміни вимог ринку праці, зміни темпів економічного зростання, підготовки та відтворення спеціалістів, здатних робота в конкурентному середовищі.

Розглянемо більш детально основні чинники концептуальної моделі удосконалення публічного управління закладами освіти в ТГ України:

1) Принципи публічного врядування – це система принципів, що оснований на 12 принципах доброго/належного врядування, на основі яких може здійснювати управління закладами освіти в ТГ, і в основу яких покладено суспільний запит та поточні освітні потреби населення ТГ, вивчення яких закладається в стратегію розвитку ТГ й місцеву освітню політику. До принципів публічного управління закладами освіти в ТГ належать: нарощення ресурсної спроможності (економічний розвиток регіону, ефективна фіскальна політика, господарська діяльність господарчих освітніх одиниць).

2) Суб'єкти публічного управління (господарювання) – державні, регіональні та місцеві органи влади, територіальна громада виконують не лише формально-правову функцію, але являється лідером зрушень у державі, регіоні, суспільстві та громаді, формують оперативні плани розвитку ТГ, орієнтуються на спільні цінності, розробляють та реалізують стратегію досягнення поставлених завдань. Держава виконує лише функцію нормативно-правового, сервісного та субсидіарного забезпечення.

3) Форми реалізації публічно-громадського управління закладами освіти в ТГ України обираються відповідно до запитів і потреб учасників освітнього процесу (здобувачі освіти; педагогічні, науково-педагогічні та наукові працівники; батьки здобувачів освіти; фізичні особи, які провадять освітню діяльність; інші особи, передбачені спеціальними законами та залучені до освітнього процесу у порядку, що встановлюється закладом освіти). Під формою публічного управління ми розуміємо дію суб'єктів публічно-управлінської діяльності, що здійснюються в рамках їх компетенції, наприклад – процедурні, процесуальні, видання нормативних і ненормативних актів, актів застосування норм права, укладання адміністративних договорів, реєстрація і виконання юридично значущих дій, провадження організаційних дій, виконання матеріально-технічних операцій.

4) Відносини головних стейкхолдерів освітнього процесу є горизонтальними, вираженими через чотиривимірну структуру моделі публічного управління закладами освіти в ТГ України. Реалізуються ці відносини через такі формати спільного управління:

– *диференційовано-збалансований*, представлений балансом між факторами «твердої» сили – це законодавство, норми закону, вимоги до професійної компетентності управлінців, та «м'якої» – силою у вигляді довіри, позитивних морально-ціннісних орієнтацій, комунікативного діалогу;

– *моніторинговий*, що представлений системою спостережень із застосуванням маркетингових технологій, завдяки яким перевіряється,

зіставляється, коригується інформація про якість та доступність надання освітніх послуг в ТГ, є відкритою та доступною для населення ТГ;

– *територіально-оцінювальний*, який представлений критеріями оцінювання якості та доступності надання освітніх послуг стейкхолдерами населенню ТГ для прийняття управлінських рішень щодо відповідності наданих освітніх послуг вітчизняним стандартам та ЄС;

– *конструктивний*, що представлений джерелом інновацій та впливає на ефективність взаємодії, згуртованість, поліпшення управлінських впливів, розвиток публічно-громадського партнерства тощо.

5) Вдосконалення публічного управління закладами освіти в ТГ України забезпечують організаційно-правовий, інституціональний, маркетинговий механізми на засадах публічно-громадського партнерства та конструктивної міжсуб'єктної взаємодії.

У створенні моделі ми спиралися на численні концепції партисипативного управління, концепцію участі у політичному циклі Д. Уорбертона [50], концепцію соціального конфлікту Р. Дарендорфа [169], концепцію «соціального конструювання реальності» П. Бергера і Т. Лукмана [17], концепції розвитку особистості та соціалізації індивіда й «уплітання» особистості в соціальну «тканину» суспільства Е. Гідденса [349], як теоретико-методологічні основи обґрунтування управлінської взаємодії ІГС з ОДВ і ОМС. Погоджуючись з думкою Р. Сторожук, що концептуальна модель державної політики в Україні у контексті європейського вибору має орієнтуватися на європейські стандарти публічної політики. Запропонована нами модель враховує вимоги Переглянутої Європейської хартії про участь громад у суспільному житті на місцевому та регіональному рівнях.

Ще одним з напрямів удосконалення публічного управління закладами освіти в ТГ є знищення *корупції* в Україні. Зарубіжні науковці та практики стверджують [265; 293; 309], що найпершою і найбільшою проблемою розвитку в усіх країнах пострадянського простору є *корупція*. Будь-яка найпрогресивніша

реформа може бути дискредитована та зведена нанівець через корупційну складову. Більшість ініціатив та реформ в Україні на різних щаблях державної влади потерпає від наслідків радянської спадщини, що пов'язана саме з корупційними чинниками [279; 269; 294;317; 267]. Це питання, на жаль, і на сьогодні актуалізується через запитувані перевірки на корупцію зі сторони США щодо використання благодійної допомоги Україні в цей складний час.

У таких державах як Україна часткові реформи зміцнили інсайдерів, створивши групи інтересів, які витягували вигоду з нестабільного середовища та блокували впровадження комплексних пакетів реформ, що забезпечували доступ до інформації та ресурсів для всього населення. Незважаючи на суспільне визнання того, що корупція є проблемою, мало зроблено для її зменшення. «Формальні» аспекти антикорупційної реформи частково були прийняті, існують переважно на папері, їх реалізація на практиці обмежена.

У 2013 році рівень корупції в Україні був одним із найвищих у колишньому Радянському Союзі, поступаючись лише центральноазіатським країнам Узбекистану, Киргизстану, Туркменістану та Таджикистану згідно з індикатором контролю корупції Світового банку (World Bank 2014), тоді як Transparency International у 2014 році поставив Україну на 142 місце серед 175 країн.

Антикорупційні зусилля на сьогоднішній день в Україні (та в багатьох інших країнах) зазвичай страждають від нечітких інструкцій, суперечливих заходів і законів, відсутності незалежної антикорупційної агенції, а також значної затримки в реалізації. Україна, схоже, застрягла в часткових реформах, коли інституційні проблеми перешкоджають прозорості та реалізації будь-якої програми антикорупційних реформ.

Запобігання корупції забезпечується прозорістю використання бюджетних коштів. Реформа децентралізації дозволила суб'єктам управління процесу освіти у громаді на різних рівнях взяти на себе функцію самостійного здійснення фінансово-господарської діяльності, проведення тендерів та конкурсів для

мережі закладів освіти на місцях, здійснення прозорих закупівель для інтересів своїх же закладів за принципом автономії шкіл [21]. Опускання процесу закупівель на нижчі рівні відповідальності – місцевого самоврядування та самих закладів освіти – ефективно сприяє уникненню корупційних ризиків.

Оскільки використання державних коштів має базуватися на принципах чесності та прозорості, управління державними фінансами вимагає проведення *незалежних аудитів*. Мета полягає в розрізненні легітимних цінностей і норм ефективності, прибутковості, законності та економічності державних витрат. Аудит дає можливість вжити коригувальних заходів, які можуть запобігти майбутнім правопорушенням [26].

Зараз у більш ніж 170 країнах незалежні аудити проводяться Центральним аудиторським офісом. Однією з ключових особливостей зовнішньої політики цих центрів, на відміну від діяльності українських регуляторних органів, є її практичність, ефективність та незалежність від зовнішніх факторів і регуляторних органів. Україну можна охарактеризувати як країну без бюджетної дисципліни.

Низький рівень дисципліни та складання бюджету проявляється у стабільності та повторюваності бюджетних правопорушень, а результати перевірок свідчать про продовження нецільового витрачання бюджетних коштів. Навчання Держаудитслужби свідчить про те, що існує багато протиріч у реалізації замовлень, продукції та послуг під час здійснення державних закупівель за державні кошти без використання процедур закупівель. Надмірна необґрунтованість кредиторської заборгованості юридичних і фізичних осіб вважається порушенням нормативно-правових актів.

Використання державних коштів без офіційного тендеру, що може створити певну форму переслідувань або корупції, також вважається порушенням. Також до необґрунтованих бюджетних витрат в сфері освіти можна віднести закупівлю товарів із закінченим терміном придатності, товарів із завищеною ціною або не використаних у майбутньому.

Синонімом до поняття «децентралізація» може слугувати «*послаблення контролю*». І сприяти успішному процесу децентралізації в нашій країні, особливо під час кризи і воєнних дій, може саме послаблення контролю вчителів і учнів, що є важливою базою для розвитку самоконтролю, підвищення психологічної спроможності вчити і навчатися в період екстремальних ситуацій, розвитку творчості і критичного мислення, а також підтримки психологічної стабільності. На сьогодні освітній процес може стати не тільки прикладом процесу децентралізації, але й супровідно стати *психологічною точкою опори* для освітян і учнів у випадку зменшення кількості звітів і перевірок для педагогів, і зменшення кількості перевірок (контрольних, тестів, екзаменів) для учнів.

Безпека в освітньому середовищі – оцінка відсутності насильства в усіх його формах і формах для всіх учасників освітнього простору, є важливим пріоритетом удосконалення публічного управління освітньої сфери. Таким чином, безпечне навчальне середовище має гарантувати: безпечні умови навчання та праці, комфортні міжособистісні взаємодії, сприяння емоційному благополуччю учнів, вчителів та батьків, відсутність будь-якого насильства та наявність достатніх ресурсів для запобігання насильству фізичному, психологічному та інформаційному, а також право соціального забезпечення для кожного учасника навчально-виховного процесу.

Вплив стресу на процес навчання має величезне значення. Особливо в ситуації частих повітряних тривог, постійних змін місця проживання, дискомфорту, школа та шкільний вчитель мають надавати більше психологічну підтримку дитині, аніж навантаження через контроль. Невелика кількість стресу може бути «позитивною». Проте надмірний стрес є «токсичним» і може вплинути на поведінку дитини, її працездатність, її здоров'я, стосунки в сім'ї та з іншими людьми [117].

Можливі види стресу в школі: патологічні спадкові фактори; особистісні риси; вік (молодість, пізній); особливі періоди життя; сильні «удари долі»

(смерть або розлучення); негативні потрясіння; стихійні лиха; відсутність або втрата надійних стосунків із близькими родичами; низька соціальна підтримка або її відсутність; фізичні та емоційні навантаження під час фізичних навантажень; серйозні зміни в сім'ї (розлучення, переїзд або навіть народження нового члена сім'ї); надзвичайно напружений графік (тренування, спорт, гуртки тощо) та короткі перерви між різними видами зайнятості; психологічний тиск на себе (людина – «приклад» у всьому і страх зробити помилку); шкільний стрес (боязнь покарання та незадовільних оцінок, невміння вивчати шкільні матеріали, втома під час уроків).

Тому основним завданням навчального процесу на сьогодні (у період випробовування воєнними діями по всій території країни) є не здобуття нових знань. У цьому випадку місія школи – підтримати і підбадьорити дитину, спрямувати вектор уваги в інше русло. Крім того, повернення дитини до чогось знайомого дає їй відчуття безпеки та стабільності. Це те, за що чіпляється психіка у важкі, травматичні моменти.

Таким чином, місцеве самоврядування не може вирішити проблеми національного рівня і уберегти найменших мешканців від наслідків війни, фінансової кризи, стихійного лиха. Проте на місцевому рівні влада може скоротити кількість стресу і контрольних перевірок як для учнів, так і вчителів. Освітня система в сучасних умовах стрімкого технологічного прогресу, яка по факту не встигає за ним, має надавати школярам більше, аніж стрес і гальмування в саморозвитку, надавати більше, аніж це робить гугл, нетфлікс і ютуб, а саме – турботу, підтримку, віру в себе і краще майбутнє.

Висновки до Розділу 3

У Розділі 3 розглядаються особливості управління мережею закладів освіти на основі міжнародного досвіду. У рамках реформи, завдяки передачі більшості повноважень і відповідальності на місцевий рівень, управління освітою в ТГ має відстежувати кризові тенденції та забезпечувати підготовку

шкіл до криз, як традиційних, так і природних. Досліджено практичні кейси країн Європи, Азії та США щодо реакції муніципалітетів та систем освіти на непередбачені кризові ситуації, шляхи їх врегулювання та можливе застосування в Україні. Наголошується, що мають бути готові антикризові плани дій, які можуть бути практично застосовані ТГ в ситуаціях швидкого та ефективного реагування на загрози життю та добробуту громадян.

Розглянуто роль та участь державного сектору в процесі пом'якшення та подолання наслідків кризових явищ у найбільш успішних демократичних країнах світу. Аналіз матеріалів виявив важливість і роль у кризовому управлінні створення внутрішніх і зовнішніх дорадчих комітетів для підтримки двостороннього зв'язку та забезпечення необхідної комунікаційної мережі під час кризи; старанність в актуалізації антикризових планів; програма оцінки ризиків для виявлення потенційних недоліків; включаючи семінари, оцінку існуючих планів управління надзвичайними ситуаціями, що відповідають поточним потребам, а також відповідне навчання персоналу тощо. Функції ефективною зовнішньої комунікації та зв'язків з громадськістю мають особливе значення як ключовий фактор ефективного управління у сфері освіти.

Розглянуто форму та філософію домашнього навчання, яке може слугувати ефективним способом регулювання співвідношення якості освіти та ресурсів у наш час, особливо під час пандемії та воєнного стану. Проаналізовано емпіричні дослідження в США та Європі, які доводять ефективність та економічну доцільність такої форми навчання.

Проведені нами емпіричні дослідження засвідчили, що освітня система після реформи децентралізації вимагає орієнтації на клієнта, ринок та поточні потреби конкретної громади, проте працівники освітньої сфери поки не володіють відповідними методами маркетингового дослідження та вміннями управляти змінами.

Переважає більшість респондентів зазначили, що їхня територіальна громада отримала нові впровадження в результаті децентралізації, кожен

десятий відзначив, що не отримала. Дві третини спеціалістів органів управління освітою ТГ вважають, що якість освітніх послуг поліпшилась після створення територіальної громади, натомість серед керівників/викладачів закладів освіти таких лише третина. Унаслідок формування територіальних громад до початку широкомасштабного російського вторгнення, на думку респондентів, відбулося покращення стану шкіл і садочків, поліпшилося харчування дітей у закладах освіти, організовано підвезення дітей та педагогічного персоналу, здійснювався аналіз потреб жителів ТГ в освітніх послугах, покращилася якість і доступність освітніх послуг.

В умовах воєнного стану фінансування сфери освіти територіальної громади довелося зменшити. Респонденти, в чийх громадах зменшилося фінансування сфери освіти, повідомили, що кошти були спрямовані переважно на оплату транспортних послуг і пально-мастильних матеріалів, облаштування місць розміщення вимушених переселенців та заходи територіальної оборони. Видатки, які все ж таки спрямовуються в сферу освіти, як правило направлені, на думку керівників/спеціалістів органів управління освітою територіальних громад, на виплату заробітної плати педагогічним працівниками та допоміжному персоналу закладів освіти. Лише кожен десятий заявив, що кошти направлені на підтримку громад під час воєнного стану та/або АТО, ООС.

Спостерігаються розбіжності у визначеннях форм вимірювання якості освіти, які використовують органи управління освітою ТГ і закладів освіти. Про проведення аналізу освітніх потреб жителів територіальних громад зазначили переважна більшість представників сфери освіти, хоча переважно оцінювання освітніх потреб жителів територіальної громади проводиться з використанням прямих форм та простих формул отримання інформації. Помічено зміщення пріоритетності на вивчення освітніх потреб громади, що пояснюється передачею більшої відповідальності за освітній результат на ОМС у громадах та педагогів.

Шляхами підвищення ефективності та розвитку публічного управління сферою освіти в умовах таких глобальних викликів та загроз є наближення

освітніх послуг до замовника, дієвість клієнтоорієнтованого підходу в освітню діяльність закладів освіти. Тому в таких умовах міжсуб'єктна взаємодія влади та суспільства в сфері освітньої політики визначається як перспективний механізм удосконалення публічного управління в ТГ .

Запропоновано модель вдосконалення публічного управління закладами освіти в ТГ України, що ґрунтується на теоретико-методологічному аналізі механізмів й механізмах публічного управління, спрямованих на задоволення освітніх потреб громадян як головного споживача освітніх публічних послуг. Визначено напрями посилення і розвитку місцевого лідерства (спроможність приймати ефективні рішення, налагодження комунікації зі стейкхолдерами), створення місцевих стратегій розвитку і погодження їх з обласними та національними керівниками, нарощування місцевої фінансової спроможності громадами і послаблення контролю в усіх смислах в освітній сфері.

Підкреслюється широка перспектива для України якісного руху за вектором європейського розвитку та формування суб'єктності на світовій арені через уже здійснені кроки низки реформ, найбільш вимірною з яких є саме реформа децентралізації, зазначаються сфери та аспекти публічного управління, яким має бути приділена особлива увага зі сторони владних структур і громадянського суспільства для загального успіху України, в тому числі у сфері освіти. Виокремлено основні складнощі, з якими стикаються працівники сфери освіти під час міжсуб'єктної взаємодії органів влади з громадськістю в сфері освіти на місцевому рівні, зокрема в ТГ України, серед яких можна виділити соціально-психологічні. В умовах воєнного стану суттєвою перешкодою проведенню занять є психологічні розлади серед дітей, батьків, вчителів та переривання уроків через повітряних тривог, що потребує відповідних дій зі сторони виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Основні результати третього розділу висвітлено у таких публікаціях автора: [3; 5; 6; 10; 13].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розв'язане актуальне наукове завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України та розробці пропозицій щодо вдосконалення публічного управління ними.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати *такі висновки*:

1. Здійснено комплексне обґрунтування у вітчизняній науці «Державне управління» та галузі знань «Публічне управління та адміністрування» теоретико-методологічних засад публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України, що забезпечило теоретико-методологічний аналіз наукового доробку вітчизняних та зарубіжних учених з проблеми дослідження, систематизацію джерельної бази, виокремлення системи наукових підходів (*системний, комплексний, глобалізаційний, діалогічний (полісуб'єктний), акмеологічний, аксіологічний*), які обумовлюють уточнення понятійного поля дисертаційної роботи, співставлення понять «державна політика» та «публічна політика».

Застосовуючи авторську розробку періодизації публічного управління закладами освіти на засадах еволюційного підходу, яка представлена *радянським, концептуальним, інституційним, демократичним, інституціоналізаційним, модернізаційним, трансформаційним* періодами, здійснено авторське визначення дефініції «публічне управління закладами освіти в територіальних громадах України» – це система функцій, форм, методів, механізмів та інструментів, що забезпечують інституціональну, організаційно-правову, маркетингову, фінансово-економічну та інформаційно-комунікаційну діяльність органів управління закладами освіти у взаємодії з громадськістю з метою створення безпечного освітнього середовища, забезпечення рівного доступу до якісної освіти, захисту прав учасників освітнього процесу, підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних працівників та управлінських кадрів на засадах публічно-громадського партнерства.

2. Розкриті сучасні тенденції децентралізації освіти та механізми їх реалізації в публічному управлінні закладами освіти в територіальних громадах України через призму модернізаційних та трансформаційних змін. До позитивних тенденцій віднесли:

законодавчі зміни, що надають можливості громадам акумулювати в єдиному органі місцевого самоврядування всі управлінські та фінансові повноваження;

реалізація управлінських повноважень, направлених на формування власної ефективної системи забезпечення населення освітніми послугами;

організаційно-правові засади управляти мережею закладів освіти, оптимізувати чи розширювати її з метою підвищення якості надання освітніх послуг населенню;

автономність фінансово-економічного забезпечення, яка впливає на формування бюджетної політики у вигляді прямих міжбюджетних трансфертів із державного бюджету, які до цього мали лише міста обласного значення, зростання фінансово-економічної спроможності громад;

розбудова освітнього кластеру на засадах синергетичного підходу, що забезпечить міжсуб'єктну взаємодію органів територіальної влади з громадами, місцевим та регіональним політичними та громадськими організаціями на засадах публічно-громадського партнерства;

клієнтоорієнтований підхід, спрямований на вивчення освітніх потреб громади, підвищення рівня та якості сервісності надання їх.

Виявлені *потенційні недоліки* – відсутність антикризових планів, програм оцінки ризиків для виявлення потенційних недоліків в управлінні закладами освіти в умовах глобальних викликів, відсутність відповідних навчально-методичних семінарів, планів врегулювання кризових ситуацій задля забезпечення безпеки учасників освітнього процесу, задоволення освітніх потреб і належної підготовки персоналу до роботи під час виникнення кризових явищ.

Визначено систему механізмів удосконалення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України в контексті децентралізації освіти, зокрема *організаційно-правовий, інституціональний, маркетинговий*, які реалізуються на принципах *субсидіарності, організаційної відповідальності та справедливості, інноваційності* та сучасних наукових підходах – *концептуальний, функціонально-компетентнісний, фінансово-аналітичний, особисто-діяльнісний, кластерний та клієнтоорієнтований, синергетичний*, що дозволило розглянути їх у комплексній дії, результуючим компонентом якого є мінімізація негативних впливів на якість та ефективність надання освітніх послуг в контексті децентралізації освіти та сучасних викликів.

3. Системно представлено характеристику модернізаційних механізмів публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України – *організаційно-правового, інституціонального, маркетинговою*, які спрямовані на формування конструктивної міжсуб'єктної взаємодії територіальної влади та громади, що сприяє розробці й обґрунтуванню моделі, на основі якої запропоновані перспектив удосконалення публічного управління у сфері освіти на місцевому рівні в умовах глобальних викликів, кризових явищ та трансформаційних змін, серед яких: широкомасштабна війна росії на території України, яка спричинила масову евакуацію дітей з місць бойових дій та прилеглих територій в межах країни та в інші держави; гуманізація освітньої політики відповідно до вибору європейського вектору розвитку держави.

Розглянуто організаційно-правовий механізм функціонування закладів освіти в територіальних громадах України, який наразі недостатньо забезпечує створення необхідного підґрунтя для їх розвитку на засадах функціонально-компетентнісного підходів та запропоновано МОН України практичні рекомендації щодо його удосконалення.

З'ясовано інституційну слабкість публічного управління освітою в територіальних громадах України, яка полягає у недосконалості чинного законодавства у період воєнного стану в Україні, чим порушуються права

учасників освітнього процесу через наслідки ворожих терористичних актів на території країни, унеможлиблює реалізацію організаційно-діяльнісного та синергетичного підходів; не достатньо забезпечує мотивування керівників сфери освіти до інституціонального розвитку закладів освіти.

4. На прикладі результатів емпіричного дослідження задоволеності населення територіальних громад станом реалізації освітніх потреб на місцевому рівні визначені функціональні особливості маркетингового механізму публічного управління закладами освіти на місцевому рівні, які засвідчили, що система освіти після реформи децентралізації вимагає орієнтації на клієнта (клієнтоорієнтованого підходу), ринок та поточні потреби конкретної громади. (розвитку фінансово-економічної спроможності громади). Проте управлінці цієї сфери поки що недостатньо володіють відповідними ефективними інструментами в публічно-управлінській діяльності, особливо в сучасних умовах глобальних змін та криз. Їм бракує науково-практичних методик для дослідження потреб територіальних громад у сфері освіти, які функціонують в спеціальній соціально-економічній та психологічній літературі, законодавчо закріпленої методології вивчення освітніх запитів у суспільстві на місцевому рівні, про що засвідчили 67% респондентів.

5. Досліджено та узагальнено міжнародний досвід публічного управління закладами освіти на місцевому (локальному) рівні в умовах глобальних криз. На прикладі США, європейських країн та країн Сходу, визначено можливості співвідношення їх з українськими реаліями в умовах воєнного стану України, зокрема, у реагуванні муніципалітетів та систем освіти на непередбачувані кризові ситуації, шляхи їх врегулювання та можливості застосування на теренах України.

Акцентується увага на обов'язковій наявності готових антикризових планів дій, що застосовуються зарубіжними муніципалітетами у ситуаціях швидкого й ефективного реагування на загрози життю і добробуту громадян.

Розглянуто технологію імплементації в Україні міжнародних практик з управління закладами освіти на місцевому рівні, зокрема: запровадження консультативних комітетів у подоланні криз, залучення громадського сектору в процесі врегулювання і подолання наслідків кризових явищ; забезпеченні життєво важливої комунікативної мережі у сфері освіти під час криз; активізації форми домашнього навчання, що може слугувати дієвим шляхом врегулювання відношення якості освіти та ресурсів в період пандемії та військового стану.

5. Розкрита значимість міжсуб'єктної взаємодії територіальної влади та громади для забезпечення фінансово-економічної спроможності функціонування закладів освіт в умовах децентралізації (на прикладі результатів емпіричного дослідження, проведеного автором протягом 2018-2022рр.), яка направлена на фінансову автономію, зменшення видатків з державного бюджету на заклади освіти шляхом впровадження різних видів та форм навчання, залучення інноваційних технологій; мотивування керівників до інституціонального розвитку закладів освіти на засадах публічно-громадського партнерства. Це вмотивувало проведення експериментального дослідження з виявлення рівня задоволеності потреб населення територіальних громад у якісних і доступних освітніх послугах на засадах міжсуб'єктної взаємодії.

Результати експерименту виявили, що якість надання освітніх послуг здійснюється на застарілих вітчизняних традиціях, про що зазначили понад 60% респондентів; не забезпечується оперативне системне впровадження особисто-діяльнісного та функціонально-компетентнісного підходів у контексті здійснення європеїзації освіти, продиктоване проєвропейською тенденцією публічного управління закладами освіти – про що заявили понад 57% респондентів.

6. Обґрунтована та змодельована концептуальна модель удосконалення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України, яка розглядається як перспектива європейського розвитку сфери освіти на світовій арені через здійснення низки реформ, найбільш вимірною з яких є саме реформа

децентралізації, напрями посилення і розвитку місцевого лідерства, створення місцевих стратегій розвитку, нарощування місцевої фінансової спроможності громадами і поєднання «м'якого» та «жорсткого» контролю в освітній сфері діяльності.

Визначені напрями вдосконалення публічного управління закладами освіти в ТГ України, концептуальними засадами яких є:

1) покращення регулювання освітньої діяльності з метою уникнення дублювання функцій;

2) уточнення інноваційних функцій та повноважень територіальних органів влади у сфері освіти в умовах децентралізації та глобальних викликів, серед яких найважливішим для українців є війна та її наслідки;

3) зміни структури освіти, завданням яких є її адаптація до потреб зацікавлених сторін і суспільства в цілому, а також її відповідність європейським стандартам, що забезпечить процеси інтеграції України у світову систему освіти;

4) оновлення змісту освіти з метою забезпечення його відповідності потребам і викликам сучасного суспільства, створення умов для постійного оновлення, перетворення освіти на рушійну силу економіки знань;

5) підвищення доступності та забезпечення рівності в доступі до якісної освіти, перетворення освіти на соціальний ліфт;

6) підвищення кадрового потенціалу освітньої галузі, забезпечення професійного розвитку та підвищення соціального статусу педагогічних працівників, у рамках чого передбачається реформування системи підготовки та перепідготовки педагогічних і керівних кадрів;

7) модернізація системи управління освітою шляхом удосконалення управління закладами освіти, реорганізація механізмів фінансування, адаптація законодавства України у сфері освіти до європейських стандартів, пов'язана насамперед з розвитком громадянського суспільства, розбудовою демократичної держави та процесами євроінтеграції.

7. Запропоновані науково-практичні рекомендації з удосконалення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України

МОН України:

По-перше, поліпшити правове регулювання реформування освітньої галузі в контексті децентралізації з орієнтацією на клієнта, ринок та поточні потреби конкретної громади, як цього вимагає реформа децентралізації;

По-друге, забезпечити системний динамічний перехід до державно-партнерського управління закладами освіти на рівні співробітництва органів влади і громадськості щодо моніторингу освітніх потреб населення територіальної громади;

По-третьє, забезпечити навчання працівників освітньої сфери володіння відповідними методами маркетингових досліджень щодо рівня задоволеності населення освітніми послугами на місцевому рівні та вміннями управляти закладами в умовах змін та глобальних криз та повоєнний період відбудови України;

По-четверте, розробити типову Концепцію розвитку освітньої політики в територіальних громадах України (рекомендовано взяти за основу Концепцію Ірпінської територіальної громади на 2019-2025 рр.).

Доцільно запропонувати органам територіальної влади та громадам:

1) забезпечити прийняття та реалізацію спільних публічно-управлінських рішень з розвитку системи освіти територіальної громади, захисту прав суб'єктів та об'єктів освітньої діяльності, впровадження освітніх інновацій, що базуються на мережевих взаєминах державних і громадських структур;

2) залучати громадський сектор в процес врегулювання і подолання наслідків кризових явищ в Україні як це здійснюється в більшості успішних зарубіжних країн;

3) створити внутрішні і зовнішні консультативні комітети подолання криз для забезпечення у двосторонньому зв'язку життєво важливих комунікаційних мереж під час кризи;

4) розробити антикризові плани дій, програму оцінки ризиків для виявлення потенційних недоліків, включаючи семінари, оцінку існуючих планів щодо врегулювання кризових ситуацій, щоб забезпечити задоволення поточних потреб та належну підготовку персоналу до діяльності в умовах криз та глобальних викликів, серед яких воєнні дії, терористичні акти тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б., Пухтецька А. А. Адміністративно-правові засади подолання кризових явищ в сфері державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Право*, 2011. №1. С. 159-176.
2. Адаменко О. В. Розвиток педагогічної науки в Україні в другій половині ХХ століття (1950–2000 рр.) : Дис... д-ра наук: 13.00.01. 2006. URL: <http://www.disslib.org/rozvytok-pedahohichnoyi-nauky-v-ukrayini-v-druhiy-polovyni-khkh-stolittja.html> (дата звернення 20.05.2022).
3. Александров В. Т. Державні механізми управління якістю неперервної освіти в Україні: монографія. Суми : Сумський державний університет, 2012. 366 с.
4. Алексєєв Ю. М. Україна: освіта і держава (1987–1997). Київ: Експрес-об'ява, 1998. 110 с.
5. Аналітичний звіт дослідження подолання в громадах органами місцевого самоврядування викликів у наданні освітніх послуг, що виникли через covid-19. Програма «U-LEAD з Європою». Decentralization: інтерн: ресурс. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13676> (дата звернення 20.05.2022).
6. Андрущенко В. Державно-громадянський характер управління освітою. *Вища освіта України*, 2011. № 3. С. 5-8.
7. Андрущенко В. П., Савельєв В.Л. Освітня політика (огляд порядку денного). Київ : «МП Леся», 2010. 368 с.
8. Аніщенко Олена, Лукьянець Лариса, Прийма Сергій. Неформальна освіта дорослих – освітній тренд ХХІ століття. *Рідна школа*. 2017, №11-12. С. 3-7. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/710422/1/Anishchenko,%20Lukianova,%20Pryima%20%20Non-formal%20education%20of%20adults.pdf> (дата звернення 20.05.2022).
9. Антонова Л. В. Децентралізація освіти як дієвий сервісний інструмент впливу на розвиток регіонів / Л.В. Антонова, А.В. Антонов,

Н.М. Левченко. // *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2019. №2. URL. <http://www.dy.nauka.com.ua>. (дата звернення 20.11.2022).

10. Антонова Л.В., Гололобов С. М. Освітня складова державної політики у сфері культури в умовах інноваційного розвитку суспільства. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. №3. С.

11. Антонова Л.В., Гололобов С. М. Пріоритети публічного управління розвитком системи освіти у контексті трансформації державної політики у сфері культури. *Публічне управління та митне адміністрування* 2022. №3. С. 31-37. URL. <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/3/5.pdf>. (дата звернення 20.11.2022).

12. Бакуменко В., Князев В., Сурмін Ю. Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого розвитку. *Вісн. НАДУ*. 2003. № 2. С. 11–27.

13. Батанов О. В. Функції територіальних громад як суб'єктів місцевого самоврядування в Україні: Автореф... канд. юрид. наук.: К: Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2000. 20 с.

14. Безверхнюк Т. М., Саханенко С. Є., Топалова Е. Х. Європейські стандарти врядування на регіональному рівні : монографія / за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. 328 с.

15. Бесчастний, В. М. Державне управління освітою в умовах економічної та освітньої глобалізації. *Інвестиції: практика та досвід*, 2009. № 21. С. 54-57.

16. Беляєва О. П. Нормативно-правове забезпечення державно-громадського управління фаховою передвищою освітою. *Право та державне управління*, 2020. №4. С.178-184

17. Беляєва О. П. Ефективне управління командою педагогічного колективу в умовах кризових явищ. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2022. №1(32). С.10-14.

18. Березинський В.П., Вільхова Т.В., Кравченко Л.А., Сиченко В.В. Освіта в умовах пандемії: можливості та загрози дистанційного навчання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2021. Том 32 № 4 (71). С.73-79.
19. Биковська О. В. Стратегія розвитку позашкільної освіти. 2-ге вид., перер. і доповн. / за ред. проф. О. В. Биковської. ІВЦ АЛКОН, 2021. 117 с.
20. Битяк Ю. П., Бойко І. Й., Писаренко Н. Б. Система адміністративного права. *Право України*, 2017. № 12. С. 173-183.
21. Біницька К. М., Біницька О. Республіка Польща - досвід децентралізації: децентралізація освіти в Україні. *Освітній простір України*, 2016. № 8. С. 7-11.
22. Бобровська О. Теоретико-методичне обґрунтування створення нових спеціальностей вищої освіти в контексті сталого розвитку територій. *Аспекти публічного управління*. Том 7 № 1-2 2019. С.3-13.
23. Боняк В. О. Конституційне право людини і громадянина на освіту та його забезпечення в Україні. Київ : НАВСУ, 2005. 72 с.
24. Брадул К. С., Веселов Є. О., Граціотова Г. О. Професійна підготовка державних службовців. *Публічне управління і адміністрування: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку*: Матеріали IV всеукраїнської науково-практичної студентської конференції, 2021. С. 14. URL: https://economics.net.ua/files/science/publ_upravl/2021/tezy.pdf (дата звернення 23.09.2021)
25. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50-51. 572 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 16.04.2020).
26. Бюджетний Кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 24.05.2022).

27. Бюджетний Кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення 11.07.2022).
28. Вавренюк С. А. Базові моделі державного управління системою вищої освіти України. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електронне фахове видання*. № 1. 2019. URL: [http://el-zbirn-
du.at.ua/index/zmist_2019_1/0-39](http://el-zbirn-
du.at.ua/index/zmist_2019_1/0-39)
29. Ващенко Г. Проект системи освіти в самостійній Україні. Мюнхен: накладом Центрального комітету СУМ, 1957. 52 с.
30. Ващенко К.О., Дмитренко Г.Д. Нормативно-правове регулювання інституту державної служби в сучасній Україні. 2019. НПУ імені М.П. Драгоманова. URL: http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/28797/Vashchenko_Dmytrenko.pdf?sequence=1
31. Ващенко Л.М. Система управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : дис... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Інститут педагогіки АПН України. К., 2006.
32. Вдовиченко Є. В. Особливості автономізації вищих навчальних закладів України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Філософія. Соціологія. Політологія*, 2015. № 4. С. 212–217.
33. Великий тлумачний словник сучасної української мови / упоряд. і голов. ред. Бусел В.Т. Київ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2004. 1728 с.
34. Вербицький В. В. Сутність управління навчальним закладом. *Науковий вісник Донбасу*, 2010. № 3. С.1-7.
35. Вивчення стану дистанційного навчання під час карантину (2-й етап): статистична довідка за результатами дослідження (05 травня - 11 травня 2020 р.)/Освітня агенція м. Києва. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/Vyvchennva-stanu-dvstantsiinogo-navchannva-2.pdf> (дата звернення 13.02.2021)
36. Організація роботи школи під час карантину: результати опитування

керівників закладів середньої освіти (28 жовтня - 04 листопада 2020 р.)/ Освітня агенція м. Києва. URL: <https://don.kvivcity.gov.ua/news/10844.1пт1> (дата звернення 13.02.2021)

37. Вихрова В.І. Соціальний механізм управління освітою за умов переходу до ринку: загальносоціологічний аналіз : Автореф. ...дис. ...канд. соціолог. наук: 22.00.06 / Харк. держ. ун-т. Харків, 1997. 19 с.

38. Вища освіта в Україні у 2019 році : статистична інформація / Державна служба статистики України. Київ, 2020. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 08.05.2021).

39. Вища освіта в Україні у 2020 році : статистична інформація / Державна служба статистики України. Київ, 2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 08.05.2021).

40. Відбулися бюджетні консультації парламентського Комітету з питань бюджету та АМУ щодо проекту Держбюджету на 2020 рік. Місцеві фінанси : інтерн. ресурс. URL: <https://auc.org.ua/novyna/vidbulysya-byudzhetni-konsultaciyi-parlamentskogo-komitetu-z-pytan-byudzhetu-ta-amu-shchodo> (дата звернення 20.04.2022).

41. Волкова Н. В. Місцеве самоврядування як суб'єкт управління освітою: кластерний підхід : монографія. Дніпропетровськ, 2014. 204 с.

42. Гаєвська Л.А., Нестеренко Г.П. Сучасні психолого-педагогічні технології професійного навчання державних службовців // Scientific and pedagogic internship "Development trends of the educational process in the sphere of public administration in Ukraine and EU countries" : Internship proceedings, March 11-22, 2019. Wolomin, Republic of Poland. 84 pages. P. 12-16.

43. Гаєвська Л.А., Побірченко Н.С., Шульга Н.Д. Роль державної освітньої політики у розвитку людського капіталу: міжнародний погляд. *Збірник наукових праць "Вісник післядипломної освіти" серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2021. Випуск 16 (45) С.194–223.

44. Герчинський Я., Островський І. Зміни у мережі середніх шкіл в Україні. Київ, 2020. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/556/SN-116-network-changes_UA.pdf (дата звернення: 16.04.2021).

45. Гонюкова Л., Кілієвич О., М. Ван ден Муйзенберг, Чулаєвська М. Глосарій термінів політики, що базується на доказах: Glossary of terms on Evidence based Public Policy. 22 с. URL: https://books.google.com.ua/books?id=FFFbDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 06.04.2020).

46. Гонюкова Л., Чиркова Н. Вимірювання цінностей публічних службовців: світовий досвід. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2021. Вип. 1. С. 40–45.

47. Гонюкова Л.В. Імперативи формування громадянського суспільства в умовах модернізації державного управління в Україні: головні виміри та виклики: кол. монограф. К.: НАДУ, 2018. 288 с. (С47-55,63-78) URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1479>

48. Грабовський В.А. Державно-громадське управління загальною середньою освітою на районному рівні : Дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2006. 233 с.

49. Грень Л. М. Механізми державного управління професійно-технічною освітою України: теоретико-методологічний аспект змісту та практики використання : монографія / Нац. ун-т цив. захисту України. Харків : НУЦЗУ, 2020. 311 с.

50. Гречка Я. Участь громадськості в організації й управлінні національною освітою в Україні та Польщі. *Наукові записки / за заг. ред. В. С. Брюховецького (відп. ред.) та ін. К. : Видавн. дім «КМ Академія», 2004. Т. 31. Політичні науки. С. 24–26.*

51. Грищенко М. М. Розвиток народної освіти на Україні за роки радянської влади. Київ : Вища школа. 1957. № 44. С. 45.

52. Громадсько-активні школи в Україні: кроки до дій : посібник зі створення та управління громадсько-активною школою. ВФ «Крок за кроком». 2-ге вид. Київ : СПД- ФО Парашин К.С., 2008. 164 с.

53. Гуляницький А. Системна криза вищої освіти України: формування периферійної моделі. *Спільне : журнал соціальної критики*. 2017. URL: <https://commons.com.ua/uk/pro-sistemnu-krizu-vishoyi-osviti-ukrayini/> (дата звернення: 08.05.2021).

54. Гогіна Л. Р. Науменко, Серов О., Тодосова Г. Творча самореалізація особистості державного службовця: стан та проблеми теоретико-правового забезпечення : наук. розробка К. : НАДУ, 2012. 60 с.

55. Даниленко, Л. І. Інноваційна модель управління закладом загальної середньої освіти на засадах змішаного навчання та тьюторингу: результати експерименту /Л. Даниленко, Т. Е. Швець, О. М. Балакшина. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки : реалії та перспективи* : зб. наук. праць. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. Вип. 75 (т. 1) С. 62-67. DOI <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2020.75.13>

56. Даниленко Л. І., Дзєга В.Д. Концептуальні засади вдосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. *Економіка і держава. Серія Політологія*. Вип. 2 (2). 2020. С. 12-17. ULR: https://www.researchgate.net/profile/Liudmyla_Dubchak/publication/342162838_Predstavnicka_vlada_v_sistemi_zabezpecenna_derzavnoi_politiki_publicnogo_upravlinna/links/5ee618eba6fdcc73be7b90b9/Predstavnicka-vlada-v-sistemi-zabezpecenna-derzavnoi-politiki-publicnogo-upravlinna.pdf

57. Дарманський М.М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні. 1997. PhD Thesis. Дис... канд. пед. наук: спец. 13.00.01. Київ, 1999. 26 с.

58. Дегтярьова І. Міністерство освіти і науки України у системі державного управління вищою освітою: правовий статус та сфера компетенцій. *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»*, 2018. № 1. С. 81–91.

59. Денисова Т. А., Шеремет О. С. Роль управління освіти міської ради у запобіганні домашньому насильству. *Організаційно-правові засади запобігання домашньому насильству: реалії та перспективи : матеріали круглого столу, 31 травня 2019 р.* / за ред. ОП Рябчинської. Запоріжжя: КПУ, 2019. С. 59-61.

60. Державна служба якості освіти України. Абетка для директора. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva%20conferentcia/Abetka_dlya_Dyr_ektora_2020_compressed.pdf

61. Державно-громадське управління освітою: прогалини нормативно-правового забезпечення. Громадський простір: інтерн. ресурс. URL: <https://www.prostir.ua/?news=derzhavno-hromadske-upravlinnya-osvitoyu-prohalyny-normatyvno-pravovoho-zabezpechennya> (дата звернення: 16.04.2021).

62. Держстат України, 1998-2020. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/dz_u.html (дата звернення 21.02.2021).

63. Децентралізація. Сектор освіти. URL: <https://decentralization.gov.ua/education/gallery/> (дата звернення: 30.03.2021).

64. Деякі питання організації дистанційного навчання : Наказ Міністерства освіти і науки України від 08.09.2020 р. №941/35224 URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/deyaki-pitannya-organizaciyi-distancijnogo-navchannya-zareyestrovano-v-ministerstvi-yusticiyi-ukrayini-94735224-vid-28-veresnya-2020-roku> (дата звернення: 18.04.2021).

65. Джон П. Кретцман, Джон Л. Макнайт. Розбудова громад за рахунок внутрішніх ресурсів. Шлях до відкриття й мобілізації ресурсів громади / пер. з англ. Київ : Четверта хвиля, 2006. 256 с.

66. Дзвінчук Д. Державне управління освітою в Україні: тенденції і законодавство. Київ : ЗАТ «НІЧЛАВА», 2003. 240 с.

67. Дзоз В. О. Гуманітарна стратегія України: проблема прогнозування. *Мультиверсум. Філософський альманах*. Київ : Центр духовної культури, 2005. № 48.

68. Дмитренко Г. А. Людиноцентрична освіта як імператив підвищення якості життя населення України. *Економіка та держава*. 2009. № 2. С. 39-42.

69. Довбиш І.А. Модель державно-громадського управління ЗНЗ. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2006. № 1. С. 69 – 75.

70. Долиняк Ю. О. Розвиток регіональних ринків освітніх послуг в умовах європейської інтеграції: дис. канд. екон. наук: 08.00.05 / Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2018. 257 с.

71. Домбровська С. М. Механізми реалізації державної політики в галузі вищої освіти. *Актуальні проблеми державного управління*, 2011. № 2. С. 107-113.

72. Домбровська С. М. До питання про формування державної освітньої політики України та її вдосконалення. *Інвестиції: практика та досвід*, 2011, 5: 51-53.

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

74. Європейська хартія місцевого самоврядування. «*Офіційний вісник України*», 2015. 3 квітня № 39. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text

75. Європейські орієнтири місцевого і регіонального розвитку : збірник матеріалів та документів / за заг. ред. М. Пухтинського, О. Власенка. Київ: Вид-во АМУ, 2009. 508 с.

76. Єдина електронна база з питань освіти. URL: <https://info.edbo.gov.ua/edu-documents/> (дата звернення: 16.04.2021).

77. Єльнікова Г.В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти: автореф. дис... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Луган. нац. пед. ун-т ім. Т.Шевченка. Луганськ, 2005. 44 с.

78. Єрохін С. А., Нікітін Ю. В., Нікітіна І. В. Концепція професійної мотивації студентів як фактору конкурентності на ринку праці. *Юридична наука*, 2011. № 1. С. 20-27.

79. Жабенко О. В. Особливості й тенденції розвитку державного управління освітою в Україні (1946–2001 рр.): автореф. дис. канд. наук з держ. управління: 25.00.01. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2003. 20 с.

80. Жовнірчик Я. Ф. Територіальна громада в системі місцевого самоврядування. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*, 2004. № 4. С. 353-355.

81. Журавський В. С. Державна освітня політика: поняття, системність, політичні аспекти. *Правова держава : щорічник наукових праць*. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАНУ, 2003. Вип. 14. С. 20–30.

82. Заблоцька А. В. Децентралізаційні ризики у питанні фінансування закладів освіти України. *Науковий вісник: Державне управління*, 2020. №2 (4).

83. Заблоцька А.В. Посилення освітньої державної політики через запровадження міжнародних стандартів вивчення іноземних мов у загальноосвітніх закладах України. 100 ідей для Президента та Уряду України: проєктні ініціати-ви у сфері публічного управління : зб. наук. пр. : у 2 т. / редкол.: Н. І. Обушна, А. П. Рачинський, С. К. Хаджирадєва (голова). Київ : НАДУ, 2020. Т. 1. 272 с. С. 260-264.

84. Заблоцька А. В. Глобалізаційні виклики для української освіти як однієї з цілей сталого розвитку. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2019, 4 (56). С. 108-116.

85. Заблоцька І. В. Готовність до професійної діяльності майбутніх фахівців сфери послуг як педагогічна проблема. 2017.

86. Завадська О. Я. Школи України в період перебудови системи народної освіти. Київ : Радянська школа, 1964. 164 с.

87. Загальна інформація про опорні школи. Децентралізація: інтерн. ресурс. URL: <https://decentralization.gov.ua/education/oporni-shkoly> (дата звернення 15.03.2022)

88. Зайченко О.І. Наукові засади реформування управлінської діяльності районного відділу освіти в сучасних умовах : Дис... канд. пед. наук: 13.00.01. Київ, 1998. 193 с.

89. Закович М., Колодний А. Освіта в контексті свободи совісті. *Релігійна свобода*, 2000. № 2000. С. 97-99.

90. Застрожнікова І. В. Принципи децентралізації в управлінні освітою. *Науковий вісник: Державне управління*, 2019. №1 (2). С. 59-65.

91. Застрожнікова І.В. Освіта в сільських ОТГ в умовах децентралізації влади в Україні. Збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ». Херсон : ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет», 18-19 квітня 2019 року. С. 58 – 60.

92. Зведений звіт закладів загальної середньої освіти на початок 2021/2022 навчального року: Міністерство освіти та науки України. URL: <https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/01/76-rvk-vsi-formi-vlasnosti.pdf> (дата звернення 11.06.2022).

93. Здирко Н. Г. Проблемні аспекти аудиту ефективності виконання бюджетних програм. *Інвестиції: практика та досвід*, 2015. № 12 С. 13-19.

94. Здирко Н. Г. Стан та тенденції розвитку державного фінансового контролю в Україні. *Accounting & Finance/Oblik i Finansi*, 2017, 75.

95. Зязюн І. А. Технологізація освіти як історична неперервність. Педагогічні технології у неперервній професійній освіті, 2001. С. 3-11.

96. Індекс фінансової спроможності освітньої мережі ОТГ 2020. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/539/Індекс_Спроможності_Освіта_2020.pdf (дата звернення: 12.04.2021).

97. Інституційний аудит шкіл: що необхідно знати. Освіта.ua: інтерн. ресурс. URL: <https://osvita.ua/school/reform/64368/> (дата звернення: 12.04.2020).
98. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
99. Калінін В. О. Управління освітою об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. *Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації*: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 19 червня 2018. Житомир: ЖНАЕУ.
100. Калініна Л. М. Проблеми та реалії державно-громадського управління освітою на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства. *Постметодика*, 2012. № 3. С. 2-10.
101. Калініна Л. М. Науковий дискурс сучасних методологій організаційного механізму управління в сфері освіти. *Рідна школа*, 2017, 1: 8-17.
102. Капченко О. Л. Діяльність районних відділів народної освіти з підвищення кваліфікації педагогічних кадрів в Україні (1945-1990 рр.) : Дис... канд. пед. Наук : 13.00.01 / Інститут педагогіки АПН України. Київ, 1999. 190 с.
103. Карабін Т. О. Розподіл повноважень публічної адміністрації: монографія. Ужгород : Гражда, 2016. 296 с.
104. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. Київ: Просвіта, 2011. 226 с.
105. Квіт С. Реформування вищої освіти в Україні: три з половиною роки після Революції Гідності. *Дзеркало тижня*, 2017. Вип. 39. 21–27 жовт.
106. Кляйн П., Шилонова В., Гладуш В. Підготовка педагогічних працівників спеціальної освіти у Словаччині та в Україні: порівняльний аналіз. 2020. №16. Том 1. *Актуальні питання корекційної освіти (педагогічні науки)*. URL: <https://aqce.com.ua/vipusk-n16-tom12020/shilonova-v-kljajn-v-gladush-v-pidgotovka-pedagogichnih-pracivnikov-specialnoi-osviti-u-slovachchini-ta-v-ukraini.html>

107. Кириленко О. П. Фінансова незалежність місцевого самоврядування. *Фінанси України. Бюджет*, 2001. № 1. С. 34 – 39.
108. Кількість зруйнованих об'єктів цивільної інфраструктури . Ukrainian Legal Advisory Group. Politerno політичний тернопіль: інтерн. ресурс. URL: <https://politerno.com.ua/2022/03/22/aktyvisty-pidrahuvaly-kilkist-zrujnovyih-ob-yektiv-tsyvilnoyi-infrastruktury-v-ukrayini-infografika/#> (дата звернення: 07.05.2022).
109. Клокар Н., Науменко Г., Гунько Л. Освіта в об'єднаних ТГ : нові підходи до управління в умовах децентралізації. *Рідна школа*, 2017. № 11-12. С. 27-31.
110. Ковпак О. С. Особливості розвитку заочної педагогічної освіти в Україні у 50-х рр. ХХ ст. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Луганськ*, 2016. № 1 (306). С. 162–164.
111. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія. Київ: МАУП, 2000. №286. С. 260-283.
112. Колупаєва А.А., Савчук Л.О. Діти з особливими освітніми потребами та організація їх навчання. Видання доповнене та перероблене: наук.-метод. посіб. Київ : Видавнича група «АТОПОЛ», 2011. 274 с.
113. Комарницький М.С. Державно-громадська система управління освітою. *Аспекти самоврядування*, 2000. № 3. С. 34–35.
114. Конвенція про права дитини: документ ООН А/44/49. 1989. П. 29(1)(г) URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/childcon.shtml
115. Конституція України: офіц. текст від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр.#Text> (дата звернення: 06.04.2021).
116. Кримський С. Запити філософських смислів. Київ: ПАРАПАН, 2003. 240 с.
117. Корнієнко І. О. Психологія опанувальної поведінки особистості: монографія. Мукачево: РВУ МДУ, 2017. 465 с.

118. Корніяка О. М. Вивчення комунікативної компетентності в контексті професійного самоздійснення викладача вищої школи. *Медична психологія*, 2017. № 2. С. 14-21.
119. Корсак К. Освіта, суспільство, людина в ХХІ столітті: інтегрально-філософський аналіз: монографія. Київ : вид-во НДПУ, 2004. 218 с.
120. Костюк Т. Релятивна автономія закладів вищої освіти: децентралізація чи централізація державного управління вищою освітою в Україні? *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 2018. № 3. С. 92–96.
121. Кремень В. Модернізація освіти - важливий чинник соціального, економічного і політичного розвитку України. *Вісник Національної академії наук України*, 2001. № 3. С. 22-25.
122. Кретцман Джон П., Макнайт Джон Л. Розбудова громад за рахунок внутрішніх ресурсів. Шлях до відкриття й мобілізації ресурсів громади / пер. з англ. Київ : Четверта хвиля, 2006. 256 с.
123. Лазор О. Я., Лазор О. Д. Публічне управління та адміністрування: ретроспектива деяких теоретичних аспектів. *Університетські наукові записки*, 2015. № 4. С. 111-121.
124. Ларіна Н.Б. Теоретичний аналіз застосування тимбілдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. №15, С. 124-145.
125. Ларіна Н.Б. Організаційно-управлінські засади впровадження ресурсно-мережевої моделі підвищення кваліфікації управлінських кадрів. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019 р., № 4 (68). С. 236-242.
126. Ларіна Н.Б. Методика запровадження клієнт-орієнтованого навчання публічних службовців у системі підвищення кваліфікації. *Держава та регіони. Серія: Державна служба*. 2018. №4. С. 21-28.
127. Левченко Т. Концепція неперервної освіти у світовому контексті. 2001. URL: <http://bibl.kma.mk.ua/pdf/metodser/111/2.Pdf>. (дата звернення 20.04.2021).

128. Линовицька О. Основні функції освіти. *Вісник Інституту розвитку дитини. Сер. : Філософія, педагогіка, психологія*, 2014. Вип. 36. С. 44-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vird_2014_36_10 (дата звернення 20.04.2021).

129. Линьов К. О. Централізація, децентралізація та нелінійність у державному управлінні: автореф. дис. кандидата наук з державного управління: 25.00.01 / Нац. академ. держ. упр. при През. Укр. К., 2001. 20 с.

130. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

131. Луговий В. І. Управління освітою: навч. посіб. Київ: УАДУ, 1997. 302 с.

132. Луговий В., Таланова Ж. Міжнародна та національні стандартні класифікації освіти: концепція і реалізація. *Директор школи, ліцею, гімназії*, 2013. № 1. С. 15-24.

133. Луначек В. Е. Стратегія розвитку освіти України в контексті загальноцивілізаційних тенденцій. *Актуальні проблеми державного управління*, 2009. № 2. С. 171-180.

134. Мазак А.В. Управління освітньою галуззю в умовах становлення громадянського суспільства в Україні: регіональний аспект : Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / НАДУ при Президентові України. Київ, 2005. 20 с.

135. Майборода В. К. Становлення і розвиток національної вищої педагогічної освіти в Україні (1917-1992 рр.). : дис... д-ра пед. наук у формі наук. доп.: 13.00.01 / АПН України, Ін-т педагогіки. К., 1993. - 58 с.

136. Майборода С. В. Державне управління вищою освітою в Україні: структура, функції, тенденції розвитку (1917–1959 рр.). Київ: вид-во УАДУ, 2000. С. 104-111.

137. Макаренко О., Голубєва М. Особливості прояву стресостійкості у дітей молодшого шкільного віку. *Соціальна психологія*, 2010. №3. С. 159–165.

138. Малєєва О. В. Особливості фінської системи середньої освіти. Освітні іновації: виклики 2020. Збірник наукових есе учасників стажування «Особливості фінської системи освіти» (Фінляндія, Гуйтінен, 25.05 – 12.06.2020) / Західно-Фінляндський Коледж, віділ освіти мерії м. Гуйтінен, польсько-українська фундація «Інститут Міжнародної Академічної та Наукової Співпраці». Гуйтінен, 2020. С. 12-15.

139. Марусіна Л. М. Механізми державного управління системою загальної середньої освіти в умовах децентралізації та реформування освітньої галузі (регіональний аспект): дис... д-ра філософії: 09.00.10. Київ, 2020. 304 с.

140. Марусіна Л. М., Логінов А. Ю. Організаційні аспекти управління освітніх округів, мережі опорних шкіл, забезпечення рівного доступу до освіти, зокрема дітей із особливими потребами, Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. /НАПН України ДВНЗ “Ун-т менедж. освіти”; голов, ред. В. В. Олійник; редкол.: М. Белопольський {та ін.} Київ: Юстон, 2019, Вип. 7 (36). Серія “Управління та адміністрування. С. 79-101.

141. Марущенко О. А. Становлення інноваційної освіти в Україні: дис. ... канд. соціолог. наук: 22.00.04. Харків, 2004. 20 с.

142. Мельник Н. Створення системи науково-методичного супроводу діяльності освітніх округів та опорних закладів в умовах децентралізації в управлінні освітою. *Нова педагогічна думка*, 2016. № 3. С. 13-17.

143. Мельник Р. С. Категорія «публічне управління» у новій інтерпретації. *Адміністративне право і процес*, 2013. №1. С. 8-14.

144. Мельтюхова Н., Ваніна Я. Реалізація принципу відкритості як інструмент практичного здійснення децентралізації влади. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, 2011. №1. С. 165-174.

145. Методичні рекомендації та зразки документів Створення органу управління освітою в ОТГ. URL : <https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/357/26.12.18.pdf>

146. Міньковська А. Публічне управління у вищій освіті в Україні: проблемні аспекти. 2021.

147. Міщенко С.О. Розвиток народної освіти Української РСР в роки четвертої п'ятирічки (1946-1950) : Дис... канд. іст. наук. Київ, 1955. 330 с.

148. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації: наук. доп. / редкол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, В.В. Толкованов та ін.; за заг. ред. проф. Ю.В. Ковбасюка. К.: НАДУ, 2014. 128 с

149. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування в галузі освіти: станом на 01 січня 2021 року. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednva/oporni%20shkoli/2021/01/Monitorvnh%20opornvkh%20shkil%2001.01.2021.pdf> (дата звернення 15.01.2021)

150. Навчання дітей під час карантину : результати опитування батьків у період 08.04.2020 до 13.04.2020. Освітній омбудсмен України: офіц. сайт. URL: <https://eo.gov.ua/rezul-taty-opytuvannia-bat-kiv-navchannia-ditey-pid-chas-karantynu/2020/04/17/> (дата звернення 20.05.2022).

151. Набок М.В. Інституційна слабкість органів управління освітою в об'єднаних територіальних громадах. http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/9_38_2019/Bulletin_9_38_Management_and_administration_Nikolay_Nabok_UA.pdf

152. Науменко Р. А., Рильська В. В. Перспективи використання європейського досвіду при впровадженні сучасної моделі децентралізації влади в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2015. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=902> (дата звернення: 10.04.2020).

153. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні. Нац. акад. пед. наук України ; [редкол.: В. Г. Кремень (голова), В. І. Луговий (заст. голови), А. М. Гуржій (заст. голови), О. Я. Савченко (заст. голови)] ; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ : Педагогічна думка, 2016. 448 с.

154. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки. Міністерство освіти і науки України. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/11/nsro_1221.pdf (дата звернення: 10.04.2020).

155. Нижник Н. Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління. К.: Вид-во УАДУ, 1998. С. 144–155.

156. Нова школа у нових громадах: посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних ТГ . / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. К., 2017. 128 с.

157. Нова Українська Школа. В Україні за попередній рік зросла кількість учнів та зменшилася кількість шкіл та вчителів. *Нова Українська Школа*: офіц. сайт. URL: <https://nus.org.ua/news/v-ukrayini-za-poperednij-rik-zrosla-kilkist-uchniv-ta-vpala-kilkist-shkil-ta-vchyteliv/> (дата звернення: 03.05.2022).

158. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування, 2020, вип. 2(45). с. 204-212.

159. Обушна Н.І., Селіванов С.В., Хаджирадєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в умовах реформ: проблеми теорії та практики. Монографія. Київ : Вид-во “Каравела”. 2019. 292 с.

160. Онаць О. М., Калініна Л. М. Концептуальні засади організаційних механізмів і технологій громадсько-державного управління: посібн. / за наук. ред. Л. М. Калініної. К. : Видавничий дім «Сам», 2017. 64 с.

161. Онищук Л. А. Нова українська школа: реалії і перспективи. *Український педагогічний журнал*, 2018. №1. С. 47-53.

162. Освіта в Україні: базові індикатори. Інформаційно-статистичний бюлетень результатів діяльності галузі освіти у 2017/2018 н. р. Підготовлено Державною науковою установою “Інститут освітньої аналітики” Київ, 2018. URL: https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2018/08/1_serpkonf-informatsiyniy-byuleten.pdf (дата звернення: 15.11.2019).

163. Освіта в Україні: виклики та перспективи. *Інформаційно-*

аналітичний збірник. Київ 2020. 298 с.

164. Оцінка фінансових показників бюджетів ОТГ: рейтинг за I півріччя 2020 року. Децентралізація: офіц. сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12748?page=2> (дата звернення 12.05.2022).

165. Паращенко Л. І. Теорія і технології формування моделі системи економічних механізмів управління загальною середньою освітою: посібник / Паращенко Л. І. - К., 2014. 197 с.

166. Паращенко Л. І. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми: монографія. Київ : Майстер книг, 2011. 536 с.

167. Паращенко Л. І. Управління загальною середньою освітою на засадах м'якої системної методології П. Чекланда. Вчені записки Університету "КРОК" № 3 (51), 2018. С. 134-142.

168. Паращенко Л. І. Механізми державного управління загальною середньою освітою в контексті національної стратегії розвитку освіти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2012. №1. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Duur_2012_1_5 (дата звернення: 08.04.2020).

169. Паращенко Л. І. Напрями трансформації державного управління освітою в управління відносинами з клієнтами. *Інвестиції: практика та досвід*, 2012, 4: 102-105.

170. Пастовенський О. В. Шляхи впровадження децентралізації управління загальною середньою освітою на сучасному етапі. URL: https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads/2018/08/20180813_statja_3.pdf (дата звернення: 10.04.2021).

171. Пашков В.О. криза системи вищої освіти у сучасній Україні у контексті викликів національній безпеці.

file:///C:/Users/%D0%90.%D0%93%D0%B0%D1%94%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9/Downloads/116-Article%20Text-225-1-10-20211208.pdf.

172. Письменний І. Закон необхідного різноманіття в публічному управлінні URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02\(5\)/10pivgrpu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02(5)/10pivgrpu.pdf) (дата звернення 15.06.2020).

173. Платформа електронної демократії «E-DEM»: інтерн. ресурс. URL: <https://budget.e-dem.ua/6810100000> (дата звернення 20.01.2021).

174. Положення про дистанційну форму здобуття широкої загальної середньої освіти, затверджене наказом МОН України від 8 вересня 2020 року № 1115. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/z0941-20#Text> (дата звернення: 13.11.2020).

175. Поступна О.В. Механізм правового регулювання процесу публічного управління освітою. *Наукові перспективи: журнал. (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Медицина»)*. Київ, 2021. № 1 (7). С. 239-250.

176. Поступна О.В. Зміст комплексного механізму публічного управління регіональними освітніми системами в Україні. *Наукові перспективи: журнал. (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Медицина»)*. Київ, 2021. № 2 (8). С. 212-223.

177. Поступна О.В., Полякова О.С. Забезпечення реалізації прав внутрішньо переміщених осіб і жителів окупованих та непідконтрольних Україні територій на освіту: публічно-управлінський аспект. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2018. Вип. 1 (53). С. 97-105.

178. Поступна О.В. Публічне управління регіональними освітніми системами в Україні : монографія. Харків : ТОВ «Оберіг», 2021. 400 с.

179. Право на освіту: Юридична енциклопедія : у 6 т. / ред. кол. Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. Київ : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2003. Т. 5. 736 с.

180. Предко Д. Є. Специфічні особливості релігійних почуттів. *Вісник Черкаського університету. Серія «Філософія»*, 2015. № 11. С. 23–30

181. Про професійну (професійно-технічну) освіту: Закон України від 10.02.1998 р. № 103/98-ВР. Дата оновлення: 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр#Text> (дата звернення: 20.04.2022).

182. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення: 27.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18.#Text> (дата звернення: 08.05.2021).

183. Про військово-цивільні адміністрації : Закон України від 03.02.2015 р. № 141-VIII. Дата оновлення: 20.03.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text> (дата звернення: 07.05.2021).

184. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 07.06.2022).

185. Про Державний бюджет України на 2018 рік : Закон України від 21.12.2016 р. № 1801-VIII. Дата оновлення: 13.12.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-19#Text> (дата звернення: 02.05.2021).

186. Про Державний бюджет України на 2019 рік : Закон України від 23.11.2018 р. № 2629-VIII. Дата оновлення: 13.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2629-19#Text> (дата звернення: 02.05.2021).

187. Про Державний бюджет України на 2020 рік : Закон України від 14.11.2019 р. № 294-IX. Дата оновлення: 10.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20#Text> (дата звернення: 02.05.2021).

188. Про Державний бюджет України на 2021 рік : Закон України від 15.12.2020 р. № 1082-IX. та оновлення: 09.12.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text> (дата звернення: 02.05.2021).

189. Про Державний бюджет України на 2022 рік : Закон України від 02.12.2021 р. № 1928-IX. Дата оновлення: 29.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text> (дата звернення: 02.05.2022).

190. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. Дата оновлення: 14.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 06.04.2021).

191. Про дострокове припинення повноважень всього складу Центральної виборчої комісії : Постанова Верховної Ради України від 13.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-IX#Text> (дата звернення: 03.09.2021).

192. Про загальну середню освіту: Закон України від 13.05.1999 р. № 651-XIV. Втрата чинності: 18.03.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14#Text> (дата звернення: 23.05.2021).

193. Про затвердження Концепції профільного навчання у старшій школі : наказ МОН від 21.10.2013 р. № 1456. Освіта.ua: інтерн. ресурс. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/37784/ (дата звернення: 20.06.21).

194. Про затвердження плану заходів на 2017-2029 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа»: розпорядження КМУ від 13.12.2017 р. № 903-р. Освіта.ua: інтерн. ресурс. URL: http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/58586/ (дата звернення: 12.04.2020).

195. Про затвердження формули розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.06.2015 № 435. Втрата чинності: 17.03.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-2015-п#Text> (дата звернення: 16.04.2020).

196. Про запобігання поширенню на території України гострої

респіраторної хвороби коронавірусу COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV2: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2020 № 211. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 13.02.2021).

197. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 р. N 1024-XII. Дата оновлення: 10.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#>

198. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР. Дата оновлення: 01.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text> (дата звернення 25.03.2021).

199. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. С.170.

200. Про місцеві вибори: Закон України від 14.07.2015р. № 595-VIII. Дата оновлення: 10.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-19#Text> (дата звернення: 18.04.2021).

201. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення: 27.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 03.05.2021).

202. Про повну загальну середню освіту: закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. Дата оновлення: 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 07.05.2021).

203. Про Порядок призначення перших виборів депутатів сільських, селищних, міських рад об'єднаних територіальних громад та відповідних сільських, селищних, міських голів: Постанова Центральної виборчої комісії від 12.02.2016р. № 32. Втрата чинності: 29.11.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0032359-16#Text> (дата звернення: 18.04.2021).

204. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до

2029 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 р. № 988-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249613934> (дата звернення: 06.09.2021).

205. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування і 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-p.#Text> (дата звернення: 06.05.2021).

206. Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій: Постанова КМУ від 12.03.2005 № 179. Дата оновлення: 15.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2005-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.05.2020).

207. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників органів виконавчої влади, прокуратури, судів та інших органів : Постанова КМУ від 12.03.2005 № 179 із змінами. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/postanovi-km-ukraini/54209.html> (дата звернення: 06.05.2021).

208. Про фахову передвищу освіту : Закон України від 06.06.2019 р. № 2745-VIII. Дата оновлення: 27.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text> (дата звернення: 06.05.2020).

209. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення: монографія / [С.К. Хаджирадєва, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько та ін.] ; за заг. ред. С. Хаджирадєвої. Київ : НАДУ, 2017. 256 с.

210. Публічне управління: термінол. слов. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

211. Реймерз М. Ф., Шляйзер А. Рамкові настанови щодо відповіді освіти на пандемію COVID-19 2020 року. URL: http://naps.gov.ua/uploads/files/press/2020/Framework-guide_VHCOVID-19_ual.pdf (дата звернення 13.11.2022)

212. Радзевич Ю., Оксенюк О. В. Механізми державного управління закладом середньої освіти. *Матеріали V Міжнародної студентської науково-*

технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання», 2022. С. 131-132.

213. Результати опитування батьків «Навчання дітей під час карантину». Освітній Омбудсмен України: офіц. сайт. URL: <https://eo.gov.ua/rezul-taty-opytuvannia-bat-kiv-navchannia-ditey-pid-chas-karantynu/2020/04/17/> (дата звернення 20.02.2022).

214. Реалізація державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти: “Нова українська школа”: монографія / під ред.. С. Н. Лондара: ДНУ “Інститут освітньої аналітики”. Київ, 2019. 192 с.

215. Рекомендації парламентських слухань на тему: “Про стан та проблеми фінансування освіти і науки в Україні”: за постановою Верховної Ради України від 12.07.2017 № 2133-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2133-19>. (дата звернення: 11.02.2020).

216. Реформа освіти в Польщі: що зміниться у 2017-2018 навчальному році? URL: <http://monitorpress.info/ua/categories/polshcha/19986-reforma-osvity-v-polshchi-shchozminytsia-u-2017-2018-navchalnomu-rotsi> (дата звернення: 18.04.2020).

217. Реформа освіти в Україні інформаційно-аналітичне забезпечення Міжнародна науково-практична конференція 29.11.2017 року. Київ, ДНУ “Інститут освітньої аналітики”, 2017. 110 с.

218. Рибкіна С.О., Сиченко В.В., Соколова Е.Т. Перспективи розвитку механізмів публічного управління у системі вищої освіти України в умовах післявоєнного відновлення. *Публічне управління та митне адміністрування (правонаступник наукового збірника «Вісник Академії митної служби України»)* Серія: «Державне управління». Дніпро: Університет митної справи та фінансів, № 4, 2023. С. 74-78.

219. Романовська Д. Д. Профілактика та корекція посттравматичних стресових розладів: психологічні аспекти: навч. посібник. Чернівці: Технодрук, 2014. 133с.

220. Романовський О. О., Романовська Ю. Ю. Гуманітарна і підприємницька освіта як необхідна умова подальшого розвитку держави. *Пульсар: науково-популярний журнал*. 2000. № 9. С. 42-44.

221. Руда, Т. Стрес та стресостійкість у підлітків. *Спортивний вісник Придніпров'я*, 2018. № 2. С. 122-129.

222. Савченко І. Г., Чумак О. В. Модернізація державного механізму фінансування вищої освіти в умовах її реформування. *Теорія та практика державного управління: збірник наукових праць ХарПІ НАДУ*. Харків : ХарПІ НАДУ, 2017. № 3. С. 56–72.

223. Сайферс А. В. Порівняльний аналіз суспільних оцінок задоволеності освітніх потреб населенням: емпірично-соціологічний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*, 2022. № 9-10. С. 122-126.

224. Семенець-Орлова І. Нормативно-правове забезпечення освітніх змін в Україні. *Теорія та практика державного управління: Збірник наукових праць ХарПІ НАДУ*. 2017. № 3 (58). С.91-100.

225. Сертифікація педагогічних працівників. Міністерство освіти і науки України: офіц. сайт. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/sertifikaciya-pedagogichnih-pracivnikiv> (дата звернення: 16.04.2022).

226. Серкова Н.А. Механізми державного управління загальної середньої освіти на регіональному рівні. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. Випуск 13. 2019. С. 77-83.

227. Сидорова Є. Освітній округ як інноваційна модель управління освітою: напрями діяльності. *Рідна школа*, 2013. № 7. С. 77-80.

228. Силадій І. Нові тенденції в розвитку вітчизняної освіти. *Вища освіта України*, 2017. № 1. С. 59-64.

229. Сизон В. Зарубіжний досвід управління освітою на місцевому рівні URL: <http://maup.com.Ua/assets/files/expert/6/19.pdf> (дата звернення: 14.04.2020).

230. Статистичні дані. Міністерство освіти і науки України: офіц. сайт. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/inklyuzivne-navchannya/statistichni-dani> (дата звернення: 03.05.2022).

231. Створення органу управління освітою в ОТГ : методичні рекомендації та зразки документів. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/357/26.12.18.pdf> (дата звернення: 07.05.2022).

232. Степанов О. М., Фіцула М. М. Основи психології і педагогіки: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Академвидав, 2006. 265 с. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/417343.pdf (дата звернення: 09.03. 2021).

233. Степко М. Ф., Клименко Б. В., ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л. Л. Болонський процес і навчання впродовж життя. Харків : НТУ “ХПІ, 2004. 112 с.

234. Старушенко Г. А. Інноваційні технології моделювання державного управління освітою: проблеми, тенденції, напрями розвитку в Україні // Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2015. № 1. С. 53-58.

235. Стратегія розвитку освіти в громаді : практичний порадник. / Войцех Мархлевські, Олег Процак. К., 2018. 56 с.

236. Суліма Є. М. Програмний підхід до модернізації освіти на засадах впровадження інноваційно-інформаційних технологій. *Нова парадигма*. Київ: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2010. Вип. 5. С. 3–14.

237. Сиченко В.В., Хитько М.М. Проблемно – цільові засади стратегічного планування розвитку системи освіти регіону. *Публічне управління та регіональний розвиток. Чорноморський національний університет імені Петра Могили*. № 8. 2020. С. 596-617.

238. Сиченко В.В., Безена І.М. Сучасні тенденції управління та державно-приватне партнерство розвитком освітньої галузі території в умовах децентралізації. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2021. Том 32 № 4 (71). С.73-79.

239. Сиченко В.В., Рибкіна С.О., Соколова Е.Т. Перспективи розвитку механізмів публічного управління у системі вищої освіти України в умовах

післявоєнного відновлення. *Публічне управління та митне адміністрування (правонаступник наукового збірника «Вісник Академії митної служби України»)* Серія: «Державне управління». Дніпро: Університет митної справи та фінансів, № 4, 2023. С. 74-78.

240. Таран Є.І. Співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування» та «публічне управління» у трансформаційних процесах України. *Теорія та історія публічного управління*, 2020. Т. 31 (70). № 2. С. 33–37.

241. Тодосова Г. І. Механізми державно-громадського управління загальною середньою освітою в Україні : автореф. дне. ... канд. наук з держ. управлін. : 25.00.02. Київ, 2014. 20 с.

242. Тягло О. Як розбудовувати громадянську освіту в Україні? 2000. URL: https://www.researchgate.net/publication/349368941_AK_ROZBUDOVUVATI_GROMADANSKU_OSVITU_V_UKRAINI (дата звернення: 20.10.2022)

243. Усенко О. В. Місце і роль моделювання в державному управлінні освітою на сучасному етапі [Текст]: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2010. 206 с.

244. Управління системою освіти територіальних громад: досвід країн Вишеградської четвірки для України: методичний посібник із збіркою кращих практик/ А. Кавунець, А. Ланова, О. Гуменна, О. Черній, Р. Шарлея, Л. Грегуркова, Л. Одор, Л. Лакатош, Ш. Кьолеш, Е. Бураш. - Вінниця: ТОВ “Твори”, 2018.- 120 с.

245. Управління освіти і науки Ірпінської міської ради : офіційна сторінка. URL: <https://irpinosvita.gov.ua> (дата звернення 20.08.21).

246. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми: монографія /Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М. Топузов / За наук. ред. Л. Калініної. Київ: Педагогічна думка, 2018. 224 с.

247. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління. Демократичне врядування : ел. журнал. 2008. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/200801/0_Fedorchak.pdf (дата звернення: 11.07.2020).

248. Шевченко О.О., Рибкіна С.О., Сиченко В.В. Проблеми системи вищої освіти в Україні та шляхи їх вирішення в післявоєнний період. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 33 (72). № 6. 2022 . С 149-155.

249. Фіданян О. Г. Запровадження принципу субсидіарності в управлінні системою освіти. Міжнародний семінар щодо управління муніципальними дошкільної освіти (Київ, 4-5 червня 2018). Київ, 2018. URL: <https://don.kvivcity.gov.ua/news/7737.html> (дата звернення 10.12.2020).

250. Фіданян О. Опитування учасників освітнього процесу як інструмент управління дистанційним навчанням в закладах загальної середньої освіти Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали II Міжнародної конференції. (Київ, 20 листопада 2020). Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/426> (дата звернення 10.12.2020).

251. Філософські абриси сучасної освіти : монографія / І. Предборська, Г. Вишинська, В. Гайденко, Г. Гамрецька [та ін.] ; за заг. ред. І. Предборської. - Суми : Університетська книга, 2006. - 226 с.

252. Фінансування освіти-2021: що пропонує проект Державного бюджету? Аналітичний огляд видатків на освіту, що фінансуються через МОН. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/byudzhhet-mon-na-2021-rik-majzhe-140-mlrd-gm-dlya-rozvitku-osviti-i-nauki> (дата звернення: 03.10.2020).

253. Філіпова Н. В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2015. № 6. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/index.php?op=1&z=865> (дата звернення: 20.10.2021).

254. Хитько М. Стратегічне планування у системі державного управління освітою: дис. ... канд. держ. наук : 25.00.02. Харків, 2019. 278 с.

255. Цьогоріч переможцями Громадського бюджету стали 554 проекти, на фінансування яких із міської скарбниці було виділено 160 мільйонів гривень. УКРІНФОРМ: офіц. сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-kyiv/2759702-ukian-najpopularnisi-proekti-gromadskogo-budzetu-v-galuzi-osviti-kmda.html> (дата звернення 20.10.2021).

256. Шаров Ю., Чикаренко І. Європейські стандарти публічного управління: проєкція на муніципальний рівень. 2010. URL: [www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01\(4\)/10syppmr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10syppmr.pdf) (дата звернення: 08.04.2020).

257. Шевчук А. Терещенко В.І. Керування у навчально-тренувальному процесі. Науковий часопис Національного педагогічного університету ім. М.П. Драгоманова. Випуск 9 (117), 19 С. 89-93.

258. Шестаковська Т. Л. Концептуальні засади функціонування організаційно-економічного механізму розвитку національної системи освіти. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип.1. С.34-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_1_7(дата звернення 20.12.2020 р.).

259. Шиян Р. Децентралізація освіти у Польщі: досвід для України. URL: <http://decentralization.gov.ua/pics/attachments/2016-02-16-Poland.pdf> (дата звернення: 14.05.2020).

260. Шульга, Н. Д. Характеристика базових понять феномена «державна освітня політика». Теорія та практика державного управління, 2015. № 2. С. 150-157.

261. Чепак В.В. Функціонування інституту освіти в умовах соціоструктурних змін. VII Культурологічні читання пам'яті В. Подкопаєва «Культурна трансформація сучасного українського суспільства»: збірн. матер. Всеукраїнської науково-практичної конференції. К. 2009. Ч. 1. С. 289–296.

262. Яцунська О. Світовий досвід місцевого самоврядування та перспективи його інституціонально-системного втілення в Україні [Текст]: автореф. дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02 – політичні інститути і процеси. Одеса. 2001. 24 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/50594592.pdf>

263. Addink Henk. (2019). Good governance: Concept and context. Oxford University Press.

264. American Management Association (AMA). (2005). Survey: Crisis management and security issues. URL: <http://www.amanet.org/research/pdf.htm> (accessed 15.02. 2022).

265. Athanasouli Daphne. (2016). 5 Corruption in Ukraine in Comparative Perspective. Beyond the Euromaidan. P. 80.

266. Back to School Survey Shows 47% of Parents Considering Dropping School, Going to Homeschooling. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20200709005777/en/Back-to-School-Survey-Shows-47-of-Parents-Considering-Dropping-School-Going-to-Homeschooling> (accessed: 20.06.2022).

267. Beers Daniel J. (2016). Judicial Reform in Comparative Perspective: Assessing the Prospects for Ukraine. Beyond the Euromaidan. P.162.

268. Berke P. et al. (2014). Adaptive planning for disaster recovery and resiliency: An evaluation of 87 local recovery plans in eight states. Journal of the American Planning Association. No 80.4. P. 310-323.

269. Berliner Joseph S. (2013). Factory and Manager in the USSR. Russian Research Center Studies. Harvard University Pres. Vol. 27.

270. Boone L. E. (1999). Quotable business. 2nd ed. New York: Random House. 344 p.

271. Bozkurt, A., & Sharma, R. C. (2020). Emergency Remote Teaching in a Time of Global Crisis Due to Coronavirus Pandemic. Asian Journal of Distance Education. No 15. P. 1-6.

272. Camero A., Alba E. (2019). Smart City and information technology: A review. cities. No 93. P. 84-94.

273. Cheng J.W.; Mitomo H.; Otsuka T.; Jeon, S.Y. (2015). The effects of ICT and mass media in post-disaster recovery—A two model case study of the Great East Japan Earthquake. *Telecommun. Policy*. No 39. P. 515–532.
274. Cocchia A. (2014). Smart and digital city: A systematic literature review. *Smart city*. P.13-43.
275. Coombs W. T. (2021). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. 2nd ed. CA: S AGE Publications. 304 p.
276. Korchak Nataliia, Larina Nataliia, Yashutin Igor. team management in the civil service in the present-day challenges and threats. *scientific journal of polonia university* 54 (2022) 5. P.129-142.
277. Cui J., Hanson R. (2019). *Homeschooling in the United States: Results from the 2012 and 2016 Parent and Family Involvement Survey (PFI-NHES: 2012 and 2016)*. Web Tables. NCES 2020-001. National Center for Education Statistics.
278. Viktor Tsekhanovych; Dmytro Bizonych; Nataliia Larina; Svitlana Moskalenko; Dmytro Snizhko. decentralization and euroregional development in ukraine: problems and prospects for development. *Relações Internacionais no Mundo Atual*. Curitiba/PR (Brasil), 2022, v. 3, n. 36 pp. 2316-2880
279. D'anieri Paul. (2016). *Establishing Ukraine's fourth republic: reform after revolution. Beyond the Euromaidan: Comparative Perspectives on Advancing Reform in Ukraine*. P. 3-20.
280. Dyer, C., Rose, P. (2005). Decentralisation for educational development? An editorial introduction. *Compare*. Vol. 35, No 2. P. 105–113.
281. Eremia M., Toma L., Sanduleac M. (2017). The smart city concept in the 21st century. *Procedia Engineering*. No 181. P. 12-19.
282. Giddens A. *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*. Cambridge: Polity, 1998. URL: <https://fee.org/articles/the-third-way-the-renewal-of-social-democracy-by-anthony-giddens/>.

283. Ferri F., Grifoni P., Guzzo T. (2020). Online learning and emergency remote teaching: Opportunities and challenges in emergency situations. *Societies*. No 10.4. P. 86.

284. Florida Department of Education. (2002). Voices from the field: Working together for safe and secure schools. URL: <https://www.yumpu.com/en/document/view/20977524/voices-from-the-field-florida-department-of-education> (accessed 02.03.2022).

285. Filippova, V., Karlova, V., Shpektorenko, I., Gaievska, L., Vasiuk, N., & Torchynyuk, V. (2021) Topical issues of the development of legal culture and professional competence of civil servants: the practice of the european union and ways of improvement in Ukraine. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*, 11(2), XXI, 30-37.

286. Drygulia N., Nesterenko H., Gayevskaya L. Professional development and public servants' professional training as interrelated factors of the effectiveness of public service in Ukraine. *Modern Science – Moderní věda*. Praha. Česká republika, Nemoros. 2020. no. 5. pp. 68-76.

287. Djakona A., Obushna N., Iegorov B., Tkachuk I., Ostrovska N., & Popova L. Development of Competitive Advantages of the National Higher Education System in the Digitalization Conditions. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. 21(10). P. 13-20.

288. Gainey B. S. (2003). Creating crisis-ready school districts. Doctoral dissertation, University of South Carolina].

289. Gainey B. S. (2009). Crisis management's new role in educational settings. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*. No 82.6. P. 267-274.

290. Gao Z., Wang S., Gu J. (2020). Public participation in smart-city governance: a qualitative content analysis of public comments in urban China. *Sustainability*. No 12.20. P. 8605.

291. Gaievska, Larysa., Kveliashvili, Iryna., Lipovska, Nataliia., Ieroshkina, Olga., Niema, Oleksandra., & Kokhalyk, Khrystyna. (2021) Theoretical foundations of innovation in public administration. AD ALTA: journal of interdisciplinary research. - 2021. - Vol. 11, Issue 1, Special Issue XVII. 6-10.

292. Govinda, R. (1997). Decentralisation of educational management: Experiences in South Asia. IIEP Research Report, 107. 283 p.

293. Hale Henry E. (2016). Constitutional Performance after Communism: implications for Ukraine. Beyond the Euromaidan: Comparative Perspectives on Advancing Reform in Ukraine. P. 124-142.

294. Henry Hale. “The Parade of Sovereignties: Testing Theories of Secession in the Soviet Setting”. British Journal of Political Science. Vol. 30, Is. 1 January 2000. P. 31-56

295. Homeschooling in the United States: Results from the 2012 and 2016 Parent and Family Involvement Survey (PFINHES: 2012 and 2016). URL: <https://nces.ed.gov/pubs2020/2020001.pdf> (accessed: 07.06.2022).

296. L. Honyukova, H. Kleshnya, S. Ordenov, I. Skyba. Social development axiological fundamentals in the information age // E3S Web Conf. 2020. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/17/e3sconf_ktti2020_04004/e3sconf_ktti2020_04004.html. (Scopus)

297. Honiukova L. V., Dokash V. I., Perzhun V. V., Chyrkova N. O. Educational Imperatives of the Administrative Culture in Ukraine: an Empirical Approach. International Journal of Innovation, Creativity and Change. 2020. Vol. 12, No 10. P. 54-66.(Scopus)

298. Development of mechanisms of good governance in Ukraine : collective monograph / L.V.Honiukova, V.G.Hornyk, V.V.Karlova, S.O.Kravchenko, etc. – Lviv-Torun : Liha-Pres, 2019. 248 p. (24-46) -

299. Iglesias-Pradas Santiago. (2021). Emergency remote teaching and students' academic performance in higher education during the COVID-19 pandemic: A case study. *Computers in human behavior*. No 119. P. 106713.

300. Ivan Balashov, Oksana Evsyukova, Nataliia Obushna, Serhii Selivanov, Serhii Teplov. Modern Trends in Personnel Management in the Civil Service: An Overview of Innovative Practices and Features of Administrative and Legal Regulation. *Studia Iuridica Lublinensia*. Vol 30, No 4 (2021). P. 13-32. DOI: <http://dx.doi.org/10.17951/sil.2021.30.4.13-32> (Scopus).

301. Kable Joseph W., Glimcher Paul W. (2009). The neurobiology of decision: consensus and controversy. *Neuron*. No 63.6. P. 733-745.

302. Kapucu N. (2012). Disaster and emergency management systems in urban areas. *Cities*. No 29. P. S41-S49.

303. Dumas, Tanya K.; Gates, Sean; Schwarzer, Deborah R. Evidence for homeschooling: Constitutional analysis in light of social science research. *Widener L. Rev.*, 2010, 16: 63.

304. Krasny Marianne E., DuBois B. (2019). Climate adaptation education: embracing reality or abandoning environmental values. *Environmental Education Research*. No 25.6. P. 883-894.

305. Kreps, G. L. 1986. *Organizational communication*. New York: Longman.

306. Kryshchanovych, M., Antonova L., Filippova, V., Dombrovska, S., Pidlisna, T.a (2021) Impact of covid-19 on the public administration system of the countries in the context of economic management. *International Journal of Management*. Volume 12, Issue 2, February 2021, pp. 205-214. URL: https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_12_02_021

307. Keeling D. *Management in Government* / D. Keeling (1972), London: Allen&Unwin.

308. Marija Pandurov M. (2021). 23 Homeschooling Statistics You Need to Read in 2021. URL: <https://markinstyle.co.uk/homeschooling-statistics/> (accessed: 03.06.2022).

309. Matsiyevsky Yuriy. (2018). Revolution without regime change: The evidence from the post-Euromaidan Ukraine. *Communist and Post-Communist Studies*. No 51.4. P. 349-359.

310. Meerow S., Newell Joshua P., Stults M. (2016). Defining urban resilience: A review. *Landscape and urban planning*. No 147. P. 38-49.

311. Meighan R. (1999). Strengths of their Own: home schoolers across America. *Educational Review*. No 51.1. P. 89.

312. Dyer, C., & Rose, P. (2005). Decentralisation for educational development? An editorial introduction. *Compare*, 35(2), 105–113.

313. Abu-Duhou, I. (1999). School based management. Paris: UNESCO/IIEP. Internationality Institute for Educational Planning.

314. Olena L. Korolchuk, Maryna M. Bilynska, Sergii Y. Mokretsov, Larysa A. Gaievska, Yevhenii A. Kulhinskyi. definition of national resilience in ukraine in the scientific opinion of domestic researchers (part 1). *Journal of Gender and Interdisciplinarity*. v. 2 n. 01 (2021), pp. 68-103.

315. Palen L., Hughes AL. (2018). Social media in disaster communication. *Handbook of disaster research*. P. 497-518.

316. Pauchant T. C., Mitroff I. I.(1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies* Jossey-Bass, San Francisco, CA. 227 p.

317. Pivovarsky Alexander. 12 Stuck in transition: Successes and Failures of. *Beyond the Euromaidan: Comparative Perspectives on Advancing Reform in Ukraine*, 2016, 221p.

318. *Public Administration Review*. May – Jun., 1996. Vol. 56. No 3. P. 247 – 255.

319. Poshedin O., Palamarchuk T., Gaievska L. Milestones vs. percents: how do we really measure ukraine's european integration progress? «*Baltic Journal of Economic Studies*», Vol. 6 (2020) No. 5 December. Pp. 73–82. Web of Science.

320. Rahiem M.D. (2020). The emergency remote learning experience of university students in Indonesia amidst the COVID-19 crisis. *Int. J. Learn. Teach. Educ. Res.* No 19. P. 1–26.

321. Schoenberg A. (2005). Do crisis plans matter? A new perspective on leading during a crisis. *Public Relations Quarterly.* No 50 (1). P. 2–7.

322. Schweizer Pia-Johanna, Bovet Jana. (2016). The potential of public participation to facilitate infrastructure decision-making: Lessons from the German and European legal planning system for electricity grid expansion. *Utilities Policy.* No 42. P. 64-73.

323. Sychenko V., Stoychik T., Serheieva L., Kravchenko L., Berezinsky V. (2021). Particularities of vocational education management in the conditions of the modern labor market. *Revista on line de Política e Gestao Educacional.* Araraquara. V. 25, n. esp.3, p. 1683-1699.

324. Snyder Thomas D., De Brey Cristobal, Dillow Sally A. (2017). *Digest of Education Statistics 2017, NCES 2018-070.* National Center for Education Statistics.

325. Svitlana Khadzhyradieva¹, Nataliia M. Chernenko, Nataliya B. Larina, Marianna M. Ruchkina² and Oksana O. Sakaliuk. Risks in Public Administration in the Context of Globalisation. *International Journal of Criminology and Sociology*, 2020, 9, 2921-2928 <https://www.lifescienceglobal.com/journals/83-abstract/ijcs/4436-abstract-risks-in-public-administration-in-the-context-of-globalisation>

326. Sorey K., Duggan Molly H. (2008). Homeschoolers Entering Community Colleges: Perceptions of Admission Officers. *Journal of College Admission.* No 200. P. 22-28.

327. Stocker K. P. (1997). A strategic approach to crisis management. In *The handbook of strategic public relations and integrated communications*, ed. C. L. Caywood, New York: McGraw-Hill. P. 189–203.

328. Tanya K. Dumas, Sean Gates, & Deborah R. Schwarzer. (2008). Evidence for Homeschooling: Constitutional Analysis in Light of Social Science Research.

URL:<http://www.educationandbehavior.com/wpcontent/uploads/2014/09/Evidence-for-Homeschooling.pdf>. (accessed: 09.06.2022).

329. The importance of public administration in administrative and legal regulation/ Kateryna Berezhna, Nataliia Yuzikova, Serhii Maistro, Viktor Paliukh, Liudmyla Antonova. *Revista Gênero & Direito* V. 9 -Nº 05-Ano 2020–Special Edition, pp.742-760/ <https://www.periodicojs.com.br/index.php/ged/article/view/63>

330. Wang Z., Ye X. (2018). Social media analytics for natural disaster management. *International Journal of Geographical Information Science*. No 32.1. P. 49-72.

331. Ukrainian Legal Advisory Group. Кількість зруйнованих об'єктів цивільної інфраструктури. URL: <https://ulag.org.ua/>

332. Have your say! Manual on the revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life. Council of Europe Publishing. 2015. URL: <https://rm.coe.int/16807023e0>.

333. Weick, K. E. 1988. Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies* 25 (4): 305–17.

334. Fearn-Banks, K. 1996. *Crisis communications: A casebook approach*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

335. Murphy, P. 1996. Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Public Relations Review* 22 (2): 95–113.

336. Eremia, Mircea; TOMA, Lucian; SANDULEAC, Mihai. The smart city concept in the 21st century. *Procedia Engineering*, 2017, 181: 12-19.

337. Homeschooling Experiences and Opinions During the COVID-19 Pandemic. URL: <https://www.thinkimpact.com/homeschooling-statistics/>

338. Evidence for Homeschooling: Constitutional Analysis in Light of Social Science Research Tanya K. Dumas, Sean Gates, Deborah Robbins Schwarzer. URL: <http://www.educationandbehavior.com/wp-content/uploads/2014/09/Evidence-for-Homeschooling.pdf>

339. Wartes, Jon. Summary of two reports from the Washington home school research project, 1987. *Home School Researcher*, 1988, 4.2: 1-4.

340. Yu, Martin C.; Sackett, Paul R.; Kuncel, Nathan R. Predicting college performance of homeschooled versus traditional students. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 2016, 35.4: 31-39.

341. Warburton D. *Making a Difference: A guide to evaluating public participation in central government*. D. Warburton, R. Wilson, E. Rainbow // *Involve and Shared Practice*. 2011. URL: <https://www.involve.org.uk/wp-content/uploads/2011/03/Making-a-Difference-.pdf>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методологія проведення соціологічного дослідження щодо тенденцій розвитку та ефективності управління закладами освіти на місцевому рівні в контексті децентралізації, пандемії COVID-19 та широкомасштабного російського вторгнення

Мета: дослідження основних тенденцій розвитку та ефективності управління закладами освіти на місцевому рівні за останні 5 років в контексті децентралізації, наслідків широкомасштабного вторгнення РФ на територію України та пандемії COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2.

Завдання:

- вивчити виклики і переваги у сфері освіти (ресурси, якість управління, якість освіти, аналіз потреб), що виникли внаслідок формування об'єднаних територіальних громад (ОТГ);
- визначити обсяг фінансування та зміни у статтях видатків на освіту на рівні територіальних громад у динаміці за останні 5 років, оцінити ефективність використання цих коштів;
- дослідити спроможність місцевого самоврядування визначати освітні потреби своєї громади та задовольняти їх силами власного місцевого бюджету;
- вивчити наслідки широкомасштабного вторгнення РФ на територію України на місцеве самоврядування та діяльність закладів освіти;
- дослідити нові освітні потреби громад, що виникли під час запровадження дистанційного навчання внаслідок широкомасштабного вторгнення РФ на територію України та пандемії COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2;
- оцінити ефективність використання освітніх коштів територіальними громадами під час широкомасштабного вторгнення РФ на територію України та пандемії COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2;
- дослідити рівень використання МіО у сфері освіти на рівні територіальних громад;
- вивчити шляхи подолання негативних наслідків широкомасштабного вторгнення РФ на територію України та пандемії COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, для розвитку та ефективності управління закладами освіти на місцевому рівні в контексті децентралізації.

Складові дослідження:

- онлайн-опитування керівників/спеціалістів органів управління освітою територіальних громад (структуровані інтерв'ю);
- онлайн-опитування керівників/вчителів закладів загальної середньої освіти ТГ (структуровані інтерв'ю).

Цільові групи дослідження:

- керівники/спеціалісти органів управління освітою територіальних громад;
- керівники/вчителі закладів загальної середньої освіти ТГ .

Методи дослідження:

- онлайн-опитування шляхом самозаповнення анкет в Google-формі.

Інструментарій дослідження:

- анкета для структурованих інтерв'ю з керівників/спеціалістів органів управління освітою територіальних громад;
- анкета для структурованих інтерв'ю з керівників/вчителів закладів загальної середньої освіти ТГ .

Вибірка дослідження:

Цільова група	Регіони опитування	Кількість респондентів	
		план	факт
керівники/спеціалісти органів управління освітою територіальних громад	Усі області окрім тимчасово окупованих територій та територій, де ведуться активні бойові дії	Не менше 400 осіб	417 осіб
керівники/вчителі закладів загальної середньої освіти ТГ	Усі області окрім тимчасово окупованих територій та територій, де ведуться активні бойові дії	Не менше 2000 осіб	3620 осіб

Пошук і рекрутинг респондентів:

Для залучення респондентів до опитування було підготовлено офіційні листи сприяння щодо проведення даного дослідження і розповсюджено по таким структурам:

- управління/відділи/департаменти у сфері освіти обласних, районних державних адміністрацій;
- органи управління освітою територіальних громад;
- заклади загальної середньої освіти.

Етапи дослідження. Дослідження складалося з декількох етапів:

1. Підготовчий. На цьому етапі було розроблено методологію дослідження і підготовлено інструментарій, який складався з двох анкет для проведення структурованих інтерв'ю. Анкети були перенесені до Google-форми. Крім того, було підготовлено листи сприяння щодо проведення даного дослідження.

2. Польовий. На цьому етапі безпосередньо відбувалося опитування респондентів цільових груп. Для залучення респондентів до опитування було розповсюджено офіційні листи сприяння від ГО «Асоціація міст України» та ГО «ЕдКемп Україна» щодо проведення даного дослідження по таким структурам:

- управління/відділи/департаменти у сфері освіти обласних, районних державних адміністрацій;
- органи управління освітою територіальних громад;
- заклади загальної середньої освіти.

Анкетування шляхом самозаповнення анкет в Google-формі відбувалося упродовж двох тижнів (з 3 червня по 15 червня 2022 року).

3. Заключний. На цьому етапі відбулася обробка результатів дослідження, яка складалась з:

- кодування відкритих запитань структурованих інтерв'ю;
- створення паспорту для перенесення даних із програми Excel;
- перенесення даних із програми Excel в програму SPSS;
- чистка і перевірка масиву результатів опитування;
- статистично-математична обробка результатів опитування в програмі SPSS;
- підготовка лінійного і крослінійного розподілу відповідей респондентів.

Після обробки результатів опитування було здійснено аналіз і опис результатів дослідження.

Інструментарій дослідження

АНКЕТА ДЛЯ ОПИТУВАННЯ КЕРІВНИКІВ/СПЕЦІАЛІСТІВ ВІДДІЛІВ ОСВІТИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Шановний пане / шановна пані!

В Україні триває процес децентралізації влади, який на рівні територіальних громад також передбачає створення і розширення функцій управління освітою. За останні 5 років істотно розширилася автономія шкіл та інших закладів освіти, функції органів управління освітою зміщуються у бік розроблення та забезпечення реалізації освітньої політики на рівні територіальної громади. Проте виникають вагомі виклики та складні ситуації, які пов'язані як із внутрішнім процесом формуванням фінансової та адміністративної спроможності територіальних громад, так і з зовнішніми чинниками – пандемією COVID-19, спричиненою коронавірусом SARS-CoV-2 у 2020-2022 роках, та широкомасштабним російським вторгненням на територію України у 2022 році.

Саме на розгляд цих питань спрямоване соціологічне дослідження щодо тенденцій розвитку та ефективності управління закладами освіти на місцевому рівні в контексті децентралізації, воєнного стану та пандемії COVID-19. У межах дослідження передбачено з'ясування думки фахівців відділів освіти територіальних громад.

Просимо Вас взяти участь в цьому опитуванні. Ваші відповіді не підлягають розголошенню. Жодна установа, організація, компанія чи фірма не будуть мати доступу до Ваших особистих відповідей, які будуть використані тільки в узагальненій формі. Будь ласка, відповідайте на всі запитання якомога точніше.

Ми гарантуємо конфіденційність інформації, яку буде отримано під час опитування.

Заздалегідь вдячні Вам за згоду взяти участь у цьому опитуванні.

1. ЗАЗНАЧТЕ, БУДЬ ЛАСКА, ЯКИМ ЧИНОМ ВАША ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ПОСТРАЖДАЛА ВІД ШИРОКОМАСШТАБНОГО РОСІЙСЬКОГО ВТОРГНЕННЯ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Активні воєнні дії **ВЕЛИСЬ** на території територіальної громади
2. Активні воєнні дії **ЗАРАЗ ВЕДУТЬСЯ** на території територіальної громади
3. Територіальна громада **БУЛА ПІД РОСІЙСЬКОЮ ОКУПАЦІЄЮ**
4. Територіальна громада **ЗАРАЗ ЗНАХОДИТЬСЯ ПІД РОСІЙСЬКОЮ ОКУПАЦІЄЮ**
5. На території ТГ та/або на прилеглих територіях були вибухи та руйнування
6. Територіальна громада не постраждала

Основні виклики та складні ситуації внаслідок формування ТГ

2. ЧИ ОТРИМАЛА ВАША ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА НОВІ ПОВНОВАЖЕННЯ В РЕЗУЛЬТАТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Так
2. Ні *переходить до запитання № 4*
3. Важко відповісти ----- *переходить до запитання № 4*

3. ЯКІ ДОДАТКОВІ ПОВНОВАЖЕННЯ ОТРИМАЛИ МІСЦЕВІ ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ У ВАШІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

1. Забезпечення якості та доступності освіти
2. Планування і розвиток мережі закладів освіти відповідно до потреб громадян
3. Заснування, реорганізація та ліквідація закладів освіти
4. Закріплення за закладами освіти територій обслуговування (районні, міські ради та ради територіальних громад)
5. Забезпечення підвезення учнів та педагогічного персоналу
6. Замовлення видання навчальних матеріалів (підручників, посібників, навчальних програм, бланків тощо)
7. Організація і прийняття управлінських рішень (затвердження штатних розписів, призначення та звільнення з посад керівників тощо)
8. Здійснення експертних оцінок
9. Контроль за додержанням державних стандартів, вимог законів та інших нормативно-правових актів у сфері освіти
10. Зовнішня комунікація з жителями територіальної громади
11. Створення умов для внутрішньо переміщених осіб
12. *Важко відповісти*
13. *Інше (що саме?) _____*

4. ЯКИМ ЧИНОМ ЗМІНИЛАСЯ ЯКІСТЬ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У ВАШІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ ПІСЛЯ СТВОРЕННЯ ТГ ДО ПОЧАТКУ ШИРОКОМАСШТАБНОГО РОСІЙСЬКОГО ВТОРГНЕННЯ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Покращилася
2. Скоріше покращилася, ніж погіршилась
3. Залишилася без змін
4. Скоріше погіршилась, ніж покращилася
5. Погіршилася
6. *Важко відповісти*

5. ЯКІ ЗМІНИ ВІДБУЛИСЯ У СФЕРІ ОСВІТИ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ ВНАСЛІДОК ФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ДО ПОЧАТКУ ШИРОКОМАСШТАБНОГО РОСІЙСЬКОГО ВТОРГНЕННЯ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

1. Покращилася якість і доступність освітніх послуг
2. Покращився стан шкіл, садочків
3. Збільшилось фінансування у сфері освіти
4. Здійснюється аналіз потреб жителів ТГ в освітніх послугах
5. Створено методичний кабінет
6. Затверджено програму розвитку освіти
7. Розроблено та впроваджено механізми надання методичних послуг
8. Надано фінансову автономію закладам освіти
9. Проведено зріз знань і сформовано вихідну базу даних для оцінювання якості надання освітніх послуг

10. Поліпшено харчування дітей у закладах освіти
11. Створено опорну школу, реорганізовано інші заклади освіти
12. Організовано підвезення дітей та педагогічного персоналу
13. Проведено роз'яснювальну роботу серед жителів громади
14. Забезпечено безперешкодний доступ до закладів освіти для маломобільних груп населення (МГН) та забезпечено умови для інклюзивного навчання
15. *НІЧОГО НЕ ЗМІНИЛОСЯ*
16. *Важко відповісти*
17. *Інше (ваш варіант, напишіть) _____*

6. ЗА 10-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ОЦІНІТЬ СТАН ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В ВАШОМУ ТГ ДО ТА ПІСЛЯ ОБ'ЄДНАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ, ДЕ 1 – АВАРІЙНИЙ СТАН, А 10 – ВІДМІННИЙ.

10.1. ДО ОБ'ЄДНАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ									
1									10
Аварійний стан									Відмінний стан
10.2. ПІСЛЯ ОБ'ЄДНАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ									
1									10
Аварійний стан									Відмінний стан

7. ЯКІ НАЙСУТТЄВІШІ ПРОБЛЕМИ ІСНУЮТЬ У СФЕРІ ОСВІТИ У ВАШОМУ НАСЕЛЕНОМУ ПУНКТІ, ТГ ЗАРАЗ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

1. Відсутність висококваліфікованих кадрів в сфері освіти
2. Відсутність можливостей для надання якісних освітніх послуг населенню
3. Відсутність стандартизації якості освітніх послуг
4. Відсутність фінансування
5. Втрата освітньої інфраструктури в сільській місцевості під час реформи децентралізації
6. Руйнування освітньої інфраструктури внаслідок широкомасштабного російського вторгнення на територію України
7. Незадоволеність освітніх потреб населення
8. Низький рівень поінформованості населення щодо освітніх послуг
9. Низький рівень якості освітніх послуг
10. Відсутність або поганий інтернет і мобільний зв'язок
11. *Важко відповісти*
12. *Інше _____*

8. НА ВАШУ ДУМКУ, ЯКИМИ Є НАЙБІЛЬШІ СКЛАДНОЩІ, ЩО ВИНИКАЮТЬ У ПОТОЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ВАШОГО ВІДДІЛУ ОСВІТИ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

1. Нестабільність законодавства, зміна правових регулювань
2. Багаторівневий контроль за діяльністю управління освіти органів місцевого самоврядування
3. Недостатня чисельність працівників відділу освіти

4. Недостатня компетентність/ низький рівень компетентності деяких фахівців
5. Недостатня компетентність деяких депутатів місцевої ради
6. Брак власних доходів місцевого бюджету
7. Відсутність ефективної моделі співпраці системи освіти ТГ, влади і громади
8. Пасивність та/або низька зацікавленість громадян у вирішенні суспільно важливих для ТГ питань
9. Конфлікт між виконавчими органами ради та місцевою радою
10. Конфлікт між виборними посадовими особами в раді – старостою (старостами) та керівництвом ради
11. Політичний тиск, вплив політичних партій
12. Оплата праці в умовах воєнного стану (простій, дистанційна робота, оформлення відпусток тощо)
13. *Важко відповісти*
14. *Інше* _____

9. ЩО, НА ВАШУ ДУМКУ, ПОТРІБНО ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ СИТУАЦІЇ У СФЕРІ ОСВІТИ ВАШОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

1. Налагодити комунікацію між жителями громади та керівництвом громади
2. Залучити до роботи в закладах освіти молодих і висококваліфікованих спеціалістів
3. Підвищити рівень фінансування з державного бюджету закладів освіти
4. Підвищити рівень фінансування з міського бюджету закладів освіти
5. Підвищити спроможність закладів освіти надавати платні послуги населенню
6. Запровадити інновації
7. Покращити методологічну підтримку
8. Організувати обмін досвідом з колегами з інших регіонів
9. Покращити матеріально-технічне забезпечення закладів освіти
10. Забезпечити державно-громадське управління освітою через функціонування громадської ради при ТГ
11. Проводити громадські консультації і збори, анкетування щодо освітніх потреб і задоволеності якістю освіти
12. Реалізувати спільні проєкти із батьками, ГО, місцевим бізнесом тощо
13. Впроваджувати заходи щодо інтеграції внутрішньо переміщених осіб
14. Відбудувати та/або відремонтувати інфраструктуру закладів освіти
15. Закінчити війну та інші бойові дії на території ТГ
16. *Важко відповісти*
17. *Інше* _____

Матеріально-технічне забезпечення, фінансування та освітні субвенції

10. ЯКИМ ЧИНОМ ЗМІНИЛИСЯ ВИДАТКИ НА ОСВІТУ В ВАШІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ ЗА ОСТАННІ 5 РОКІВ ДО ШИРОКОМАСШТАБНОГО РОСІЙСЬКОГО ВТОРГНЕННЯ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Значно збільшилися
2. Збільшилися незначним чином
3. Залишилася без змін
4. Дещо скоротилися
5. Значно скоротилися
6. *Важко відповісти*

11. ЗАЗНАЧТЕ, НА ЯКІ СТАТТІ ВИКОРИСТОВУВАЛИСЬ ВИДАТКИ НА ОСВІТУ ...:

(по кожному стовпчику виберіть усі слушні варіанти відповідей)

	11.1. ... 5 років тому	11.2. ... після утворення ТГ	11.3. ...після широкомасшного російського вторгнення
Заробітна плата педагогічним працівниками та допоміжному персоналу закладів освіти	1	1	1
Обладнання природничо-математичних лабораторій	2	2	2
Загальна матеріально-технічна база закладів освіти	3	3	3
Інфраструктура закладів освіти	4	4	4
Нові заклади освіти	5	5	5
Методологічне забезпечення, методичний кабінет, методична робота	6	6	6
Підвищення кваліфікації працівників	7	7	7
Забезпечення належних санітарних умов у закладах освіти	8	8	8
На шкільні автобуси	9	9	9
Ремонт та обладнання їдальнь	10	10	10
Комп'ютерне і технічне обладнання	11	11	11
Підтримка громад під час воєнного стану	12	12	12
<i>Важко відповісти</i>	<i>13</i>	<i>13</i>	<i>13</i>
<i>Інше (що саме)</i>	<i>14</i>	<i>14</i>	<i>14</i>

12. НА ВАШУ ДУМКУ, ЧИ СПРОМОЖНА ВАША ГРОМАДА ФІНАНСОВО ЗАБЕЗПЕЧИТИ ЗАГАЛЬНІ ОСВІТНІ ПОТРЕБИ НАСЕЛЕННЯ (ЧИ Є ВАША ГРОМАДА ФІНАНСОВО СПРОМОЖНА)? (виберіть один варіант відповіді)

1. Так
2. Скоріше так, ніж ні
3. Скоріше ні, ніж так
4. Ні
5. Важко відповісти / не знаю

13. НА ВАШУ ДУМКУ, ЧИ СПРОМОЖНА ВАША ГРОМАДА ФІНАНСОВО ЗАБЕЗПЕЧИТИ СИСТЕМАТИЧНІ (ЩОКВАРТАЛЬНІ) ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ І НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ/-ЦЬ У СФЕРІ МЕТОДИК ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ, РОЗВИТКУ ЇХНІХ ЦИФРОВИХ НАВИЧОК? (виберіть один варіант відповіді)

1. Так
2. Скоріше так, ніж ні

3. Скоріше ні, ніж так
4. Ні
5. *Важко відповісти / не знаю*

14. НА ВАШУ ДУМКУ, ЧИ СПРОМОЖНА ВАША ГРОМАДА ФІНАНСОВО ЗАБЕЗПЕЧИТИ ТЕХНІКОЮ ТА ДОСТУПОМ ДО ІНТЕРНЕТУ ЗАКЛАДИ ОСВІТИ Й ОСВІТЯН ДЛЯ НАВЧАННЯ/РОБОТИ ПІД ЧАС ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Так
2. Скоріше так, ніж ні
3. Скоріше ні, ніж так
4. Ні
5. *Важко відповісти / не знаю*

15. ЯКИМИ ЧИНОМ ЗМІНИЛОСЯ ФІНАНСУВАННЯ СФЕРИ ОСВІТИ В ТГ У ЗВ'ЯЗКУ З НЕОБХІДНІСТЮ ФІНАНСУВАННЯ ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ПОДОЛАННЯ ПАНДЕМІЇ COVID-19? (виберіть один варіант відповіді)

1. Значно збільшилось
2. Дещо збільшилось
3. Майже не змінилось
4. Дещо зменшилось
5. Значно зменшилось
6. *Важко відповісти / не знаю*

16. ЯКИМИ ЧИНОМ ЗМІНИЛОСЯ ФІНАНСУВАННЯ СФЕРИ ОСВІТИ В ТГ У ЗВ'ЯЗКУ З НЕОБХІДНІСТЮ ФІНАНСУВАННЯ ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ПІДТРИМКУ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Значно збільшилось --- *ПЕРЕХІД ДО ЗАПИТАННЯ № 18*
2. Дещо збільшилось --- *ПЕРЕХІД ДО ЗАПИТАННЯ № 18*
3. Майже не змінилось --- *ПЕРЕХІД ДО ЗАПИТАННЯ № 17*
4. Дещо зменшилось --- *ПЕРЕХІД ДО ЗАПИТАННЯ № 17*
5. Значно зменшилось --- *ПЕРЕХІД ДО ЗАПИТАННЯ № 17*
6. *Важко відповісти / не знаю --- ПЕРЕХІД ДО ЗАПИТАННЯ № 17*

17. НА ЯКІ САМЕ ЗАХОДИ БУЛО СПРЯМОВАНЕ ФІНАНСУВАННЯ СФЕРИ ОСВІТИ В ТГ У ЗВ'ЯЗКУ З НЕОБХІДНІСТЮ ФІНАНСУВАННЯ ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ПІДТРИМКУ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

1. Заходи територіальної оборони
2. Задоволення продовольчих потреб цивільного населення
3. Евакуацію/вивезення/переміщення цивільного населення до більш безпечних регіонів
4. Оплата транспортних послуг і пально-мастильних матеріалів
5. Облаштування місць розміщення вимушених переселенців
6. Оплату інших заходів, спрямованих на підтримку цивільного населення в умовах воєнного стану
7. *Важко відповісти/Не знаю*
8. *Інше*

18. ЧИ ОТРИМУВАЛА/ОТРИМУЄ ВАША ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА «ОСВІТНЮ СУБВЕНЦІЮ»? (виберіть один варіант відповіді)

1. Так, кожного року *переходить до запитання № 19*
2. Так, декілька разів за останні п'ять років *переходить до запитання №*

19. НА ЯКІ СТАТТІ ВИКОРИСТОВУВАЛАСЬ/ВИКОРИСТОВУЄТЬСЯ ОСВІТНЯ СУБВЕНЦІЯ до та після широкомасштабного російського вторгнення? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

	19.1. ... до..	19.2. ... після
Заробітна плата педагогічним працівниками закладів освіти	1	1
Обладнання природничо-математичних лабораторій	2	2
Забезпечення належних санітарних умов у закладах освіти	3	3
На шкільні автобуси	4	4
Ремонт та обладнання їдальнь	5	5
Комп'ютерне і технічне обладнання	6	6
Засоби навчання (підручники, програмне забезпечення, аудіо і відео матеріали для навчання тощо)	7	7
Відбудова та ремонт приміщень закладів освіти	8	8
Підтримка громад в умовах воєнного стану	9	9
Резерв був розподілений виходячи з потреб територіальних громад	10	10
<i>Важко відповісти</i>	<i>11</i>	<i>11</i>
<i>Інше (що саме)</i>	<i>12</i>	<i>12</i>

20. ЧИ ОТРИМУВАЛА/ОТРИМУЄ ВАША ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА РЕЗЕРВ «ОСВІТНЬОЇ СУБВЕНЦІЇ»? (виберіть один варіант відповіді)

1. Так, кожного року
2. Так, декілька разів за останні п'ять років
3. Так, лише один раз за останні п'ять років
4. Ні, жодного разу не отримувала *переходить до запитання №*
5. *Важко відповісти/не знаю* *переходить до запитання №*

21. НА ЯКІ СТАТТІ ВИКОРИСТОВУВАВСЯ РЕЗЕРВ ОСВІТНЬОЇ СУБВЕНЦІЇ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

1. Заробітна плата педагогічним працівниками закладів освіти
2. Обладнання природничо-математичних лабораторій
3. Забезпечення належних санітарних умов у закладах освіти
4. На шкільні автобуси
5. Ремонт та обладнання їдальнь
6. Комп'ютерне і технічне обладнання
7. Засоби навчання (підручники, програмне забезпечення, аудіо і відео матеріали для навчання тощо)
8. Різноманітні інвестиційні програми
9. Відбудова та ремонт приміщень закладів освіти
10. Підтримка громад в умовах воєнного стану

11. Резерв був розподілений виходячи з потреб територіальних громад
12. *Важко відповісти*

Планування, моніторинг та оцінювання у сфері освіти

22. ЧИ ВІДПОВІДАЄ КІЛЬКІСТЬ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ІСНУЮЧІЙ ДЕМОГРАФІЧНІЙ СИТУАЦІЇ В ТГ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Так
2. Ні
3. *Важко відповісти*

23. ЧИ ВІДПОВІДАЄ КІЛЬКІСТЬ КЛАСІВ НА КОЖНОМУ З РІВНІВ ШИРОКОЇ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ІСНУЮЧІЙ ДЕМОГРАФІЧНІЙ СИТУАЦІЇ В ТГ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Так
2. Ні
3. *Важко відповісти*

24. ЯКИМ ЧИНОМ ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ РОЗРАХУНОК НЕОБХІДНОЇ КІЛЬКОСТІ КЛАСІВ НА КОЖНОМУ З РІВНІВ ШИРОКОЇ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Відповідно до чисельності населення відповідних вікових груп в ТГ
2. Ця кількість є завжди постійною
3. Взагалі не здійснюється
4. *Важко відповісти*
5. *Інше* _____

25. ЯКИМ ЧИНОМ ВІДДІЛ ОСВІТИ ВАШОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ВИМІРЮЄ АБО ВИМІРЮВАВ ЯКІСТЬ ОСВІТИ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

1. Тільки заходи національного рівня (ЗНО, ДПА, PISA, НМТ)
2. На основі аналізу задоволення потреб учнів і жителів територіальної громади
3. Відстеження динаміки особистісних досягнень дітей
4. Моніторингові дослідження (внутрішні чи зовнішні)
5. Визначення особистих здобутків учнів (участь в олімпіадах, конкурсах, змаганнях тощо)
6. Результати підвищення кваліфікації педагогічних працівників
7. **НІЯК НЕ ВИМІРЮЄ**
8. *Важко відповісти / не знаю*
9. *Інше*

26. ЧИ ПРОВОДИТЬСЯ АНАЛІЗ ОСВІТНІХ ПОТРЕБ ЖИТЕЛІВ ВАШОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Так, проводився як до створення ТГ, так і після
2. Так, проводиться тільки ПІСЛЯ СТВОРЕННЯ ТГ
3. Так, проводився тільки ДО СТВОРЕННЯ ТГ

4. Ні, взагалі не проводився і не проводиться
5. *Важко відповісти / не знаю*

27. ЧИ ПРОВОДИТЬСЯ АНАЛІЗ ОСВІТНІХ ПОТРЕБ УЧНІВ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Так, проводиться постійно опитування
2. Так, проводиться, але не на постійній основі і не всіма закладами
3. Ні, зараз не проводиться, але раніше проводився
4. Ні, не проводиться і не проводився взагалі
5. *Важко відповісти*

28. ЯКИМ ЧИНОМ ЗАЗВИЧАЙ ВІДБУВАЄТЬСЯ ОЦІНЮВАННЯ ОСВІТНІХ ПОТРЕБ У ВАШІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Пряма форма (анкетування, особиста бесіда)
2. Опосередкована форма (з відкритих джерел, з інших досліджень)
3. Взагалі не досліджуємо потреби
4. *Важко відповісти / не знаю*
5. *Інше* _____

29. ЧИ ПРОВОДИЛОСЯ У ВАШОМУ ВІДДІЛІ ОСВІТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИДАТКІВ НА СИСТЕМУ ОСВІТИ У ВАШІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Так --- *ПЕРЕХІД ДО ЗАПИТАННЯ №30*
2. Ні *ПЕРЕХІД ДО ЗАПИТАННЯ №31*
3. Важко відповісти / не знаю *ПЕРЕХІД ДО ЗАПИТАННЯ №30*

30. ЯКИМИ ЧИНОМ ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИДАТКІВ НА СИСТЕМУ ОСВІТИ У ВАШІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ? (виберіть три варіанти відповіді)

1. За загально визначеними простими показниками (демографічні показники, доля місцевих бюджетів у загальних фінансових показниках, територія громади)
2. На основі аналізу різних витрат на одного учня або на один заклад освіти
3. Визначення відповідних кількісних і якісних показників (шкільна мережа, людські ресурси, ефективність використання інфраструктури та коштів)
4. Порівняння визначених кількісних і якісних показників
5. Використання тільки кількісних показників
6. Аналіз показників, які стануть підставою для подальшого оцінювання ефективності послуг, які надають ці заклади
7. Моніторинг процесу змін
8. На основі показників для проведення порівняльного аналізу фінансового стану шкільної мережі в громаді
9. На основі розрахунку показників ефективності реалізації Програми розвитку сфери освіти в ТГ
10. Відповідно до методики оцінювання ефективності використання видатків на систему освіти

11. Відповідно до Методичних рекомендацій щодо здійснення оцінки ефективності бюджетних програм (Наказ Міністерства фінансів України № 608 від 17.05.2011)

12. *Важко відповісти*
13. *Інше*

31. ЧИ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БЮДЖЕТНИХ ПРОГРАМ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Так --- ПЕРЕХІД ДО ЗАПИТАННЯ №33
2. Ні --- ПЕРЕХІД ДО ЗАПИТАННЯ №32
3. Важко відповісти --- ПЕРЕХІД ДО ЗАПИТАННЯ №33

32. ЧОМУ РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БЮДЖЕТНИХ ПРОГРАМ НЕ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

1. У цьому не має потреби
2. Не знаємо яким чином їх використовувати
3. Відсутній персонал, який може це здійснити
4. Керівництво не бачить в цьому потреби
5. *Важко відповісти*
6. *Інше*

33. ЯКИМ ЧИНОМ, НА ВАШУ ДУМКУ, МОЖНА ПІДВИЩИТИ ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ВІДДІЛУ ОСВІТИ ВАШОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

1. Підвищення рівня компетентності працівників відділу
2. Здійснення змін в організаційній структурі
3. Збільшення чисельності працівників відділу
4. Підвищення рівня оплати праці працівників відділу
5. Запровадження нових інструментів управління
6. Зменшення чисельності працівників відділу
7. Зміна системи мотивації працівників
8. Запровадження системи оцінювання результатів діяльності працівників відділу
9. Обмін іноземним досвідом та досвідом колег з інших громад
10. Співпраця з громадськими організаціями та об'єднаннями
11. *Важко відповісти*
12. *Інше _____*

Дистанційне навчання під час війни та пандемії COVID-19

34. З ЯКИМИ ТРУДНОЩАМИ ВИ (або заклади освіти) СТИКАЛИСЯ/СТИКАЄТЕСЬ ПІД ЧАС ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ? (по кожному стовпчику виберіть усі слушні варіанти відповідей)

	34.1. Під час пандемії COVID-19	34.2. Після широкомасштабного російського вторгнення
Нестача або відсутність педагогічного персоналу	1	1
Психологічні роздали у дітей, батьків, вчителів	2	2
Відсутність комфортних умов для проведення занять	3	3
Уроки можуть перериватися через повітряну тривогу	4	4
Відсутність навчальних матеріалів, підручників у дітей та/або вчителів	5	5
Відсутність розкладу та/або його неузгодженість	6	6
Онлайн-трансляція та комунікація через різні платформи	7	7
Контроль за виконанням завдань та оцінювання	8	8
Батьки не мають достатньо знань, щоб допомогти дітям	9	9
Відсутність у дітей вміння вчитися самостійно	10	10
Низька мотивація дітей до навчання	11	11
Відсутність/застарілість комп'ютерного обладнання	12	12
Низький рівень цифрових компетенцій у вчителів	13	13
Відсутність або погана якість інтернет та/або мобільного зв'язку	14	14
<i>Важко відповісти</i>	15	15
<i>Інше</i>	16	16

35. ЯКИМ ЧИНОМ, НА ВАШУ ДУМКУ, МОЖНА ПОКРАЩИТИ ОРГАНІЗАЦІЮ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ? (виберіть усі слушні варіанти відповіді)

1. Відновити або поліпшити якість інтернет- та/або мобільного зв'язку
2. Розробити єдиний стандарт дистанційного навчання та відповідні методичні рекомендації, матеріали
3. Створити одну уніфіковану платформу для навчання
4. Підвищити кваліфікацію вчителів з організації дистанційного навчання та використання ІКТ
5. Навчити дітей, вчителів та батьків безпеці в Інтернеті
6. Оновити та осучаснити навчальні програми
7. Запровадити електронний журнал та електронний щоденник
8. Надати вчителям необхідну техніку для організації дистанційного навчання
9. Надати дітям, які не мають необхідного для навчання обладнання, таке обладнання
10. Навчити дітей вчитися самостійно
11. *Важко відповісти / Не знаю*
12. *Інше*

36. ЧИ ВИДІЛЯЛИСЯ КОШТИ З МІСЬКОГО БЮДЖЕТУ ЗАДЛЯ ПОЛПШЕННЯ РІВНОГО ДОСТУПУ ДО ОСВІТИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ДІТЕЙ ІЗ МАЛОЗАБЕЗПЕЧЕНИХ РОДИН, ДІТЕЙ З ОСОБЛИВИМИ ПОТРЕБАМИ ТОЩО? (виберіть один варіант відповіді)

1. Так, щось виділяли
2. Так, надання/придбання гаджетів
3. Так, розширення мереж Інтернет
4. Так, доплата вчителям
5. Ні
6. Важко відповісти / не знаю

37. ЧИ РОЗГЛЯДАЄТЬСЯ ВІДДІЛОМ ОСВІТИ ВАШОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ВАРІАНТ ДОМАШНЬОГО НАВЧАННЯ УЧНІВ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Так
2. Ні
3. Важко відповісти / не знаю

38. ЯКІ ЧИННИКИ, НА ВАШУ ДУМКУ, НЕГАТИВНО ВПЛИВАЮТЬ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ДОМАШНЬОГО НАВЧАННЯ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

1. Обмежений доступ учнів до мережі інтернет
2. Обмежений доступ учнів до цифрових пристроїв (комп'ютерів, планшетів тощо)
3. Низька мотивація учнів до навчання
4. Відсутність у дітей вміння вчитися самостійно
5. Завантаженість батьків та/або їх небажання долучатися до процесу навчання
6. Відсутність спеціальних навчальних матеріалів для дітей та/або вчителів
7. Відсутність методичних рекомендацій щодо організації домашнього навчання
8. Відсутність або погана якість інтернету у закладах освіти
9. Відсутність/застарілість комп'ютерного обладнання в закладі освіти
10. Брак досвіду щодо організації дистанційного навчання
11. Низький рівень цифрових компетенцій у вчителів та батьків
12. Важко відповісти
13. Інше

Декілька запитань про вас особисто

39. ВАШ ВІК (впишіть): _____ років

40. ВАША СТАТЬ: (виберіть один варіант відповіді)

1. Жіноча
2. Чоловіча

41. ВАШ СТАЖ РОБОТИ У СФЕРІ ОСВІТИ (впишіть): _____ років

42. ПРЕДСТАВНИКОМ ЯКОЇ ГРОМАДИ ВИ Є? (впишіть назву вашого ТГ)

43. ВАША ПОСАДА У СТРУКТУРІ ВІДДІЛУ ОСВІТИ: (виберіть один варіант відповіді)

1. Начальник відділу
2. Провідний спеціаліст відділу
3. Спеціаліст відділу
4. Методист
5. Інше

44. ВКАЖІТЬ ВАШ РЕГІОН ПРОЖИВАННЯ до 24 лютого 2022 року: (виберіть один варіант відповіді)

- | | |
|----------------------|--------------------|
| 1. АР Крим | 11. м. Київ |
| 2. Вінницька | 12. Кіровоградська |
| 3. Волинська | 13. Луганська |
| 4. Дніпропетровська | 14. Львівська |
| 5. Донецька | 15. Миколаївська |
| 6. Житомирська | 16. Одеська |
| 7. Закарпатська | 17. Полтавська |
| 8. Запорізька | 18. Рівненська |
| 9. Івано-Франківська | 19. Сумська |
| 10. Київська | 20. Тернопільська |
| | 21. Харківська |
| | 22. Херсонська |
| 23. Хмельницька | |
| 24. Черкаська | |
| 25. Чернівецька | |
| 26. Чернігівська | |

ДЯКУЄМО ЗА ВІДПОВІДІ!

АНКЕТА
ДЛЯ ОПИТУВАННЯ КЕРІВНИКІВ/ВЧИТЕЛІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Шановний пане / шановна пані!

В Україні триває процес децентралізації влади, який на рівні територіальних громад також передбачає створення і розширення функцій управління освітою. За останні 5 років істотно розширилася автономія шкіл та інших закладів освіти, функції органів управління освітою зміщуються у бік розроблення та забезпечення реалізації освітньої політики на рівні територіальної громади. Проте виникають вагомі виклики та складні ситуації, які пов'язані як із внутрішнім процесом формуванням фінансової та адміністративної спроможності територіальних громад, так і з зовнішніми чинниками – пандемією COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 у 2020-2022 роках, та широкомасштабним російським вторгненням на територію України у 2022 році.

Саме на розгляд цих питань спрямоване соціологічне дослідження щодо тенденцій розвитку та ефективності управління закладами освіти на місцевому рівні в контексті децентралізації, воєнного стану та пандемії COVID-19. У межах дослідження передбачено з'ясування думки керівників навчальних закладів територіальних громад.

Просимо Вас взяти участь в цьому опитуванні. Ваші відповіді не підлягають розголошенню. Жодна установа, організація, компанія чи фірма не будуть мати доступу до Ваших особистих відповідей, які будуть використані тільки в узагальненій формі. Будь ласка, відповідайте на всі запитання якомога точніше.

Ми гарантуємо конфіденційність інформації, яку буде отримано під час опитування.

Заздалегідь вдячні Вам за згоду взяти участь у цьому опитуванні.

1. ЗАЗНАЧТЕ, БУДЬ ЛАСКА, ЯКИМ ЧИНОМ ВАША ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ПОСТРАЖДАЛА ВІД ШИРОКОМАСШТАБНОГО РОСІЙСЬКОГО ВТОРГНЕННЯ? (виберіть один варіант відповіді)

7. Активні воєнні дії **ВЕЛИСЬ** на території територіальної громади
8. Активні воєнні дії **ЗАРАЗ ВЕДУТЬСЯ** на території територіальної громади
9. Територіальна громада **БУЛА ПІД РОСІЙСЬКОЮ ОКУПАЦІЄЮ**
10. Територіальна громада **ЗАРАЗ ЗНАХОДИТЬСЯ ПІД РОСІЙСЬКОЮ ОКУПАЦІЄЮ**
11. На території ТГ та/або на прилеглих територіях були вибухи та руйнування
12. Територіальна громада фізично не постраждала

Основні виклики та складні ситуації внаслідок формування ТГ

2. ЯКИМ ЧИНОМ ЗМІНИЛАСЯ ЯКІСТЬ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У ВАШІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ ПІСЛЯ СТВОРЕННЯ ТГ ДО ПОЧАТКУ ШИРОКОМАСШТАБНОГО РОСІЙСЬКОГО ВТОРГНЕННЯ? (виберіть один варіант відповіді)

7. Покращилася
8. Скоріше покращилася, ніж погіршилась
9. Залишилася без змін
10. Скоріше погіршилась, ніж покращилася
11. Погіршилася
12. *Важко відповісти*

3. ЯКІ ЗМІНИ ВІДБУЛИСЯ У СФЕРІ ОСВІТИ ВНАСЛІДОК ФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ДО ПОЧАТКУ ШИРОКОМАСШТАБНОГО РОСІЙСЬКОГО ВТОРГНЕННЯ НА ТЕРИТОРІЮ УКРАЇНИ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

18. Покращилася якість і доступність освітніх послуг
19. Покращився стан шкіл, садочків
20. Збільшилось фінансування у сфері освіти
21. Здійснюється аналіз потреб жителів ТГ в освітніх послугах
22. Створено методичний кабінет
23. Затверджено програму розвитку освіти
24. Розроблено та впроваджено механізми надання методичних послуг
25. Надано фінансову автономію закладам освіти
26. Проведено зріз знань і сформовано вихідну базу даних для оцінювання якості надання освітніх послуг
27. Поліпшено харчування дітей у закладах освіти
28. Створено опорну школу, реорганізовано інші заклади освіти
29. Організовано підвезення дітей та педагогічного персоналу
30. Проведено роз'яснювальну роботу серед жителів громади
31. Забезпечено безперешкодний доступ до закладів освіти для маломобільних груп населення (МГН) та забезпечено умови для інклюзивного навчання
32. *НІЧОГО НЕ ЗМІНИЛОСЯ*
33. *Важко відповісти*
34. *Інше (ваш варіант, напишіть)*

4. ЗА 10-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ОЦІНІТЬ СТАН ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В ВАШОМУ ТГ ДО ТА ПІСЛЯ ОБ'ЄДНАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ, ДЕ 1 – АВАРІЙНИЙ СТАН, А 10 -ВІДМІННИЙ.

4.1. ДО ОБ'ЄДНАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Аварійний стан									Відмінний стан
4.2. ПІСЛЯ ОБ'ЄДНАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Аварійний стан									Відмінний стан

5. ЯКІ НАЙСУТТЄВІШІ ПРОБЛЕМИ ІСНУЮТЬ У СФЕРІ ОСВІТИ У ВАШОМУ НАСЕЛЕНОМУ ПУНКТІ, ТГ ЗАРАЗ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

13. Відсутність висококваліфікованих кадрів в сфері освіти
14. Відсутність можливостей для надання якісних освітніх послуг населенню
15. Відсутність стандартизації якості освітніх послуг
16. Відсутність фінансування
17. Втрата освітньої інфраструктури в сільській місцевості під час реформи децентралізації

18. Руйнування освітньої інфраструктури внаслідок широкомасштабного російського вторгнення на територію України
19. Незадоволеність освітніх потреб населення
20. Низький рівень поінформованості населення щодо освітніх послуг
21. Низький рівень якості освітніх послуг
22. Відсутність або поганий інтернет і мобільний зв'язок
23. *Важко відповісти*
24. *Інше* _____

6. ЩО, НА ВАШУ ДУМКУ, ПОТРІБНО ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ СИТУАЦІЇ У СФЕРІ ОСВІТИ ВАШОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

18. Налагодити комунікацію між жителями громади та керівництвом громади
19. Залучити до роботи в закладах освіти молодих і висококваліфікованих спеціалістів
20. Підвищити рівень фінансування з державного бюджету закладів освіти
21. Підвищити рівень фінансування з міського бюджету закладів освіти
22. Підвищити спроможність закладів освіти надавати платні послуги населенню
23. Запровадити інновації
24. Покращити методологічну підтримку
25. Організувати обмін досвідом з колегами з інших регіонів
26. Покращити матеріально-технічне забезпечення закладів освіти
27. Забезпечити державно-громадське управління освітою через функціонування громадської ради при ТГ
28. Проводити громадські консультації і збори, анкетування щодо освітніх потреб і задоволеності якістю освіти
29. Реалізувати спільні проєкти із батьками, ГО, місцевим бізнесом тощо
30. Впроваджувати заходи щодо інтеграції внутрішньо переміщених осіб
31. Відбудувати та/або відремонтувати інфраструктуру закладів освіти
32. Закінчити війну та інші бойові дії на території ТГ
33. *Важко відповісти*
34. *Інше* _____

Матеріально-технічне забезпечення, фінансування та освітні субвенції

7. ЯКИМ ЧИНОМ ЗМІНИЛИСЯ ВИДАТКИ НА ОСВІТУ В ВАШІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ ЗА ОСТАННІ 5 РОКІВ ДО ШИРОКОМАСШТАБНОГО РОСІЙСЬКОГО ВТОРГНЕННЯ? (виберіть один варіант відповіді)

7. Значно збільшилися
8. Збільшилися незначним чином
9. Залишилася без змін
10. Дещо скоротилися
11. Значно скоротилися
12. *Важко відповісти*

8. ЯКІ СТАТТІ ВИТРАТ У СФЕРІ ОСВІТИ ЗНАЧНО ЗРОСЛИ ПІСЛЯ УТВОРЕННЯ ТГ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

	8.1. ... після утворення ТГ	8.2. ...після широкомасштабного російського вторгнення
Заробітна плата педагогічним працівниками та допоміжному персоналу закладів освіти	1	1
Обладнання природничо-математичних лабораторій	2	2
Загальна матеріально-технічна база закладів освіти	3	3
Інфраструктура закладів освіти	4	4
Нові заклади освіти	5	5
Методологічне забезпечення, методичний кабінет, методична робота	6	6
Підвищення кваліфікації працівників	7	7
Забезпечення належних санітарних умов у закладах освіти	8	8
На шкільні автобуси, транспортні витрати	9	9
Ремонт та обладнання їдальнь	10	10
Комп'ютерне і технічне обладнання	11	11
Підтримка громад під час воєнного стану	12	12
<i>Важко відповісти</i>	<i>13</i>	<i>13</i>
<i>Інше</i>	<i>14</i>	<i>14</i>

9. НА ВАШУ ДУМКУ, ЧИ СПРОМОЖНА ВАША ГРОМАДА ФІНАНСОВО ЗАБЕЗПЕЧИТИ ЗАГАЛЬНІ ОСВІТНІ ПОТРЕБИ НАСЕЛЕННЯ (ЧИ Є ВАША ГРОМАДА ФІНАНСОВО СПРОМОЖНА)? (виберіть один варіант відповіді)

6. Так
7. Скоріше так, ніж ні
8. Скоріше ні, ніж так
9. Ні
10. *Важко відповісти / не знаю*

10. НА ВАШУ ДУМКУ, ЧИ СПРОМОЖНА ВАША ГРОМАДА ФІНАНСОВО ЗАБЕЗПЕЧИТИ СИСТЕМАТИЧНІ (ЩОКВАРТАЛЬНІ) ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ І НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ/-ЦЬ У СФЕРІ МЕТОДИК ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ, РОЗВИТКУ ЇХНІХ ЦИФРОВИХ НАВИЧОК? (виберіть один варіант відповіді)

6. Так
7. Скоріше так, ніж ні
8. Скоріше ні, ніж так
9. Ні
10. *Важко відповісти / не знаю*

11. НА ВАШУ ДУМКУ, ЧИ СПРОМОЖНА ВАША ГРОМАДА ФІНАНСОВО ЗАБЕЗПЕЧИТИ ТЕХНІКОЮ ТА ДОСТУПОМ ДО ІНТЕРНЕТУ ЗАКЛАДИ ОСВІТИ Й ОСВІТЯН ДЛЯ НАВЧАННЯ/РОБОТИ ПІД ЧАС ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ? (виберіть один варіант відповіді)

6. Так
7. Скоріше так, ніж ні
8. Скоріше ні, ніж так
9. Ні
10. Важко відповісти / не знаю

12. ЯКИМИ ЧИНОМ ЗМІНИЛОСЯ ФІНАНСУВАННЯ СФЕРИ ОСВІТИ У ВАШІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ У ЗВ'ЯЗКУ З НЕОБХІДНІСТЮ ФІНАНСУВАННЯ ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ПОДОЛАННЯ ПАНДЕМІЇ COVID-19? (виберіть один варіант відповіді)

7. Значно збільшилось
8. Дещо збільшилось
9. Майже не змінилось
10. Дещо зменшилось
11. Значно зменшилось
12. Важко відповісти / не знаю

13. ЯКИМИ ЧИНОМ ЗМІНИЛОСЯ ФІНАНСУВАННЯ СФЕРИ ОСВІТИ В ТГ У ЗВ'ЯЗКУ З НЕОБХІДНІСТЮ ФІНАНСУВАННЯ ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ПІДТРИМКУ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ? (виберіть один варіант відповіді)

7. Значно збільшилось --- ПЕРЕХІД ДО ЗАПИТАННЯ № 15
8. Дещо збільшилось --- ПЕРЕХІД ДО ЗАПИТАННЯ № 15
9. Майже не змінилось --- ПЕРЕХІД ДО ЗАПИТАННЯ № 14
10. Дещо зменшилось --- ПЕРЕХІД ДО ЗАПИТАННЯ № 14
11. Значно зменшилось --- ПЕРЕХІД ДО ЗАПИТАННЯ № 14
12. Важко відповісти / не знаю --- ПЕРЕХІД ДО ЗАПИТАННЯ № 14

14. НА ЯКІ САМЕ ЗАХОДИ БУЛО СПРЯМОВАНЕ ФІНАНСУВАННЯ СФЕРИ ОСВІТИ У ВАШІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ У ЗВ'ЯЗКУ З НЕОБХІДНІСТЮ ФІНАНСУВАННЯ ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ПІДТРИМКУ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

9. Заходи територіальної оборони
10. Задоволення продовольчих потреб цивільного населення
11. Евакуацію/вивезення/переміщення цивільного населення до більш безпечних регіонів
12. Оплата транспортних послуг і пально-мастильних матеріалів
13. Облаштування місць розміщення вимушених переселенців
14. Оплату інших заходів, спрямованих на підтримку цивільного населення в умовах воєнного стану
15. Важко відповісти/Не знаю
16. Інше

15. ЧИ ОТРИМУВАЛА/ОТРИМУЄ ВАША ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА «ОСВІТНЮ СУБВЕНЦІЮ»? (виберіть один варіант відповіді)

3. Так, кожного року
4. Так, декілька разів за останні п'ять років
5. Так, лише один раз за останні п'ять років
6. Ні, жодного разу не отримувала *переходить до запитання № 17*
7. Важко відповісти/не знаю *переходить до запитання № 17*

16. НА ЯКІ СТАТТІ ВИКОРИСТОВУВАЛИСЬ/ВИКОРИСТОВУЄТЬСЯ ОСВІТНЯ СУБВЕНЦІЯ до та після широкомасштабного російського вторгнення? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

	16.1. ... до..	16.2. ... після
Заробітна плата педагогічним працівниками закладів освіти	1	1
Обладнання природничо-математичних лабораторій	2	2
Забезпечення належних санітарних умов у закладах освіти	3	3
На шкільні автобуси	4	4
Ремонт та обладнання їдальнь	5	5
Комп'ютерне і технічне обладнання	6	6
Засоби навчання (підручники, програмне забезпечення, аудіо і відео матеріали для навчання тощо)	7	7
Відбудова та ремонт приміщень закладів освіти	8	8
Підтримка громад в умовах воєнного стану	9	9
Резерв був розподілений виходячи з потреб територіальних громад	10	10
<i>Важко відповісти</i>	<i>11</i>	<i>11</i>
<i>Інше (що саме)</i>	<i>12</i>	<i>12</i>

17. ЧИ ВИДІЛЯЛАСЬ НА ВАШ ЗАКЛАД ОСВІТИ «ОСВІТНЯ СУБВЕНЦІЯ», ЯКУ ОТРИМАЛА ВАША ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА? (виберіть один варіант відповіді)

1. Так, кожного року
2. Так, декілька разів за останні п'ять років
3. Так, лише один раз за останні п'ять років
4. Ні, жодного разу не отримувала *переходить до запитання № 19*
5. Важко відповісти/не знаю *переходить до запитання № 19*

18. НА ЯКІ СТАТТІ У ВАШОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ ВИКОРИСТОВУВАЛАСЬ / ВИКОРИСТОВУЄТЬСЯ ОСВІТНЯ СУБВЕНЦІЯ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

1. Заробітна плата педагогічним працівниками закладів освіти
2. Обладнання природничо-математичних лабораторій
3. Забезпечення належних санітарних умов у закладах освіти
4. На шкільні автобуси
5. Ремонт та обладнання їдальнь
6. Комп'ютерне і технічне обладнання

7. Засоби навчання (підручники, програмне забезпечення, аудіо і відео матеріали для навчання тощо)
8. Різні інвестиційні програми
9. Відбудова та ремонт приміщень закладів освіти
10. Підтримка громад в умовах воєнного стану
11. Резерв був розподілений виходячи з потреб територіальних громад
12. Важко відповісти
13. Інше (що саме) _____

Планування, моніторинг та оцінювання у сфері освіти

19. ЧИ ВІДПОВІДАЄ КІЛЬКІСТЬ ЗАКЛАДІВ ОСВИТИ ІСНУЮЧІЙ ДЕМОГРАФІЧНІЙ СИТУАЦІЇ В ТГ? (виберіть один варіант відповіді)

4. Так
5. Ні
6. *Важко відповісти*

20. ЧИ ВІДПОВІДАЄ КІЛЬКІСТЬ КЛАСІВ НА КОЖНОМУ З РІВНІВ ШИРОКОЇ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВИТИ ІСНУЮЧІЙ ДЕМОГРАФІЧНІЙ СИТУАЦІЇ В ТГ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Так
2. Ні
3. *Важко відповісти*

21. ЯКИМ ЧИНОМ ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ РОЗРАХУНОК НЕОБХІДНОЇ КІЛЬКОСТІ КЛАСІВ НА КОЖНОМУ З РІВНІВ ШИРОКОЇ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВИТИ? (виберіть один варіант відповіді)

6. Здійснюється відповідно до чисельності населення певних вікових груп в ТГ
7. Ця кількість є завжди постійною
8. Взагалі не здійснюється
9. *Важко відповісти*
10. *Інше* _____

22. ЯКИМ ЧИНОМ ВІДДІЛ ОСВИТИ ВАШОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ВИМІРЮЄ АБО ВИМІРЮВАВ ЯКІСТЬ ОСВИТИ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

10. Тільки заходи національного рівня (ЗНО, ДПА, PISA, НМТ)
11. На основі аналізу задоволення потреб учнів і жителів територіальної громади
12. Відстеження динаміки особистісних досягнень дітей
13. Моніторингові дослідження (внутрішні чи зовнішні)
14. Визначення особистих здобутків учнів (участь в олімпіадах, конкурсах, змаганнях тощо)
15. Результати підвищення кваліфікації педагогічних працівників
16. *НІЯК НЕ ВИМІРЮЄ*
17. *Важко відповісти / не знаю*
18. *Інше*

23. ЧИ ПРОВОДИТЬСЯ АНАЛІЗ ОСВІТНІХ ПОТРЕБ ЖИТЕЛІВ ВАШОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ? (виберіть один варіант відповіді)

6. Так, проводився як до створення ТГ, так і після
7. Так, проводиться тільки ПІСЛЯ СТВОРЕННЯ ТГ
8. Так, проводився тільки ДО СТВОРЕННЯ ТГ
9. Ні, взагалі не проводився і не проводиться
10. *Важко відповісти / не знаю*

24. ЧИ ПРОВОДИТЬСЯ АНАЛІЗ ОСВІТНІХ ПОТРЕБ УЧНІВ У ВАШОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ? (виберіть один варіант відповіді)

6. Так, проводиться постійно опитування
7. Так, проводиться, але не на постійній основі і не всіма закладами
8. Ні, зараз не проводиться, але раніше проводився
9. Ні, не проводиться і не проводився взагалі
10. *Важко відповісти*

25. ЧИ ПРОВОДИТЬСЯ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ВЧИТЕЛІВ ТА УЧНІВ У ВАШОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Так, проводиться постійно опитування
2. Так, проводиться, але не на постійній основі і не всіма закладами
3. Ні, зараз не проводиться, але раніше проводився
4. Ні, не проводиться і не проводився взагалі
5. *Важко відповісти*

26. ЯКИМ ЧИНОМ ЗАЗВИЧАЙ ВІДБУВАЄТЬСЯ ОЦІНЮВАННЯ ОСВІТНІХ ПОТРЕБ У ВАШОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Пряма форма (анкетування, особиста бесіда)
2. Опосередкована форма (з відкритих джерел, з інших досліджень)
3. Взагалі не досліджуємо потреби
4. *Важко відповісти / не знаю*
5. *Інше* _____

27. ЯКИМ ЧИНОМ, НА ВАШУ ДУМКУ, МОЖНА ПІДВИЩИТИ ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ВІДДІЛУ ОСВІТИ ВАШОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

13. Підвищення рівня компетентності працівників відділу
14. Здійснення змін в організаційній структурі
15. Збільшення чисельності працівників відділу
16. Підвищення рівня оплати праці працівників відділу
17. Запровадження нових інструментів управління
18. Зменшення чисельності працівників відділу
19. Зміна системи мотивації працівників
20. Запровадження системи оцінювання результатів діяльності працівників відділу
21. Обмін іноземним досвідом та досвідом колег з інших громад
22. Співпраця з громадськими організаціями та об'єднаннями
23. *Важко відповісти*
24. *Інше* _____

Дистанційне навчання під час війни та пандемії COVID-19

28. ЧИ ЗАДОВОЛЕНІ ВИ ОСОБИСТО ЕФЕКТИВНІСТЮ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Так
2. Скоріше так, ніж ні
3. Скоріше ні, ніж так
4. Ні
5. Важко відповісти

29. ЧИ ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ ПЕРЕВІРКА (МОНІТОРИНГ) РІВНЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ДИСТАНЦІЙНИМ НАВЧАННЯМ СЕРЕД БАТЬКІВ ТА УЧНІВ? (виберіть один варіант відповіді)

1. Так, регулярно
2. Так, але рідко і поверхово
3. Ні, у нас не вистачає методичної бази і ресурсів для цього
4. Ні, не вбачаємо потреби в цьому
5. Важко відповісти

30. З ЯКИМИ ТРУДНОЩАМИ ВИ або ВАШ заклад освіти СТИКАЛИСЯ/СТИКАЄТЕСЬ ПІД ЧАС ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ? (виберіть усі слушні варіанти відповідей)

	30.1. Під час пандемії COVID-19	30.2. Після широкомасштабного російського вторгнення
Нестача або відсутність педагогічного персоналу	1	1
Психологічні роздали у дітей, батьків, вчителів	2	2
Відсутність комфортних умов для проведення занять	3	3
Уроки можуть перериватися через повітряну тривогу	4	4
Відсутність навчальних матеріалів, підручників у дітей та/або вчителів	5	5
Відсутність розкладу та/або його неузгодженість	6	6
Онлайн-трансляція та комунікація через різні платформи	7	7
Контроль за виконанням завдань та оцінювання	8	8
Батьки не мають достатньо знань, щоб допомогти дітям	9	9
Відсутність у дітей вміння вчитися самостійно	10	10
Низька мотивація дітей до навчання	11	11
Відсутність/застарілість комп'ютерного обладнання	12	12
Низький рівень цифрових компетенцій у вчителів	13	13
Відсутність або погана якість інтернет та/або мобільного зв'язку	14	14
<i>Важко відповісти</i>	15	15
<i>Інше</i>	16	16

31. ЯКИМ ЧИНОМ, НА ВАШУ ДУМКУ, МОЖНА ПОКРАЩИТИ ОРГАНІЗАЦІЮ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ? *(виберіть усі слушні варіанти відповідей)*

13. Відновити або поліпшити якість інтернет- та/або мобільного зв'язку
14. Розробити єдиний стандарт дистанційного навчання та відповідні методичні рекомендації, матеріали
15. Створити одну уніфіковану платформу для навчання
16. Підвищити кваліфікацію вчителів з організації дистанційного навчання та використання ІКТ
17. Навчити дітей, вчителів та батьків безпеці в Інтернеті
18. Оновити та осучаснити навчальні програми
19. Запровадити електронний журнал та електронний щоденник
20. Надати вчителям необхідну техніку для організації дистанційного навчання
21. Надати дітям, які не мають необхідного для навчання обладнання, таке обладнання
22. Навчити дітей вчитися самостійно
23. *Важко відповісти / Не знаю*
24. *Інше* _____

32. ЧИ ВИДІЛЯЛИСЯ КОШТИ З МІСЬКОГО БЮДЖЕТУ ЗАДЛЯ ПОЛІПШЕННЯ РІВНОГО ДОСТУПУ ДО ОСВІТИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ДІТЕЙ ІЗ МАЛОЗАБЕЗПЕЧЕНИХ РОДИН, ДІТЕЙ З ОСОБЛИВИМИ ПОТРЕБАМИ ТОЩО? *(виберіть один варіант відповіді)*

7. Так, щось виділяли
8. Так, надання/придбання гаджетів
9. Так, розширення мереж Інтернет
10. Так, доплата вчителям
11. Ні
12. *Важко відповісти / не знаю*

33. ЧИ РОЗГЛЯДАЄТЬСЯ ВІДДІЛОМ ОСВІТИ ВАШОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ВАРІАНТ ДОМАШНЬОГО НАВЧАННЯ УЧНІВ? *(виберіть один варіант відповіді)*

4. Так
5. Ні
6. *Важко відповісти / не знаю*

34. ЯКІ ЧИННИКИ, НА ВАШУ ДУМКУ, НЕГАТИВНО ВПЛИВАЮТЬ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ДОМАШНЬОГО НАВЧАННЯ? *(виберіть усі слушні варіанти відповідей)*

14. Обмежений доступ учнів до мережі інтернет
15. Обмежений доступ учнів до цифрових пристроїв (комп'ютерів, планшетів тощо)
16. Низька мотивація учнів до навчання
17. Відсутність у дітей вміння вчитися самостійно
18. Завантаженість батьків та/або їх небажання долучатися до процесу навчання
19. Відсутність спеціальних навчальних матеріалів для дітей та/або вчителів
20. Відсутність методичних рекомендацій щодо організації домашнього навчання

21. Відсутність або погана якість інтернету у закладах освіти
22. Відсутність/застарілість комп'ютерного обладнання в закладі освіти
23. Брак досвіду щодо організації дистанційного навчання
24. Низький рівень цифрових компетенцій у вчителів та батьків
25. *Важко відповісти*
26. *Інше*

35. ЯКИМ ЧИНОМ ПІСЛЯ ШИРОКОМАСШТАБНОГО РОСІЙСЬКОГО ВТОРГНЕННЯ ОРГАНІЗОВАНО НАВЧАННЯ У ВАШОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ?

(виберіть один варіант відповіді)

1. Дистанційна форма
2. Очна форма
3. Змішана форма
4. Взагалі не проводиться -- *ПЕРЕХІД ДО ЗАПИТАННЯ № 37*
5. *Важко відповісти*

36. ЧИ ПРОВОДИТЬСЯ У ВАШОМУ ЗАКЛАДІ ПСИХОЛОГІЧНИЙ СУПРОВІД ВСІХ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ (МОТИВАЦІЙНІ П'ЯТИХВИЛИННІ «РАНКОВІ ЗУСТРІЧІ»)? *(виберіть один варіант відповіді)*

1. Так, постійно проводиться
2. Так, періодично проводиться
3. Ні, не проводиться
4. *Важко відповісти*

37. ЯКИМ ЧИНОМ ВИКОРИСТОВУЄТЬСЯ ПРИМІЩЕННЯ ВАШОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ? *(виберіть усі слушні варіанти відповіді)*

1. Прихисток для вимушено переміщених осіб
2. Приготування їжі
3. Гуманітарний штаб
4. Приміщення цивільного захисту (бомбосховище)
5. Складське приміщення
6. Як заклад освіти для навчання дітей
7. **НІЯКИМ ЧИНОМ НЕ ВИКОРИСТОВУЄТЬСЯ**
8. *Інше* _____

Декілька запитань про вас особисто

38. ВАШ ВІК *(впишіть)*: _____ років

39. ВАША СТАТЬ: *(виберіть один варіант відповіді)*

1. Жіноча
2. Чоловіча

40. ВАШ СТАЖ РОБОТИ У СФЕРІ ОСВІТИ *(впишіть)*:

41. ПРЕДСТАВНИКОМ ЯКОЇ ГРОМАДИ ВИ Є? *(впишіть назву вашого ТГ)*

42. ВАША ПОСАДА У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ *(виберіть один варіант відповіді)*:

6. Директор

7. Заступник директора
8. Викладач, учитель
9. Методист
10. Інше _____

43. ВКАЖІТЬ ВАШ РЕГІОН ПРОЖИВАННЯ до 24 лютого 2022 року:

- | | |
|----------------------|-------------------|
| 1. АР Крим | 14. Львівська |
| 2. Вінницька | 15. Миколаївська |
| 3. Волинська | 16. Одеська |
| 4. Дніпропетровська | 17. Полтавська |
| 5. Донецька | 18. Рівненська |
| 6. Житомирська | 19. Сумська |
| 7. Закарпатська | 20. Тернопільська |
| 8. Запорізька | 21. Харківська |
| 9. Івано-Франківська | 22. Херсонська |
| 10. Київська | 23. Хмельницька |
| 11. м. Київ | 24. Черкаська |
| 12. Кіровоградська | 25. Чернівецька |
| 13. Луганська | 26. Чернігівська |

ДЯКУЄМО ЗА ВІДПОВІДІ!

ВИСНОВКИ**ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОНЛАЙН ОПИТУВАННЯ КЕРІВНИКІВ/СПЕЦІАЛІСТІВ
ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ ТА КЕРІВНИКІВ/ВЧИТЕЛІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ, ПРОВЕДЕНОГО У ТРАВНІ 2022
САЙФЕРС А.В.**

1. Переважна більшість респондентів зазначили, що їхня територіальна громада отримала нові повноваження в результаті децентралізації (67,9%), кожен десятий – не отримала (7,9%). Серед повноважень, які отримали місцеві органи управління освітою в територіальній громаді в результаті децентралізації, це, насамперед, планування і розвиток мережі закладів освіти відповідно до потреб громадян (82,7%), забезпечення підвезення учнів та педагогічного персоналу (74,6%), організація та ухвалення управлінських рішень (затвердження штатних розписів, призначення та звільнення з посад керівників тощо) (73,9%).

2. Дві третини керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ вважають, що якість освітніх послуг поліпшилась після створення територіальної громади (70,0%), натомість серед керівників/викладачів закладів освіти таких лише третина (30,6%). Унаслідок формування територіальних громад до початку широкомасштабного російського вторгнення, на думку респондентів, відбулося покращення стану шкіл і садочків, поліпшилося харчування дітей у закладах освіти, організовано підвезення дітей та педагогічного персоналу, здійснюється аналіз потреб жителів ТГ в освітніх послугах, покращилася якість і доступність освітніх послуг.

3. Оцінювання стану закладів освіти в територіальній громаді свідчить про незначне поліпшення їхнього стану. Так, середнє значення оцінки стану закладів освіти до об'єднання територіальної громади серед керівників/спеціалістів органів управління освітою становить 6,06 бали, а після об'єднання територіальної громади – 7,75 бали. Середнє значення оцінки стану закладів освіти до об'єднання територіальної громади серед представників цієї цільової групи становить 7,03 бали, а після об'єднання територіальної громади – 7,57 бали.

4. Частіше про відсутність проблем, які існують у сфері освіти у територіальній громаді, повідомляли керівники/спеціалісти органів управління освітою територіальної громади, ніж керівники/вчителі закладів освіти. Серед проблем переважно виділяли: відсутність або недостатність фінансування, відсутність або поганий інтернет і мобільний зв'язок. До того ж 29,3% керівників/спеціалістів органів управління освітою територіальних громад вагаються з відповіддю на це запитання, а серед керівників/вчителів закладів освіти таких лише 18,5%.

5. Серед складнощів, які виникають у поточній діяльності органу управління освітою, варто виділити нестабільність законодавства, зміна правових регулювань (48,7%), брак власних доходів місцевого бюджету (48,0%) та оплата праці в умовах воєнного стану (простій, дистанційна робота, оформлення відпусток тощо) (43,9%), недостатню чисельність працівників відділу освіти. Для покращення ситуації у сфері освіти, на думку обох цільових груп дослідження, потрібно покращити матеріально-технічне забезпечення закладів освіти та підвищити рівень фінансування з державного бюджету закладів освіти.

6. Дві третини опитаних серед керівників/спеціалістів органів управління освітою вважають, що видатки на освіту все ж таки в їхній ТГ збільшились тією чи іншою мірою (70,1%), тоді як серед керівників/вчителів закладів освіти таку думку поділяють понад 45% респондентів.

7. На думку більшості респондентів, їхня територіальна громада теоретично спроможна фінансово забезпечити загальні освітні потреби населення, фінансово забезпечити систематичні (щоквартальні) заходи з підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників/-ць у сфері методик дистанційного та змішаного навчання і розвитку їхніх цифрових навичок, а також забезпечити технікою та доступом до інтернету заклади освіти й освітян для навчання і роботи під час дистанційного та змішаного навчання, хоча поки ці потреби не задовольняються у необхідній кількості й обсягах.

8. В умовах воєнного стану фінансування сфери освіти в територіальній громаді довелося зменшити тим чи іншим чином. Серед керівників/спеціалістів органів управління освітою територіальних громад це зазначили 60,7%, а серед керівників/вчителів закладів освіти – 46,6%. Респонденти, в чийх громадах зменшилося фінансування сфери освіти, повідомили, що кошти були спрямовані переважно на оплату транспортних послуг і пально-мастильних матеріалів, облаштування місць розміщення вимушених переселенців та заходи територіальної оборони.

9. Видатки, які все ж таки спрямовуються в сферу освіти, як правило направлені, на думку керівників/спеціалістів органів управління освітою територіальних громад, на виплату заробітної плати педагогічним працівниками та допоміжному персоналу закладів освіти. Більшість керівників/вчителів закладів освіти не можуть відповісти зараз на це питання. Лише кожен десятий заявив, що кошти направлені на підтримку громад під час воєнного стану та/або наслідки АТО, ООС.

10. Більшість респондентів з числа керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ та керівників/вчителів закладів освіти ТГ зазначили про те, що отримують освітню субвенцію кожного року (97,6% проти 56,4% відповідно). До широкомасштабного російського вторгнення освітня субвенція використовувалась на заробітну плату педагогічним працівникам закладів освіти, комп'ютерне і технічне обладнання, ремонт та обладнання їдальень, забезпечення належних санітарних умов у закладах освіти, засоби навчання (підручники, програмне забезпечення, аудіо і відео матеріали для навчання тощо). Початок широкомасштабного російського вторгнення на територію України значним чином вплинув на використання освітньої субвенції. Переважно освітня субвенція була спрямована на заробітну плату педагогічним працівникам закладів освіти.

11. Дві третини працівників сфери освіти територіальних громад позитивно оцінюють відповідність діючої системи закладів освіти демографічній ситуації в ТГ : відповідність кількості освітніх закладів у територіальній громаді існуючій демографічній ситуації (65,9% керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ і 65,5% керівників/вчителів закладів освіти); відповідність кількості класів на кожному з рівнів широкої загальної середньої освіти існуючій демографічній ситуації (60,9% керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ і 65,7% керівників/вчителів закладів освіти).

12. Більшість керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ (80,1%) і понад половина (59,1%) керівників/вчителів закладів освіти обізнані щодо принципів розрахунку необхідної кількості класів на кожному з рівнів широкої загальної середньої освіти. Кожен п'ятий (19,9%) керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ не знає, яким чином розраховується кількість класів.

13. Спостерігаються розбіжності у визначеннях форм вимірювання якості освіти, які використовують органи управління освітою ТГ і закладів освіти. На думку керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ, порівняно з працівниками освітніх закладів, частіше впроваджуються такі форми вимірювання якості освіти як: заходи національного рівня (ЗНО, ДПА, PISA, НМТ), показники особистих здобутків учнів, результати відстеження динаміки особистісних досягнень дітей.

14. Про проведення аналізу освітніх потреб жителів територіальних громад зазначили переважна більшість керівників/спеціалістів органів управління освітою (77,5%) і половина керівників/вчителів закладів освіти (52,0%). Переважно оцінювання освітніх потреб жителів територіальної громади проводиться з використанням прямих форм отримання інформації (анкетування, особиста бесіда). Більшість респондентів (85,6% керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ і 77,8% керівників/вчителів закладів освіти) зазначили, що у закладах освіти їхньої територіальної громади поводитья аналіз освітніх потреб учнів.

15. Дві третини керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ (65,9%) підтвердили проведення їхніми підрозділами оцінювання ефективності використання видатків на систему освіти у територіальній громаді. Переважно органами управління освітою використовуються такі методи: аналіз різних витрат на одного учня або на один заклад освіти; визначення значення відповідних кількісних і якісних показників (шкільна мережа, людські ресурси, ефективність використання інфраструктури та коштів); оцінювання за загально визначеними простими показниками (демографічні показники, доля місцевих бюджетів у загальних фінансових показниках, територія громади). Використання результатів оцінювання ефективності бюджетних програм при ухваленні управлінських рішень органами управління освітою ТГ підтвердила переважна більшість керівників/спеціалістів органів управління освітою (83,0%).

16. Підвищенню ефективності роботи органів управління освітою територіальних громад, на думку керівників/спеціалістів цих органів, насамперед сприятиме: підвищення рівня оплати праці працівників органу управління освітою та обмін іноземним досвідом та досвідом колег з інших громад. На думку керівників/вчителів закладів освіти, підвищити ефективність роботи органів управління можна шляхом обмінів іноземним досвідом та досвідом колег з інших громад; підвищенням рівня компетентності працівників органу управління освітою; співпрацею з громадськими організаціями та об'єднаннями.

17. Половина опитаних керівників/вчителів закладів освіти задоволені ефективністю дистанційного навчання (46,9%), тоді як інша половина – незадоволені. Також половина опитаних цієї цільової групи зазначила про регулярне проведення моніторингу рівня задоволеності дистанційним навчанням серед батьків та учнів, а чверть (27,3%) – про рідке та поверхневе його проведення.

18. Серед основних складнощів, з якими стикаються працівники сфери освіти під час дистанційного навчання, можна виділити інформаційно-технологічні (відсутність або низька якість інтернет/мобільного зв'язку, відсутність або застаріле обладнання, низький рівень цифрових компетентностей вчителів) та соціально-психологічні (низька соціальна неспроможність допомоги дітям з боку батьків», низька мотивація до навчання). В умовах воєнного стану суттєвою перешкодою проведенню занять є психологічні розлади серед дітей, батьків, вчителів та переривання уроків через повітряну тривогу.

19. Також результати дослідження вказують на досить невисокий рівень обізнаності керівників/вчителів закладів освіти порівняно з керівниками/спеціалістами органів управління освітою ТГ щодо окремих питань організації дистанційного навчання. Згідно з результатами дослідження керівники/вчителі закладів освіти більше орієнтуються у внутрішніх (локальних) проблемах освітнього процесу, а керівниками/спеціалістами органів управління освітою ТГ – у зовнішніх питаннях.

20. Кожен п'ятий з опитаних зазначив про те, що коштів з місцевого бюджету задля поліпшення рівного доступу до освіти в умовах дистанційного навчання дітей із малозабезпечених родин, дітей з особливими потребами, виділяються. Також половина опитаних зазначили, що органами управління освітою розглядається можливість введення домашнього навчання. Негативно на організацію домашнього навчання, на думку респондентів, впливають завантаженість батьків та/або їх небажання долучатися до процесу

навчання, низька мотивація учнів до навчання, відсутність у дітей вміння вчитися самостійно, обмежений доступ учнів до цифрових пристроїв та мережі інтернет.

21. У дослідженні загалом взяли участь 4037 респонденти віком від 18 років до 55 років і старші, з них: 3620 осіб – керівники/вчителі закладів освіти ТГ, 417 осіб – керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ. Вікова група 45–54 років найбільше долучилася до опитування з числа керівників/вчителів закладів освіти (38,8%) та керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ (42,7%). Також, активними виявилися учасники серед керівників/вчителів закладів освіти ТГ віком 55 років і старші (27,1%) та керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ (29,5%). За статтю серед респондентів переважають жінки: 78,4% керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ, керівників/вчителів закладів освіти 85,1%.

22. Більшість респондентів мають значний досвід роботи у сфері освіти від 31-40 років (керівники/вчителі закладів освіти – 28,1%, керівники/спеціалісти органів управління освітою ТГ – 20,9%). За категоріями посад в органах управлінь освіти ТГ учасники розділились наступним чином: 70,3% начальники відділу, управління, департаменту, 11,0% – спеціаліст, 7,0% – провідний спеціаліст. Серед закладів освіти ТГ майже кожен другий респондент – викладач, вчитель (53,8%), кожен третій – директор, завідувач (36,8%).

23. У дослідженні взяли участь представники майже усіх областей України. Найактивнішими областями виявилися Дніпропетровська, Вінницька, Івано-Франківська, Львівська, Хмельницька, Тернопільська та Київська області. Респонденти із числа керівників/спеціалістів органів управління освітою ТГ були представлені з 379 громад України, а респонденти з числа керівників/вчителів закладів освіти – з 427 громад.

Додаток В

Перелік територіальних громад, де проводилось дослідження

Керівники/спеціалісти органів управління освітою територіальних громад

1.	Агрономічна ТГ	38.	Васильківська селищна рада
2.	Андріяшівська ТГ	39.	Васильковецька
3.	Байковецька ТГ	40.	Ватутінська міська територіальна громада
4.	Барашівська ТГ	41.	Великобагачанська ТГ
5.	Барська мыська	42.	Великобerezовицька селищна рада
6.	Бедевлянська ТГ	43.	Великобірківська селищна територіальна громада
7.	Березанська ТГ	44.	Великобудищанська ТГ
8.	Березівська СТГ	45.	Великобуялицька ОТГ
9.	Біленьківська	46.	Великогаївська сільська ТГ
10.	Білоберізька ТГ	47.	Великоомелянської
11.	Білогородська ТГ	48.	Великописарівська ТГ
12.	Білокамінська ТГ	49.	Великохутірська ТГ
13.	Білопільська	50.	Вендичанська ТГ
14.	Білоцерківська ТГ	51.	Вербківська СТГ
15.	Бісковицька ТГ	52.	Вертіївська ТГ
16.	Благовіщенська ТГ	53.	Верхньодніпровська міська територіальна громада
17.	Благодатненська ТГ	54.	Верхнянська ТГ
18.	Бобринецька МТГ	55.	Веселинівська ТГ
19.	Богданівська	56.	Вигодянська територіальна громада
20.	Богородчанська селищна рада	57.	Вижницька
21.	Боратинська	58.	Визирська ОТГ
22.	Борзнянська ТГ	59.	Вилоцької
23.	Бориславська ТГ	60.	Височанська ТГ
24.	Бориспільська міська територіальна громада	61.	Вишгородська
25.	Борсуківська ТГ	62.	Вишнівська ТГ
26.	Борщівської міської територіальної громади	63.	Вільногірська міська ТГ
27.	Братська селищна рада Вознесенського району Миколаївської області	64.	Вінницька міська територіальна громада
28.	Броварська міська територіальна громада	65.	Віньковецька ТГ
29.	Брониківська ТГ	66.	Вовковинецька селищна ТГ
30.	Брусницька територіальна громада	67.	Вознесенська
31.	Будищенська	68.	Войнилівська
32.	Бузька ТГ	69.	Володимир-Волинська ТГ
33.	Букачівська	70.	Володимирівська ТГ
34.	Бучанська МТГ	71.	Вороновицька ТГ
35.	Буштинська	72.	Воскресенська ТГ
36.	Більче-Золотецька ТГ	73.	Гайворонська ТГ
37.	Вакулівська СТГ		

74. Галичинівська територіальна громада
75. Галицька ТГ
76. Ганнівська ТГ
- Новоукраїнський район Кіровоградська область
77. Гвіздецька
78. Глибоцька ТГ
79. Глодоська ТГ
80. Глухівська міська територіальна громада
81. Гоголівська ТГ
82. Городищенська міська рада
83. Городківка
84. Городоцька селищна рада
85. Гоцанстка ОТГ
86. Гребінківська
87. Грицівська ТГ
88. Губинська селищна територіальна громада
89. Гусятинська ТГ
90. Дачненської ТГ
91. Дашівська ТГ
92. Деражнянська міська територіальна громада
93. Деснянська ТГ
94. Дзвиняцька ТГ
95. Диканської
96. Дмитрушківська ТГ
97. Доброславська селища ради
98. Добрянська ТГ
99. Довжанська територіальна громада
100. Долинська ТГ
101. Дорошівська ТГ
102. Дрогобицька
103. Дубенська МТГ
104. Дубівська ТГ
105. Дубовецька ТГ
106. Дубов'язівська ТГ
107. Дунаєвецька міська громада
108. Есманьська селища рада
109. Ємільчинська
110. Жашківська міська ТГ
111. Житомирська міська територіальна громада
112. Жмеринська ТГ
113. Жовтоводська МТГ
114. Заболотівська селищна рада
115. Заболотівська ТГ
116. Заболотці
117. Заваллівська ТГ
118. Заводська ТГ
119. Зайцівська
120. Заслущенська сільська рада
121. Збаразька міська громада
122. Зборівська міська територіальна громада
123. Звенигородська ТГ
124. Здовбицька сільська територіальна громада
125. Зеленопідська ТГ
126. Зеленська ТГ
127. Злинська СТГ
128. Зноб-Новгородська ТГ
129. Золотопотіцька ТГ
130. Золочівської
131. Іване-Пустенська ТГ
132. Іваничівська ТГ
133. Ізяславська ТГ
134. Іларіонівська ТГ
135. Іллінецька ТГ
136. Іркліївська ТГ
137. Ірпінська
138. Казанківська
139. Калансацька ТГ
140. Калинівська ТГ
141. Калитянська територіальна громада
142. Кам'янка-Бузька ТГ
143. Кам'янець-Подільська
144. Кам'янопотоківська сільська рада
145. Кам'янська ТГ
146. Карпівської ТГ
147. Катеринівська ТГ
148. Каховська МТГ
149. Кегичівська ТГ
150. Кельменецька
151. Керецьківська територіальна громада
152. Киселівської ТГ
153. Кіптівська сільська рада
- Чернігівський район
154. Кобеляцька міська рада
155. Ковельська МТГ
- Волинської області
156. Козівська
157. Колківська ТГ

158. Коломийська міська територіальна громада
159. Комарівська ТГ
160. Комарнівська ТГ
161. Комишнянська селищна територіальна громада
162. Коропецька ТГ
163. Коршівська ТГ
164. Косівська
165. Котелевська
166. Коцюбинська ТГ
167. Красилівська ТГ
168. Красноградської
169. Краснолуцька ТГ
170. Краснопільська ТГ
171. Кременецька ТГ
172. Крижопільська
173. Криничанська ТГ
174. Кролевецька ТГ
175. Кропивницька ТГ
176. Крупецька ТГ
177. Кудевчанська
178. Курненська
179. Кушугумська селищна рада
180. Куяльницька сільська рада
181. Ладижинська ТГ
182. Ланчинська ТГ
183. Ленковецька ТГ
184. Леськівська ТГ
185. Липовецька міська ТГ
186. Липоводолинська
187. Лихівська ТГ
188. Літинська ТГ
189. Лозівська
190. Лосинівська ТГ
191. Лугинська ТГ
192. Любешівської
193. Любимівська ТГ
194. Люблинецька
195. Любомльська ТГ
196. Ляшківська ТГ
197. Магдалинівська селищна рада
198. Макарівська
199. Маківська ТГ
200. Малинівська ТГ
201. Малоданилівська ТГ
202. Малодівицька ТГ
203. Маневицька
204. Мартинівська ТГ
205. Матеївецька тг
206. Машівська
207. Межиріцька
208. Межівська СТГ
209. Миколаївська ТГ
210. Миргородська міська територіальна громада
211. Миронівська ТГ
212. Мліївська
213. Могилівська ТГ
214. Монастирська ТГ
215. Мостиська ТГ
216. Мошнівська ТГ
217. Мукачівська МТГ
218. Мурафська ТГ
219. Набутівська ТГ
220. Надвірнянська територіальна громада
221. Нараївська ТГ
222. Немирівська ТГ
223. Нетішинська міська територіальна громада
224. Нехворощанська ТГ
225. Нижньовербізька ТГ
226. Нижньоворітська територіальна громада
227. Нижньосиригатська ТГ
228. Ніжинська ТГ
229. Новгородківська ТГ
230. Новицька ТГ
231. Новоархангельська ТГ
232. Новобілоуська ТГ
233. Новокаховська МТГ
234. Новолатівська ОТГ
235. Новоодеська міська територіальна громада
236. Новоолександрівська ОТГ
237. Новописька сільська рада
238. НОВОПРАЗЬКА
239. Новосанжарська ТГ
240. Новоселицька МТГ
241. Новослобідської ТГ
- Конотопського району Сумської області
242. Обертинська
243. Обухівська міська територіальна громада
244. Озернянська
245. Окнянська селищна рада
- Подільського району Одеської області
246. Олевська ТГ
247. Олександрівська ТГ
248. Олишівська ТГ

249. Омельницька ТГ
250. Оноківська сільська рада
251. Оржицька
252. Остерська ТГ
253. Охтирська міська ТГ
254. Павлоградська міська територіальна громада
255. Первомайська міська територіальна громада Харківська область
256. Переріслянська ТГ
257. Перещепинської ТГ
258. Переяславська МТГ
259. Першотравенська міська територіальна громада
260. Петриківська ТГ
261. Петрівсько-Роменська
262. Пирятинська міська територіальна громада
263. Підгаєцька ТГ
264. Підгайчиківської
265. Піщанобридська
266. Піщанської
267. Плисківська ТГ
268. Плузненська сільська рада
269. Побузька селищна рада
270. Погребищенська міська територіальна громада Вінницької області
271. Покровська ТГ
272. Пологівська МТГ
273. Полонська
274. Полянська ТГ
275. Полянська сільська рада Мукачівського району Закарпатської області
276. Понінківська ТГ
277. Попільнянська селищна територіальна громада
278. Потіївська ТГ
279. Преображенська ТГ
- Пологівського району
280. Пристолична ТГ
281. Путивльська ТГ
282. П'ятихатська ТГ
283. Радехівська ТГ
284. Радивилів
285. Радсадівська сільська рада Миколаївського району Миколаївської області
286. Раївська ТГ
287. Ржищівська
288. Ріпкинська територіальна громада Чернігівської області
289. Роганська селищна рада Харківського району Харківської області
290. Рогатинська МТГ
291. Рожищенська міська
292. Рожнівська ТГ
293. Роздільнянська ТГ
294. Розквітівська сільська рада
295. Розсошанська ТГ
296. Рокитнівської ТГ
297. Романівська громада Житомирської області
298. Ружинська територіально громада
299. Руськополянська ТГ
300. Сагунівська ТГ
301. Саранчуківська сільська рада
302. Світловодська міська територіальна громада
303. Селищенської ТГ
304. Семенівська
305. Сенчанська ТГ
306. Синівська ТГ
307. Скалатська ОТГ
308. Славгородська ОТГ
309. Славутська міська ТГ
310. Слобожанська ТГ
311. Смизька територіальна громада
312. Смідинська сільська рада
313. Смолінська
314. Соколівська СТГ
315. Солоницівська ТГ
316. Сосницька ТГ
317. Спаська ТГ
318. Срібнянська
319. Ставищенська
320. Старосинявська ТГ
321. Староушицька ТГ
322. Степанівська ТГ
323. Степівська ОТГ
324. Степенська сільська рада
325. Степногірська
326. Сторожинецька МТГ
327. Стрийської
328. Суворовська ТГ
329. Судилківська сільська рада
330. Сумська міська територіальна громада

331. Сурсько-Литовська СТГ
 332. Талалаївська
 333. Тальнівської
 334. Тараканівська ТГ
 335. Таращанська міська територіальна громада Київської обл.
 336. Теофіпольська ТГ
 337. Теробовлянської ТГ
 338. Тернівська ТГ
 339. Тернопільської міської територіальної громади
 340. Тетіївська міська територіальна громада
 341. Тисменицька
 342. Товстенська
 343. Томаківська ТГ
 344. Томашпільська
 345. Троїцька ТГ
 346. Тростянецька селищна ТГ
 347. Тузлівська ТГ
 348. Тульчинська ТГ
 349. Тупичівська ТГ
 350. Турбівська селищна ТГ
 351. Українська СТГ
 352. Уланівська ТГ
 353. Устилузька міська територіальна громада
 354. Хмельницька міська територіальна громада
 355. Холмківська сільська рада Ужгородського району Закарпатської області
 356. Христинівська міська територіальна громада
 357. Хустська ТГ
 358. Царичанська ТГ
 359. Циблівська ОТГ Бориспільського району
 360. Чемеровецька
 361. Червонослобідська ТГ
 362. черкаська
 363. Чернівецька
 364. Чечельницька ТГ
 365. Чорноморська
 366. Чортківська міська територіальна громада
 367. Чугуївська
 368. Шалигинська
 369. Шаргородська ТГ
 370. Шепетівська МТГ
 371. Широківська
 372. Ширяївська селищна рада
 373. Шишацька
 374. Шоскинська
 375. Шполянська ТГ
 376. Южненська МТГ
 377. Южноукраїнської міської територіальної громади
 378. Яворівська міська рада
 379. Якушинська

Керівники/вчителі закладів освіти

- | | |
|------------------------------|---------------------------|
| 1. Агрономічна сільська рада | 17. Благодатненська ТГ |
| 2. Байковецька ТГ | 18. Близнюківська ТГ |
| 3. Балаклеївська ТГ | 19. Бобровицька ТГ |
| 4. Баранинська | 20. Богданівська |
| 5. Барвінківська ТГ | 21. Богданське ТГ |
| 6. Барська ТГ | 22. Богородчанська |
| 7. Баштанська ТГ | 23. Богуславська |
| 8. Бдаговіщенська ТГ | 24. Болахівська |
| 9. Безлюдівська ТГ | 25. Боратинська ТГ |
| 10. Берегометська ТГ | 26. Бориспільська |
| 11. Бершадська ТГ | 27. Бородянська ТГ |
| 12. Білоберізька ТГ | 28. Борсуківська ТГ |
| 13. Білопільської ТГ | 29. Борщівська |
| 14. Білоцерківська | 30. Ботатинської ТГ |
| 15. Біляївська ОТГ | 31. Бочечківська |
| 16. Благовіщенська | 32. Братська селищна рада |

- | | | | |
|-----------------------|-------------------------|---|--------------------------|
| 33. | Брацлавська ТГ | 82. | Гайсинська ТГ |
| 34. | Броникіаська ТГ | 83. | Галицинівська ТГ |
| 35. | Брошнів тг | 84. | Галицька ТГ |
| 36. | Брусилівська | 85. | Ганнівська ТГ |
| 37. | Бужанська | 86. | Глибоцька |
| 38. | Букачівської ТГ | 87. | Глобинська ОТГ |
| 39. | Буринська | 88. | Глодоська ТГ |
| 40. | Бурштинська ТГ | 89. | Глухівська |
| 41. | Буська | 90. | Гніванська ТГ |
| 42. | Бучанська | 91. | Гніздичівська ТГ |
| 43. | Буштинська ТГ | 92. | Гоголівська ТГ |
| 44. | Вапнярська ТГ | 93. | Голобська |
| 45. | Вараська | 94. | Голованівська |
| 46. | Варвинська | 95. | Гончарівська ОТГ |
| 47. | Васильківська | Чернігівського району Чернігівської області | |
| 48. | Васильковецька ТГ | 96. | Горішньоплавнівська |
| 49. | Великоберезовицька ОТГ | 97. | Городенківська ТГ |
| 50. | Великобудищанська | 98. | Городнянська |
| 51. | Великобуялицька ТГ | 99. | Гошанська |
| 52. | Великогаївська ОТГ | 100. | Гребінківська |
| 53. | Великокучурівська СТГ | 101. | Грицівська |
| 54. | Великописарівський ОТГ | 102. | Губинська ТГ |
| 55. | Великохутірська ТГ | 103. | Гусятинська |
| 56. | Вендичанська | 104. | Дачненської ТГ |
| 57. | Вертіївська | 105. | Дашівська ТГ |
| 58. | Верхівцевська ТГ | 106. | Делятинська ТГ |
| 59. | Верхньодніпровська ОТГ | 107. | Деражнянська |
| 60. | Верхнянської | 108. | Дергачівська ОТГ |
| 61. | Верховинська ОТГ | 109. | Джуринська територіальна |
| 62. | Веселинівська ТГ | група | |
| 63. | Вижницька ТГ | 110. | Диканської ТГ |
| 64. | Визирська ОТГ | 111. | Диканька селищна рада |
| 65. | Високівська громада | 112. | Добренська |
| 66. | Височанська | 113. | Добровільська громада |
| 67. | Вишгородська | 114. | Доброславська |
| 68. | Вишневіська ТГ | 115. | Добрянської ОТГ |
| 69. | Вільногірська ТГ | 116. | Долинська ТГ |
| 70. | Вільшанська ТГ | 117. | Доогобицька |
| 71. | Вінницька міська | 118. | Дробицьке тг |
| територіальна громада | | 119. | Дубенська ТГ |
| 72. | Вовковинецької ТГ | 120. | Дубівська ТГ |
| 73. | Вознесенська | 121. | Дубовецька ТГ |
| 74. | Войнилівська ТГ | 122. | Дубовиківська ТГ |
| 75. | Володимир-Волинська | 123. | Дубов'язівська селищна |
| 76. | Володимирська ТГ | рада | |
| 77. | Ворожбянська | 124. | Дунаєвецька |
| 78. | Вороновицька ТГ | 125. | Есманьська |
| 79. | Ворохтянська | 126. | Ємільчинської ТГ |
| 80. | Восочанська Харківської | 127. | Єрківська громада |
| області | | 128. | Жашківська |
| 81. | Врадіївська | | |

129. Житомирська ТГ
 130. Жмеринська
 131. Жовтнева
 132. Заболотівська
 133. Заваллівська ТГ
 134. Заводська ТГ
 135. Загвіздянська сільська рада
 136. Зазимська ТГ
 137. Зайцівська ОТГ
- Синельниківський район
 Дніпропетровська область
 138. Заліщицька
 139. Зарічанська ТГ
 140. Заслущенська сільська рада
141. Затишнлянська
 142. Затурцівська
 143. Збарзька тг
 144. Зборівська ТГ
 145. Звенигородська
 146. Згурівська ОТГ
 147. Згурівська селищна рада
 148. Зеленопідська ОТГ
 149. Злинська ТГ
 150. Золотопотіцька ТГ
 151. Золочівська ТГ
 152. Зорівська ТГ
 153. Іванівської ТГ
 154. Івано-Франківська ТГ
 155. Іларіонівська ТГ
 156. Іллінецька ТГ
 157. Ільницька
 158. Іркліївської ТГ
 159. Ірпінська ТГ
 160. Іршавська
 161. Ічнянська ТГ
 162. Кагарлицька ТГ
 163. Казанківська
 164. Каланчацької
 165. Калинівська
 166. Кам'янська ТГ
 167. Кам'янець-Подільська
 168. Канівська МТГ
 169. Карпівська ОТГ
 170. Каховська ТГ
 171. Кегичівська
 172. Кегичівська селищна громада
173. Кельменецька ТГ
- Дністровського р-ну Чернівецької обл.
 174. Киселівська
175. Кіптівська ТГ
 176. Кіровоградська
 177. Клас"янська ТГ
 178. Клішковецька ТГ
 179. Ковельська
 180. Кодимська ТГ
 181. Козятинська міська ТГ
 182. Колківська селищна рада
- Луцького району Волинської області
 183. Коломийська ТГ
 184. Комарівська ТГ
 185. Комишнлянська
 186. Конотопська
 187. Копичинецька
 188. Корецька
 189. Корсунь-Шевченківська
 190. Коршівська ТГ
 191. Косівська
 192. Котелевська селищна рада
 193. Коцюбинська
 194. Краматорська ТГ
 195. Красноградська
 196. Краснолуцької ТГ
 197. Краснопільська
 198. Кременецька
 199. Кременчуцька
 200. Кривоозерська ОТГ
 201. Криворізька
 202. Криничанська
 203. Кропивницька
 204. Крупецька ТГ
 205. Кулевчанська сільська рада
 206. Кутська
 207. Кушугумська
 208. Ладижинська ТГ
 209. Ланнівська ТГ
 210. Ланчинська ТГ
 211. Лебединська
 212. Ленковецька
 213. Леськівська ТГ
 214. Липовецька
 215. Лихівська ОТГ ,
- Кам'янський район
 216. Лозівська
 217. Лозуватська
 218. Лосин!вська ТГ
 219. Лубенська
 220. Лугинська
 221. Лука-Мелешківська ТГ
 222. Луцька
 223. Львівська ТГ

- | | | | | |
|---------------------------|---------------------------|---------|------|---------------------------|
| 224. | Любарська | | 273. | Новомиргородська міська |
| 225. | Любешівська | | 274. | Новопільська ОТГ |
| 226. | Любимівська ТГ | | 275. | Новосанжарська ТГ |
| 227. | Любомльська ТГ | | 276. | Новослобідська сільська |
| 228. | Магдалинівська | рада | 277. | Обертинська |
| 229. | Макарівська | | 278. | Обухівська |
| 230. | Малинівська | | 279. | Одеська |
| 231. | Маловисківська ТГ | | 280. | Озернянська ТГ |
| 232. | Малодівицька ОТГ | | 281. | Окнянська |
| 233. | Марганецька ТГ | | 282. | Олевська |
| 234. | Мартинівська ОТГ | | 283. | Олександрівська |
| 235. | Мар'янівська | | 284. | Омельницька |
| 236. | Матеївецька ТГ | | 285. | Оноківська ТГ |
| 237. | Матусівська | | 286. | Оржицька ТГ |
| 238. | Машівської | | 287. | Оріхівська ОТГ |
| 239. | Медведівська ТГ | | 288. | Остерська ТГ |
| 240. | Меджибізька ТГ | | 289. | Охтирська |
| 241. | Межиріцька | | 290. | П'ятихатська міська рада |
| 242. | Мереф'янська | | 291. | П'ядицька сільська рада |
| 243. | Миколаївська ТГ | | 292. | Пантаївська |
| 244. | Миргородська | | 293. | Первомайська ТГ |
| 245. | Мирівська ТГ | | 294. | Перегінська ТГ |
| 246. | Миронівська ТГ | | 295. | Переріслянська ТГ |
| 247. | Михайлівська | | 296. | Переяславська ТГ |
| 248. | Мліївська ТГ | | 297. | Першотравенська міська |
| 249. | Могилів- Подільська ТГ | | 298. | Петрикіаська |
| 250. | Могилівська сільська рада | ТГ | 299. | Петрівська ОТГ |
| Дніпропетровської області | | | 300. | Петрівсько-Роменська ТГ |
| 251. | Монастирська ТГ | | 301. | Петропавлівська |
| 252. | Мостиська ТГ | | 302. | Пирятинська ТГ |
| 253. | Мукачівська ТГ | | 303. | Підволочиська ТГ |
| 254. | Мурафська ТГ | | 304. | Підгайчиківська ТГ |
| 255. | Нараївська | | 305. | Піщанська ТГ |
| 256. | Недобоївська ТГ | | 306. | Плисківська |
| 257. | Немирівська ТГ | | 307. | Плужненська ТГ |
| 258. | Нетішинська МТГ | | 308. | Побузька ТГ |
| 259. | Нехворощанська ТГ | | 309. | Погребищенська |
| 260. | Нечаянська ТГ | | 310. | Подільська |
| 261. | Нижньоворітська ТГ | | 311. | Покровська ОТГ |
| 262. | Нижньосироватська | | 312. | Полонська |
| 263. | Ніжинська | | 313. | Помічнлянська ТГ |
| 264. | Нікопольська | | 314. | Попільнянська ТГ |
| 265. | Новгородківська ТГ | | 315. | Потіївська ТГ |
| 266. | Новицька ТГ | | 316. | Преображенська ТГ |
| 267. | Новоархангельська ТГ | | 317. | Привільненська ТГ |
| 268. | Новобілоуська | | 318. | Приморська ТГ Запорізької |
| 269. | Нововодолазька ТГ | | | |
| 270. | Новогалещинська | | | |
| 271. | Новокаховська ТГ | області | 319. | Пришибська ТГ |
| 272. | Новолатівська ТГ | | 320. | Приютівська ОТГ |
| Криворізький район | | | | |

321. П'ядицька ТГ
 322. Пятихатська
 323. Радехівська ТГ
 324. Радсадівська ТГ
 325. Раївська ОТГ
 326. Рафалівська
 327. Решетилівська ТГ
 328. Рівненська
 329. Ріпкинська
 330. Роганська ОТГ
 331. Рожнівська
 332. Розквітівська
 333. Розсошанська ОТГ
 334. Рокитнівська ТГ
 335. Романська
 336. Роменська
 337. Ружинська ТГ
 338. Руськополянська
 339. Сагунівська ТГ
 340. Сарненська міська рада
 341. Свеська
 342. Світловодська ТГ
 343. Северинівське
 344. Семенівська ОТГ
 345. Сенчанська
 346. Сергіївська ОТГ
 347. Синельниківська
 348. Синівська ТГ
 349. Синюхино-Блідська
 сільська рада
 350. Скалатська ОТГ
 351. Славгородська
 352. Славутська ТГ
 353. Слобожанська
 354. Смідинська
 355. Смолінська ТГ
 356. Сновська ОТГ
 357. Сокальська ТГ
 358. Соколівська ТГ
 359. Сосницька ТГ
 360. Софіївська ТГ
 361. Срібнянська ОТГ
 362. Станишівський ТГ
 363. Старозбарзька громада
 364. Старокостянтинівський ТГ
 365. Староостропільська ТГ
 366. Старосинявська ТГ
 367. Староушицька ТГ
 368. Степівська ТГ
 369. Степногірська ТГ
 370. Сторожинецька ТГ
 371. Стрийська ТГ
 372. Суворівської
 373. Сумська
 374. Таращанська
 375. Тарутинська
 376. Теофіпольська
 377. Теплицька
 378. Терешківська
 379. Тернівська
 380. Тернопільська
 381. Тернуватська ОТГ
 382. Тисменицька ТГ
 383. Тлумацька ТГ
 384. Товстенська ОТГ
 385. Томаківська ТГ
 386. Томашпільська ТГ
 387. Троїцька ТГ
 388. Тростянецька ТГ
 389. Тузлівська ОТГ
 390. Тульчинська
 391. Тупичівська
 392. Турбівська ТГ
 393. Турійська ТГ
 394. Уланівська ТГ
 395. Уманська ТГ
 396. Фастівська ТГ
 397. Харитонівська ТГ
 398. Херсонської ТГ
 399. Хмільницька ТГ
 400. Холминська ТГ
 401. Хорольська
 402. Хорошівська
 403. Хотинська
 404. Циблівська ТГ
 405. Чемеровецька ТГ
 406. Черкаська ТГ
 407. Чернелицька ТГ
 408. Чернівецька ТГ
 409. Чечельницька ТГ
 410. Чорноморська ТГ
 411. Чорнухинська
 412. Чортківської ТГ
 413. Чугуївська
 414. Чумаківська ТГ
 415. Шаргородська міська
 ТГ
 416. Шацька ТГ
 417. Шепетівська ТГ
 418. Широківська ТГ
 419. Ширяївської ТГ
 420. Шосткінська ТГ

- рада
- 421. Шпиківська селищна
 - 422. Щацька
 - 423. Южненська ТГ
 - 424. Южноукраїнська
 - 425. Яворівська ТГ
 - 426. Якушинецька
 - 427. Яремчанська

КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ ІРПІНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА 2019-2025 РОКИ

Ірпінська місцева освітня політика – це ціннісно орієнтована концепція розвитку освітньої сфери, направлена на формування місцевої нормативно-правової та організаційної бази, що передбачає створення низки програм, планів і політик місцевого значення, спрямованих, головним чином, на вивчення і задоволення освітніх потреб місцевої територіальної громади.

Нормативно-правова основа Концепції розвитку освітньої політики Ірпінської територіальної громади на 2019-2025 рр. полягає в узгодженні з Концепцією реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, законами України «Про співробітництво територіальних громад», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про освіту» та змін до Бюджетного і Податкового кодексів.

Місцева територіальна політика спирається у процесі творення на політичну, адміністративно-територіальну та фінансову децентралізацію, тобто національний процес передачі повноважень, функцій, ресурсів та відповідальності органам місцевого самоврядування.

Освітня децентралізація базується на принципах Нової української школи: педагогіка і партнерство, орієнтація на учня, автономія освітніх закладів та вчителів, стимули для учнів та вчителів, рівний доступ та рівні можливості, фінансування розвитку, сучасне освітнє середовище, виховання на цінностях.

I. МЕТА І ЗАВДАННЯ ІНІЦІАТИВИ

Метою створення і запровадження Концепції розвитку освітньої політики Ірпінської територіальної громади на 2019-2025 рр. є створення якісного освітнього середовища, що відповідає освітнім потребам територіальної громади, глобальним трендам та національним інтересам України, ґрунтується на принципах децентралізації та принципах доброго врядування.

Завдання цього документу є регламентація приведення внутрішньої та зовнішньої документації управлінь та відділів Ірпінської міської ради, а також відповідних комунальних служб і організацій, до політики орієнтації на споживача, тобто пересічного мешканця громади, із врахуванням історично-територіальних особливостей регіону, наявних ресурсів (коштів, природних, підприємств та організацій, інфраструктури) із максимальним залученням нових можливостей завдяки реформі децентралізації.

II. ПРОБЛЕМАТИКА

Освіта в громадах традиційно фінансується за залишковим принципом. Головним джерелом фінансування сфери освіти і досі є державна субвенція. Громади вчать збільшувати місцевий бюджет, реагувати на потреби територіальної громади, формувати відповідні місцеві політики і бюджети, застосовувати інструменти моніторингу та оцінку проектно-цільового методу.

Населення Ірпінської територіальної громади, як сателіта столиці, значно зростає щороку. Молоді родини обирають Ірпінь як комфортне та зручне місто для проживання та виховання дітей. Відповідно школи та дитячі садочки стають перевантажені, 7 із близько 100 класів перейшли на другу зміну навчання. Тенденція продовжується.

У громаді не проводилася систематична робота по вивченню освітніх потреб громади, оцінки задоволеністю освітнім процесом як учнів, так і батьків, оцінки потреб і перспектив педагогічного колективу освітніх закладів, очікувань місцевого бізнесу щодо освіти молодого покоління перспективних працівників закладів і підприємств.

Стратегічного планування розвитку територій не було проведено для визначення освітніх пріоритетів місцевої освіти. Наприклад, якщо стратегічна мета Ірпінського регіону є туристичний розвиток і залучення інвестицій сфери туризму, то шкільна програма і позашкільні мають концентрувати увагу змісту освітньо-виховного процесу саме на сфері туризму і розвитку спроможностей молодого покоління працювати у цій сфері.

Зкладам важко залучати додаткові кошти, оскільки вони не спроможні запропонувати якісно нові послуги, за які споживачі (мешканці громади) будуть готові сплачувати додатково.

Низька залученість громадськості у процесі прийняття рішення та розподілу обов'язків між стейкхолдерами знижує рівень відповідності навчально-виховних програм та матеріально-технічної бази закладів сучасним потребам громади, знижує ефективності навчання і відповідно ефективність використання бюджету громади.

Знання, що надає школа, не можуть на сьогодні конкурувати з інформацією з відкритих джерел Інтернет. Форми навчання також не витримують конкуренції із компетентнісними вимогами та динамікою сучасного світу. Форми і методи навчання зрідка урізноманітнюються практично-діяльнісною та експериментальною складовою через імітаційні ділові ігри, проєктну діяльність, ділові ігри, дебатні клуби і змагання на уроках. Часто це відбувається від слабкої матеріально-технічної бази шкіл.

Українське суспільство мало поінформовано про можливості та формати домашнього (сімейного) навчання за західним зразком, що абсолютно не є прототипом дистанційного навчання.

III. МЕТОДИ ДОСЯГНЕННЯ

- Формування місцевої освітньої політики через орієнтацію на потреби місцевої громади. Освітні програми та місцеві бюджети мають бути достатньо гнучкими, аби вчасно реагувати на потреби громади, дослідження громадської думки має бути проведено, існуючі програми мають бути проаналізовані на відповідність поточним освітнім потребам громади, відповідне фінансування має бути затверджене і забезпечене.
- Підвищення фінансової спроможності. Збільшення місцевого бюджету за рахунок децентралізації, збільшення видатків на освіту. Не фінансувати за залишковим принципом на «закриття дірок», а фінансувати розвиток, впроваджувати нові ідеї.
- Розширення громадської участі. Проведення консультацій зі стейкхолдерами, залучення громадських утворень до процесів прийняття рішень (громадських рад міста, опікунських рад шкіл, громадських організацій, бізнесу), популяризація інструментів громадської участі (збільшення обсягу громадського бюджету щороку), проведення дослідження громадської думки із вивчення потреб і визначення результатів.
- Стимулювання автономності закладів освіти. Переведення закладів освіти в окремі юридичні особи із відповідною самостійною адміністративно-господарською діяльністю затвердження

IV. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Короткотривалими результатами реалізації Концепції є (перелік не є вичерпним):

- Відкриття 3 нових загальноосвітніх закладів освіти;
- Добудова 3 нових корпусів для найзавантаженіших освітніх закладів територіальної громади;
- Створення 100 нових навчальних класів;
- Побудова 3 нових дитячих садочків;
- Побудова 10 нових спортивних пришкольніх комплексів;
- Запуск стипендіальної програми для обдарованої молоді (за академічні та спортивні досягнення);
- Ремонт та обладнання 10 профільних класів;
- Капітальні ремонти у школах;
- Запровадження програми стимулів для вчителів;
- Створення навчального закладу із найновішими лабораторіями для досліджень науково-природничих дисциплін;
- Прогресивне та інноваційне позашкільля (10 гуртків робототехніки, програмування);
- Щорічні програми шкільних обмінів із західними країнами;
- Щорічні національні конкурси.

Довготривалими результатами визначено:

- Підвищення спроможності громади самостійно забезпечувати свій розвиток через збільшення бюджету розвитку у 50 разів;
- Моніторинг та оцінка усіх муніципальних програм на складову розвитку територіальної громади та розвитку освіти;
- Формування і реалізації стратегії розвитку самостійної територіальної громади, та відповідних освітніх програм у школах, спрямованих на забезпечення цієї Стратегії;
- Широке залучення громадськості у процесі вивчення освітніх потреб громади, у прийнятті місцевих рішень, спільне управління закладами освіти через опікунські ради;
- Розширення можливостей й бюджету програми Громадської участі і відокремлення категорії освітніх проєктів;
- Підвищення обізнаності громади щодо інструментів впливу на якість місцевої освіти, щодо форм домашнього навчання (враховуючи можливі кризи і глобальні ризики);
- Підвищення рівня володіння англійською мовою у школярів на 30%.

V. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ

Моніторинг та оцінка результатів здійснюється для визначення рівня ефективності реалізації Концепції, виконується Управлінням освіти і науки Ірпінської міської ради, із залученням Громадської ради при Ірпінській міській раді, Молодіжної громадської ради, Піклувальних рад освітніх закладів Ірпінської громади, органів шкільного самоврядування, громадських організацій, в тому числі – міжнародних, експертів у сфері освіти та децентралізації, професійних груп моніторингу та оцінки (дослідницькі інститути).

Моніторинг на оцінка має проводитися раз на рік, для поточного підвищення ефективності виконання завдань ініціативи, а також загальна оцінка успішності по завершенню/виконанню плану дій в рамках Концепції у 2025 році.

VI. ТЕРМІНИ І СТРОКИ

З метою реалізації цієї освітньої концепції передбачається виконання плану дій на 2019-2025 роки, відповідно до Стратегії розвитку Ірпінської громади до 2025 року, щорічного соціально-економічного плану розвитку Ірпінської громади, бюджету громади, плану роботи Управління освіти та науки України. Кожен компонент цієї ініціативи має пройти обов'язкові етапи реалізації: планування і обговорення (проведення консультацій зі стейкхолдерами, уточнення бюджетів), впровадження (проведення тендерів за потреби, запланованих заходів та робіт), моніторинг та оцінка результатів. Кожен компонент має річний план реалізації із включенням усіх вище вказаних етапів.

VII. ФІНАНСУВАННЯ Й БЮДЖЕТУВАННЯ

Фінансування Концепції здійснюється за вимогами Бюджетного Кодексу України, а саме за проєктно-цільовим методом фінансування.

За період 2019-2025 років, в умовах посилення процесів децентралізації, передбачається збільшення бюджету розвитку Ірпінської громади у 45 разів, 30% з якого заплановано спрямовувати на видатки задоволення освітніх потреб громади, а саме: побудову новітньої інфраструктури (збільшення кількості освітніх закладів і відповідно збільшення кількості класів у них, будівництво оновлених спортивних пришкольніх комплексів, будівництво спортивних залів, будівництво доріг та тротуарів біля території освітніх закладів), обладнання профільних класів, закупівля новітнього технічного обладнання (проекторів, комп'ютерів, програм, лабораторій, роботів), фінансування програм обмінів, забезпечення виплат стипендій учням та премій освітнім працівникам, забезпечення проведення заходів національного та міжнародного рівнів, створення умов для розвитку позашкільної й проєктної діяльності у школах, забезпечення умов для якісного підвищення кваліфікації вчителів та формування сучасного і прогресивного іміджу освітянина.

Проте також стимулювати процес залучення коштів закладами освіти: запровадження платних послуг в закладах освіти, створення умов в освітніх закладах володіти та розпоряджатися власним майном із метою залучення додаткових коштів, залучення донорських програм, спонсорів, проведення благодійних заходів.

VIII. КОМПОНЕНТИ ЗМІСТУ ІНІЦІАТИВИ:

8.1. Англійська мова в школах та позашкільні

Завдання: підвищити рівень викладання та рівень володіння англійською мовою в учнів Ірпінської територіальної громади.

Кроки:

- Збільшити кількість уроків англійської та кількість вчителів англійської втричі;
- Здійснити міський зріз рівня володіння учнями англійською мовою;
- Провести атестацію вчителів англійської;

- Провести підвищення кваліфікації вчителів англійської за індивідуальними графіками;
- Започаткувати відвідування кіносеансів англійською мовою;
- Включити в шкільну програму вивчення англійської мови за допомогою фільмів і комп'ютерних програм;
- Залучити іноземних волонтерів (носіїв мови) до шкільних і позашкільних уроків.

8.2. Проєктна діяльність у школах

Завдання: залучити школи та учнів у проєктну діяльність задля оволодіння вміннями приймати рішення, управління процесами, співпрацювати у команді, орієнтуватися на послуги, вести перемовини.

Ініціативна група школярів, без допомоги дорослих, формують та готують свій проєкт, який спрямований на реалізацію позашкільної ідеї. Проєкт має, на думку дітей, покращити атмосферу в школі, спонукати до дослідження, проведення акцій, організувати типи робіт.

Приклади проєктів, які вже були реалізовані: здійснення аналізу води в місті за допомогою мобільної лабораторії, графіті на сірій стіні огорожі школи, проведення екологічної акції, проведення флешмобу до Дня Європи тощо.

Кроки:

- провести цикл тренінгів для вчителів та учнів з проєктного менеджменту;
- оголосити конкурс на проєкти для шкіл, які будуть розроблені та впроваджуватися учнями школи;
- виділити кошти на 6-10 проєктів на рік для кожної школи;
- провести публічну презентацію результатів проєктів.

8.3. Імітаційні ділові ігри («Підприємство», «M18 – Ми можемо більше!»)

Завдання: організувати цикл ділових імітаційних ділових ігор на такі актуальні сучасні теми як здійснення політичного. Вибору «M18 – Ми можемо більше!» або управління компанією (Junior Achievement), біржовий ринок, нанотехнології, політика тощо.

Сформувати в учнів компетенції та вміння приймати рішення, відповідати за результат команди, презентувати ідею, управляти процесами, аналізувати глобальну ситуацію, вести чесну конкуренцію, самостійно оцінювати себе та інших, вести перемовини.

Кроки:

- формування та навчання групи ігротехніків з учнів та вчителів для проведення імітаційних ділових ігор;
- запропонувати шкільний простір Ірпінської громади для апробації існуючих ділових ігор;
- проведення мінімум однієї ділової гри в рік у кожній школі.

8.4. Профорієнтаційний центр для дітей і дорослих

Завдання: створення платформи для професійного визначення молоді та дорослих. У співпраці з Ірпінським центром зайнятості.

Кроки:

- проведення уїкендів професій на рівні міста (зустрічі з успішними представниками професій);
- проведення по школах профорієнтаційних курсів та психологічних тренінгів із самовизначення (з 5 класів);
- допомога в працевлаштуванні на літні місяці дітям від 14 років (практика на місцевих підприємствах);
- організувати табори відпочинку і праці на підприємствах різних рівнів;
- залучити до співпраці Ірпінський центр зайнятості.

8.5. Профільне навчання

Завдання: сформувати відповідне професійно-орієнтоване середовище для розвитку нахилів, інтересів та здібностей старшокласників, що сприятиме персональному вибору спеціалізації та професії учня через науково-пізнавальну діяльність у профільному класі.

Кроки:

- провести дослідження бажаної профільної підготовки учнів кожної школи, враховуючи спеціалізацію і можливості педагогічного колективу;
- забезпечити матеріально-технічну базу обраного напрямку спеціалізації освітнього закладу (ремонтні роботи, спеціальний дизайн середовища, необхідна техніка, лабораторії та обладнання, відповідні дидактичні матеріали, залучення позаштатних експертів);
- сформувати графік і забезпечити доступність відвідування лабораторій/майстерень для усіх старшокласників Ірпінської територіальної громади.

8.6. Новітні технології/ ІТ

Завдання: комп'ютеризація Ірпінських шкіл з метою проведення уроків із застосуванням комп'ютерів, оцінювання знань через комп'ютерні програми, введення нових предметів у навчальний процес (наприклад, програмування).

Кроки:

- визначити освітні запити учнів та батьків на володіння новітніми технологіями;
- визначити запити місцевого бізнесу та різних типів підприємництва щодо очікувань володіння новим поколінням професіоналів новітніми технологіями;
- забезпечити рівний доступ до новітньої комп'ютерної техніки (ноутбуки, принтери, сканери, інтерактивні дошки, обладнання для робототехніки) усіх учнів територіальної громади;
- забезпечити навчання педагогічного складу освітніх закладів щодо вільного використання новітніх технологій на уроках загальної освітньої програми.

8.7. Дебатні клуби та диспути

Завдання: створення платформи для професійного визначення й зростання молоді та дорослих через розвиток критичного мислення, ведення перемовин, самостійного пошуку відповідей на складні питання сучасності та захист власної думки інтелектуальним шляхом.

Кроки:

- визначити освітні запити учнів та батьків на володіння новітніми технологіями;
- визначити запити місцевого бізнесу та різних типів підприємництва щодо очікувань володіння новим поколінням професіоналів новітніми технологіями;
- забезпечити рівний доступ до новітньої комп'ютерної техніки (ноутбуки, принтери, сканери, інтерактивні дошки, обладнання для робототехніки) усіх учнів територіальної громади;
- забезпечити навчання педагогічного складу освітніх закладів щодо вільного використання новітніх технологій на уроках загальної освітньої програми.

8.8. Західні освітні програми

Завдання: інтегрувати кращі практики західної шкільної та позашкільної освіти в освітнє середовище громади задля розвитку спроможностей молоді до здійснення міжнародної діяльності й комунікації, включення вітчизняних освітніх програм у глобальний контекст.

Кроки:

- залучити довгострокових волонтерів з Європейської волонтерської служби «Ерасмус +»;
- залучити до співпраці у роботі освітніх закладів та розвитку громади довгострокових волонтерів Корпусу Миру США: викладання англійської мови, розвиток молоді, розвиток громади;
- створити Євроклуби у профільних навчальних закладах;
- залучити і посилити громадський сектор регіону через співпрацю волонтерів з громадськими організаціями, здійснення спільної громадської діяльності, налагодження міжнародних відносин;
- створити середовище обговорення та навчання для учнів щодо євроінтеграційних процесів, європейського вибору, а також щодо роботи міжнародних організацій та альянсів;
- забезпечити рівний доступ до співпраці з міжнародними волонтерами та участі у Євроклубах усієї учнівської молоді регіону за бажанням;
- забезпечити навчання педагогічного складу освітніх закладів щодо вільного використання новітніх технологій на уроках загальної освітньої програми.

8.9. Міжнародний обмін учнями і студентами

Завдання: створення умов для здійснення академічних та культурних молодіжних обмінів старшокласників і студентів територіальної громади з країнами Європейського Союзу та США через включення в міжнародні програми та залучення грантових проєктів.

Кроки:

- створити робочу групу участі у програмі академічних та культурних молодіжних обмінів «Ерасмус +»;
- сформувавши потенційну мережу закордонних освітніх закладів та громадських організацій для співпраці;
- провести низку навчальних семінарів і тренінгів щодо написання грантових заявок, оформлення проєктних заявок, створення місцевих молодіжних команд, із залученням зовнішніх експертів;
- активізувати молодіжні ради та шкільні парламенти для участі у міжнародних проєктах та програмах.

8.10. Проведення національного конкурсу для школярів

Завдання: проведення щорічного шкільного національного змагання в Ірпені, де можуть взяти участь школярі з різних шкіл усіх областей України.

Кроки:

- вивчити технологію та апробувати в закладах територіальної громади ділову гру «Моделювання економіки та менеджменту»;
- вивчити технологію та апробувати в закладах територіальної громади ділову гру «Модель ООН»;
- вивчити технологію та апробувати в закладах територіальної громади ділову гру «М-18 – Ми можемо більше!»;
- створити положення щодо проведення національного конкурсу знавців української мови та літератури;
- визначити кращий варіант для проведення національного конкурсу, сформувавши бюджет, підготувати команду.

8.11. Програма стимулів для учнів і вчителів

Завдання: заохотити активну пізнавальну діяльність учнів та академічні успіхи через виплату стипендій учням, підвищити престижність процесії та надихнути на творчу роботу вчителів через виплату премій, та інших стимулів.

КРИТЕРІЇ ДЛЯ ВИПЛАТИ СТИПЕНДІЇ:

- навчання на відмінно;
- активна участь у житті школи та громади;
- спортивні досягнення.

КРИТЕРІЇ ДЛЯ ВИПЛАТ ПРЕМІЙ:

- високі академічні результати учнів;
- активність у особистому розвитку та навчанні (участь у конференціях, семінарах, тренінгах, курсах);
- розробка власних методичних матеріалів;
- застосування інноваційних методів навчання;
- відгуки та рекомендації батьків і учнів.

8.12. Освіта для дорослих

Завдання: забезпечити сприятливе сучасне професійне середовище для підвищення кваліфікації, натхнення, розвитку талантів та самовдосконалення для педагогічного колективу й управлінського складу освітніх закладів територіальної громади.

Кроки:

- дослідити освітні потреби керівників та педагогів освітніх закладів громади;
- скласти індивідуальні плани й бюджети підвищення кваліфікації освітян, програм обміну, відряджень, організації семінарів та тренінгів із залученням зовнішніх експертів;
- скорегувати програму стимулів для найактивніших представників сфери освіти;
- широко залучити громадський сектор до процесу вдосконалення програм підвищення кваліфікації та підтримки освітян регіону.

**ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА**

Управління стратегічного розвитку міста

м. Тернопіль, вул. Листопадова, 5, 46001 тел.: (0352) 25 07 21, (0352) 52 00 59, (0352) 52 59 80
e-mail: usrm.mr@gmail.com web: ternopilcity.gov.ua

31.10.2022

№ 83/2

ДОВІДКА**ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
САЙФЕРС АНАСТАСІЇ ВІКТОРІВНИ
НА ТЕМУ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УКРАЇНІ»**

Аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Сайферс протягом 2019-2021 років було здійснено моніторинг реалізації організаційно-правового забезпечення публічного управління закладами освіти, які знаходяться в управлінні Тернопільської міської ради, та визначено рівень міжсуб'єктної взаємодії влади з громадськістю з метою подальшого вдосконалення якості надання публічних послуг у сфері освіти на місцевому рівні в умовах діючих глобальних викликів та післявоєнний період трансформаційних змін в Україні.

Авторка неодноразово брала участь в онлайн-засіданнях управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради, де презентувала результати проведених досліджень з метою подальшого вдосконалення якості надання публічних послуг у сфері освіти на місцевому рівні в умовах діючих глобальних викликів та післявоєнний період трансформаційних змін в Україні..

Начальник управління



Юрій ДЕЙНЕКА



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

04050, м. Київ, вул. Академіка Ромоданова, 12/2
телефон (044) 481-21-61

26.12.2022 № 044-16-07-408

ДОВІДКА

про участь у науково-дослідних роботах

Видана **САЙФЕРС Анастасії Вікторівні** з підтвердженням про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідних роботах за комплексним науковим проектом “Державне управління та місцеве самоврядування” (номер державної реєстрації 0199U002827) Національної академії державного управління при Президентові України, а саме:

– у 2020-2021 роках, – виконавець на громадських засадах (накази Національної академії: від 28 лютого 2020 року № 133-ос “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”; від 15 березня 2021 року № 182-ос “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”) науково-дослідної роботи «Порівняльний аналіз соціогуманітарного розвитку регіонів України в умовах децентралізації», номер державної реєстрації 0119U101358.

Довідка видана на підставі оригіналів наказів Національної академії “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”, які зберігаються в архіві Київського національного університету імені Тараса Шевченка за адресою Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (м.Київ, вул.Антоня Цедіка, 20).

Відповідно до Указу Президента України від 05 листопада 2020 року № 487/2020 “Про впорядкування використання об’єктів державної власності, що перебувають в управлінні Державного управління справами”, розпорядження Кабінету Міністрів України “Деякі питання реорганізації закладів освіти” від 24 лютого 2021 року № 147-р, наказу Міністерства освіти і науки України від 16 березня 2021 року № 316 “Про реорганізацію закладів



УКРАЇНА
БОЯРСЬКА МІСЬКА РАДА
КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

вул. М. Грушевського, 39, м. Боярка, Київська обл., 08150, тел.0672040995
E-mail:boyarka-rada@ukr.net, код ЄДРПОУ 36263776

від 09.08.2022 № 02-10/3158
на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
САЙФЕРС АНАСТАСІЇ ВІКТОРІВНИ,
аспірантки кафедри публічної політики Київського національного
університету імені Тараса Шевченка
на тему “Публічне управління закладами освіти в територіальних
громадах в Україні”

Результати дослідження Сайферс А.В. були використані в діяльності Боярської міської територіальної громади Фастівського району Київської області, зокрема на засіданнях виконавчого комітету були обговорені питання щодо результатів моніторингових досліджень соціально-психологічної готовності управлінських кадрів у сфері освіти з вдосконалення якості надання публічних послуг на місцевому рівні в умовах діючих глобальних викликів та загроз, а також в контексті трансформаційних змін в Україні.

Аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка неодноразово надавала дорадчо-консультативну допомогу щодо застосування механізмів забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах України в умовах впровадження реформи децентралізації в Україні, які мають важливе практичне значення.

Міський голова



Олександр ЗАРУБІН



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІРПІНСЬКА МІСЬКА РАДА
УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ І НАУКИ**

вул. Шевченка, 3^а, м. Ірпінь, Київська область, 08205, тел.: 045-97-67-000 факс: 045-97-63-363,
<https://irpinosvita.gov.ua>, e-mail: irpin.osvita@gmail.com

від 05.08.2022 р. № 01-11/349

на № _____ від _____ 2022 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
САЙФЕРС АНАСТАСІЇ ВІКТОРІВНИ,
НА ТЕМУ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УКРАЇНІ»

Аспіранткою кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Сайферс А.В. протягом 2019-2020 рр. було здійснено моніторинг реалізації інституціонального забезпечення публічного управління закладами освіти Ірпінської міської ради, а також досліджено рівень міжеуб'єктної взаємодії публічної влади з інститутами громадянського суспільства з метою подальшого вдосконалення ефективності публічного управління та підвищення якості надання публічних послуг у сфері освіти на місцевому рівні на засадах використання міжнародного досвіду в Україні.

Результати досліджень презентовані на засіданнях виконавчих органів Ірпінської міської ради. Дослідниця надавала неодноразово методично-консультативну допомогу щодо застосування механізмів забезпечення публічного управління закладами освіти в Ірпінській територіальній громаді та інших громадах України в умовах глобалізаційних викликів та трансформаційних змін. Результати дисертаційного дослідження застосовувалися у процесі формування змін до бюджету територіальної громади, корегування бюджетних видатків на розвиток місцевих освітніх програм, надання рекомендацій закладам освіти громади щодо ведення самостійної господарської діяльності та залучення додаткових коштів через надання платних освітніх послуг.

Начальник Управління освіти і науки
Ірпінської міської ради



Олег БІЛОРУС