

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доцент

_____ Оксана СТОРОЖУК
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота
за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти
на тему: «Управління розвитком освіти в Компаніївській територіальній
громаді»

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу, групи ПА-19
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»
ОПП «Публічне управління та
адміністрування»
_____ Наталія ШПИЛЬОВА
Керівник: канд. пед. наук, доцент
_____ Володимир ЛИПЧАНСЬКИЙ
Рецензент: директор КУ «ЦМАДЗО
Компаніївської селищної ради
Кіровоградської області»
Людмила ПІСКУН

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	6
1.1. Природа та роль управління розвитком освіти в територіальній громаді	6
1.2. Ключові проблеми розвитку освіти в контексті реформи децентралізації	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В КОМПАНІЇВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	29
2.1. Загальна характеристика функціонування КУ «Центр моніторингу та аналізу діяльності закладів освіти Компаніївської селищної ради Кіровоградської області»	25
2.2. Оцінка показників результативності діяльності досліджуваної установи підприємства	30
2.3. Особливості функціональних механізмів управління розвитком освіти в досліджуваній територіальній громаді	35
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	45
3.1. Формування концептуальних засад управління розвитком освіти в умовах децентралізації	45
3.2. Впровадження маркетингових технологій в контексті вдосконалення менеджменту системи освіти території	54
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Розвиток сфери освіти є важливим пріоритетом державної політики, оскільки сама освіта: займає вирішальну позицію в інтелектуалізації людської праці, є основним інструментом здійснення соціальних змін, слугує механізмом самоорганізації та саморозвитку окремих людей і суспільства в цілому. Беручи особисте навчання та розвиток як нашу власну відповідальність, щоб забезпечити вирощування високоякісних талантів для національної економіки. Сучасні радикальні реформаторські зміни вимагають нового підходу до управління всією освітньою системою, яка на сьогодні є синтезом усіх освітніх структур, що забезпечують відтворення та розвиток інтелектуального потенціалу суспільства. У цьому напрямку також постійно актуалізується процес децентралізації та формування місцевої освітньої політики, що виникає внаслідок пошуку новітньої моделі розвитку освіти на основі децентралізації. Це зумовлює зручність і важливість налагодження ефективного механізму управління розвитком місцевої освіти, що зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Значним внеском у дослідження аспектів управління розвитку освіти можна вважати наукові роботи В. Бесчастного, С. Голубєва, І. Іванюка, К. Корсака, В. Крижко, В. Лугового, Н. Мельтюхової, Л. Паращенка, Н. Протасової, Л. Паращенка, І. Силадія, Є. Сулими, О. Хоми, Н. Шульги та ін. Проте в умовах нових викликів, пов'язаних з децентралізацією, питання управління розвитком освіти потребує поглибленого вивчення та розробки стратегічних орієнтирів та ефективних механізмів управління розвитком освіти на рівні територіальної громади.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад розвитку та управління системою освіти громади та надання практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Для реалізації цієї мети в роботі знайшли розв'язання наступні основні завдання:

- дослідити та підкреслити природу освіти та обґрунтувати необхідність управління розвитком освіти;
- описати та діагностувати проблеми розвитку освітньої галузі в контексті процесу децентралізації;
- здійснити оцінку організаційно-функціонального забезпечення управління розвитком освіти;
- здійснити моніторинг ефективності управління розвитком освіти громади регіону;
- розробити концептуальні засади управління розвитком освіти в контексті процесу децентралізації;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення процедур формування та реалізації стратегій розвитку освіти в територіальній громаді.

Об'єктом дослідження є механізм управління розвитком освіти територіальної громади. Предметом дослідження є теоретико-методологічні та процесуальні аспекти формування систем управління розвитком системи освіти Компаніївської громади.

У процесі досягнення поставленої мети та вирішення поставлених завдань використовуються дослідницькі основи сучасної наукової методології, тобто застосування загальних методів та спеціальних методів, зокрема: аналізу та синтезу, узагальнення, порівняння, змістового аналізу, абстракція, аналогія, термінологічний аналіз, системний, структурно-функціональний і факторний аналіз, техніко-економічні розрахунки, графічна інтерпретація.

Наукова новизна дослідження полягає у наступному: удосконалено методичні засади організаційного механізму управління розвитком системи освіти територіальної громади. Тоді як практична значущість роботи полягає в закладенні концептуальних основ розвитку освіти Компаніївської громади та формулюванні ефективних форм розвитку органів місцевого самоврядування з громадськістю з метою підвищення якості освітніх послуг в Компаніївській територіальній громаді.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Природа та роль управління розвитком освіти в територіальній громаді

У Освіта є одним із найважливіших соціальних інститутів, забезпечує потреби суспільного відтворення, дає необхідні знання, уміння та навички. Виховує нове покоління молодих людей, які є головною ланкою суспільного процесу економічні, соціальні, гуманістичні та культурні питання розвитку суспільства. У сучасному динамічному та мінливому середовищі освіта стає сферою передачі знань і соціального досвіду, інтегруючи та поєднуючи різні види освіти та освітньої діяльності в єдину систему. Така діяльність спрямована на встановлення суспільного порядку та виховання високоосвічених спеціалістів.

Сучасність висуває підвищені вимоги до змісту, якості, форми та методу її надання, що зумовлює необхідність проведення фундаментальних системних реформ і визначення пріоритетного напрямку майбутнього розвитку.

Об'єктами дослідження освіти є різні галузі сучасного наукового знання, а саме: філософія, педагогіка, соціологія, право та ін. Дослідники в цих галузях висунули низку теоретичних пояснень поняття «освіта» зі значними відмінностями у змісті. Загалом можна виділити декілька основних підходів до розуміння сутності освіти та визначення її основних завдань і функцій, які найчастіше використовуються в сучасній науковій думці, міжнародному та чинному вітчизняному законодавстві. В енциклопедії освіти дається широке визначення освіти: «Цілеспрямована пізнавальна діяльність, що є результатом засвоєння або вдосконалення знань, умінь і навичок, що в сукупності визначають індивідуальну своєрідність суспільного

світогляду та особистості» [2], і набуття цього знання та відповідні практичні вміння. Тобто це визначення включає два змістовні аспекти: набуття систематичних знань і вмінь та сукупність знань, набутих у процесі навчання.

З точки зору соціальної значущості освіта розуміється як «галузь соціальної діяльності, освітня система, що забезпечує засвоєння комплексних знань, умінь і навичок за допомогою технологій навчання» [10]. З точки зору забезпечення якості змісту освіти, це результат «засвоєння державою, громадськістю, окремими особами всіх цінностей, важливих для держави, суспільства і кожного громадянина» [20]. Як засіб організації функціонування соціальних систем освіта є показником «об'єднання та регулювання діяльності тих, хто встановлює такі інституційні взаємодії, засобами їх побудови» [9].

Розглядаючи технологію доступу до освіти, освіта трактується як «процес до заданої пізнавальної мети через суб'єктивну та об'єкту дію науковців та викладачів» [5]. У цьому сенсі освітній процес має певні ознаки цілеспрямованості, поетапності, безперервності та відповідного росту результатів.

Часто поняття «освіта» в наукових джерелах трактується як система установ і організацій, які здійснюють освітню діяльність, спрямовану на задоволення освітніх потреб населення.

Згідно із законодавством України, освіта є «основою інтелектуального, духовного, фізичного та культурного розвитку особистості, успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями та культурою нації» [17].

У висновку йдеться про те, що освіта, як основа індивідуального, соціального, національного та національного розвитку, є стратегічним ресурсом підвищення добробуту людей, підтримки національних інтересів та посилення національної сили та авторитету на міжнародній арені [10].

Тобто, виходячи з вищевикладеного, можна сказати, що в широкому сенсі освіта – це соціальний процес (чи діяльність), який спрямований на розвиток особистості та саморозвиток, і пов'язаний із засвоєнням системних знань, набуттям здібностей, розвиток інтелектуальної та творчої діяльності, набуття навичок і компетенцій, які призначені для користі суспільства та розвитку особистості.

Водночас цей процес є загальнодержавним, тобто здійснюється в суспільстві відповідно до потреб громадськості та відповідно до визначених суспільством стандартів і встановлених нормативів. Незалежно від форми, в якій надається освіта, процес здобуття освіти, його характер, спрямованість, пріоритети, цінності та методи організації визначаються суспільством [20].

На нашу думку, конотація освіти як соціального явища відображається в наступних аспектах (рис. 1.1).:

- 1) Освіта як результат, як сума суспільно значущих знань;
- 2) Освіта як процес передачі знань та інформації, реалізації умінь і навичок, тобто освітній процес;
- 3) Освіта як організаційно-економічна система, тобто як галузь соціально-економічної діяльності. Враховуючи суспільне значення освіти для духовного та інтелектуального розвитку нації, її основною метою є забезпечення:
 - а) загальний розвиток особистості та її талантів, інтелектуального і творчого потенціалу та здібностей;
 - б) розвивати цінності та здібності до успішної самореалізації.
 - в) збагачувати інтелектуальний, економічний, творчий і культурний статус нації;
 - г) розвивати свідомих і відповідальних громадян, здатних свідомо обирати державну посаду та спрямовувати свою діяльність на благо суспільства;
 - д) Підвищення освітнього рівня громадян з орієнтацією на забезпечення сталого розвитку країни є її європейським вибором.

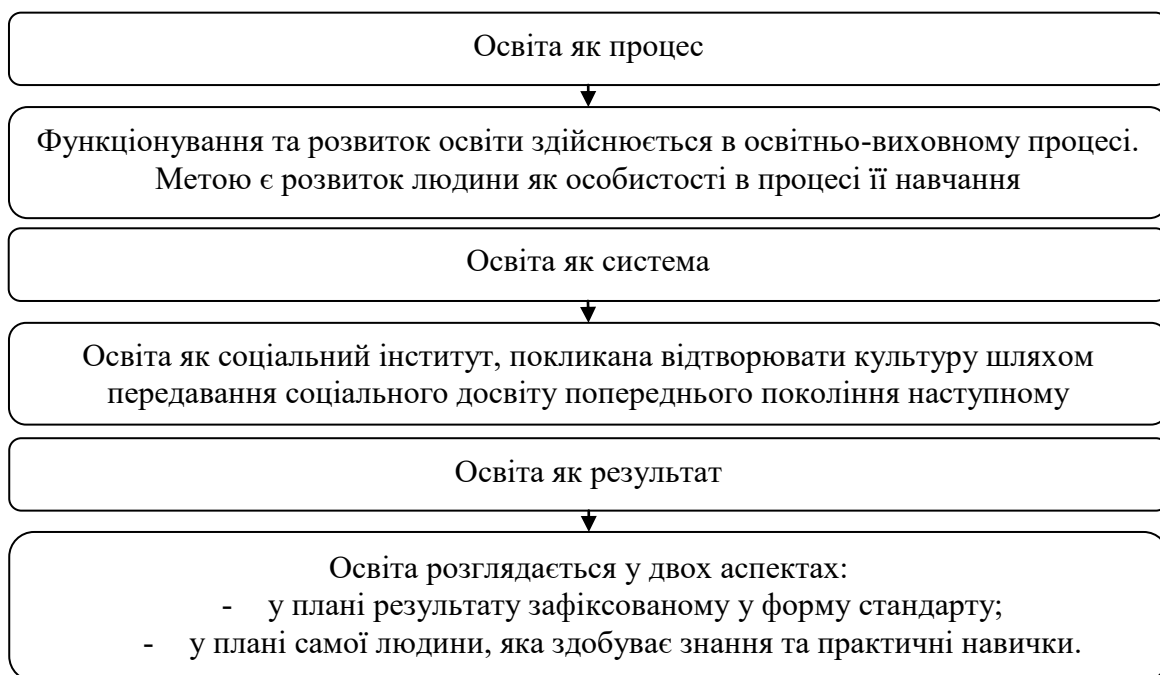


Рис. 1.1. Розуміння освіти як процесу, системи та результату

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Відповідно до сучасних вимог освіта в Україні ґрунтується на дотриманні основних принципів, закладених у законодавчій та нормативній базі [17]:

- забезпечити кожному громадянину різноманітні форми та види освітніх послуг;
- умови рівних можливостей для повної реалізації громадянської компетентності та всебічного розвитку;
- гуманізм, пріоритет загальнолюдських моральних і духовних цінностей, демократизм;
- органічного зв'язку з культурою і традиціями, надбаними світовою та національною історією політичної незалежності освіти, громадських та релігійних організацій;
- наукового та світського характеру надання освіти;
- інтегрування навчання з досягненнями науки та виробництвом;
- взаємозв'язку з освітніми програмами інших країн;
- гнучкості освітнього процесу та прогностичності розвитку освіти;

- єдності та наступності набуття освіти, її безперервності та урізноманітнення;

- поєднання механізму державного управління освітою з управлінням на рівні територіальних громад та громадським самоврядуванням в освіті.

Як багатофункціональна галузь освіта характеризується функціональними завданнями, які закладаються в систему її управління.

У цьому контексті можна виокремити функції освіти, представлені на рис. 1.2

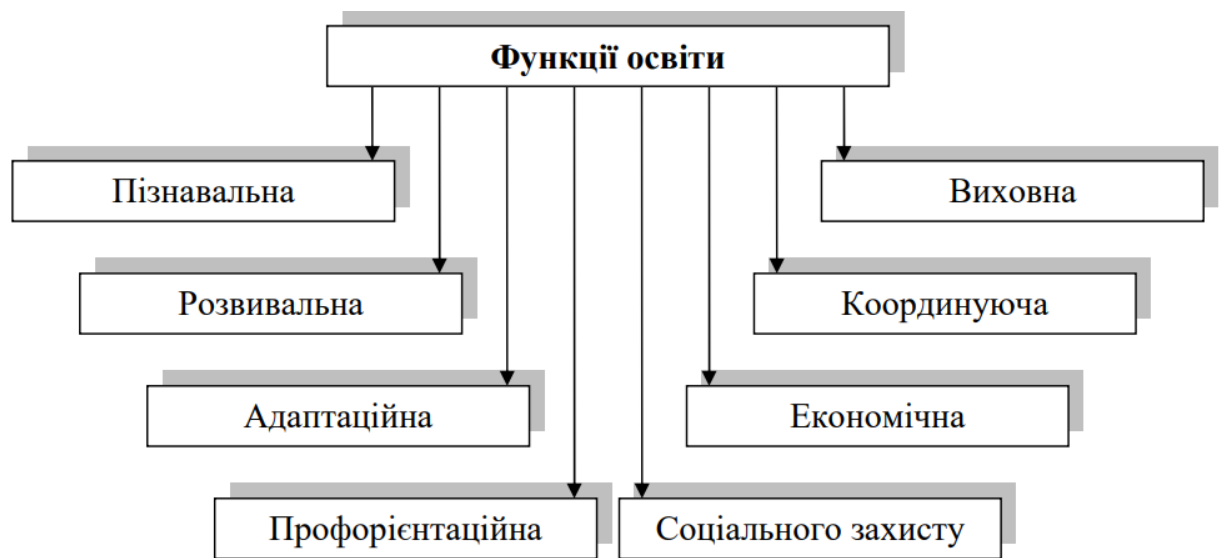


Рис. 1.2. Функції освіти як галузі суспільної діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [17]

У навчальному процесі дуже важливо правильно організувати надання освітніх послуг. Такі послуги спрямовані на задоволення потреби людини в знаннях, набуття певних умінь і навичок, реалізацію особистих можливостей. Практичний аспект освітніх послуг полягає в організованому процесі надання індивідам необхідних знань і навичок, які потрібні суспільству.

На сьогодні науковим співтовариством сформовано кілька концептуальних підходів до визначення сутності категорії освітніх послуг, згідно з якими освітні послуги визначаються як:

- 1) Діяльність, процес надання;
- 2) Як результат освітньої діяльності;

- 3) Як діяльність з надання послуг;
- 4) Потреба в соціальному забезпеченні;
- 5) Функції, прямо чи опосередковано пов'язані із задоволенням індивідуальних освітніх потреб [4].

Українське законодавство трактує освітні послуги як «сукупність регламентованих законодавством, освітніми програмами та/або договорами суб'єктів освітньої діяльності дій, які мають певну вартість і спрямовані на досягнення освітянами бажаних результатів навчання виховувати учнів» [20].

Основні характеристики освітніх послуг включають [14; 20]:

- 1) Забезпечена освітньою діяльністю з відповідною ліцензією на її здійснення;
- 2) Включає виконання серії заходів, затверджених національним законодавством, освітніми програмами чи відповідними угодами (контрактами);
- 3) Мета – дати можливість освіченим учням передати набір знань, умінь і навичок і отримати певні результати навчання.
- 4) Передача протягом певного часу або назавжди і має певне вартісне рішення (фінансове, інтелектуальне, духовне, культурне, соціальне значення тощо);
- 5) Націлені на задоволення освітніх потреб суспільства (громадян, держави та роботодавців) та отримання результатів навчання. Результати освіти – це «знання, здібності, навички, способи мислення, перспективи, цінності та інші особисті якості, набуті під час навчання, виховання та розвитку, які можна ідентифікувати, запланувати, оцінити та виміряти, демонструється після завершення освітньої програми або окремої освітньої складової»[20];
- 6) Гарантувати права споживачів і замовників освітніх послуг на захист власних інтересів і прав, зокрема: право на забезпечення освітніх потреб на належному рівні організації, відповідність змісту освіти, належну якість і доступність, поінформованість і доступ до послуги. Вибір форми надання

послуг, вплив на процес надання освітніх послуг, гарантовані законодавством України;

7) Оцінка якості освітніх послуг з точки зору майбутнього працевлаштування та життя випускників [3];

8) Суб'єкти надання освітніх послуг «мають гарантовану державою академічну, організаційну, фінансову та кадрову автономію»[20], а результати їх діяльності підлягають оцінці з боку споживачів та органів влади цих послуг. Відповідний рівень також є об'єктом державного нагляду (контролю). Надання освітніх послуг реалізується у відповідному освітньому середовищі, під яким розуміють «сукупність об'єктивних зовнішніх умов, факторів, соціальних об'єктів, необхідних для успішного функціонування освіти» [14].

Це середовище, як правило, формується національною адміністрацією та базується на певній правовій базі. Крім того, освітнє середовище формується кожним конкретним навчальним закладом і є «впорядкованою сукупністю умов і можливостей його споживачів для надання та отримання освіти» [14].

Освітнє середовище складається з таких компонентів як:

- методичне забезпечення навчально-виховного процесу;
- інноваційні інтерактивні методи навчання, організація навчального процесу, забезпечення підготовки (педагогічного) персоналу;
- план навчання, цілі та зміст навчання;
- фінансове та матеріально-технічне забезпечення навчання;
- між суб'єктна взаємодія та педагогічний обмін у навчально-виховному процесі.

Дослідники розділили освітнє середовище за методами і формами, що відповідають цілям навчання: догматичне, професійне, творче та безтурботне. Змістовні характеристики зазначених типів освітніх середовищ наведені на рис. 1.3



Рис. 1.3. Типи освітнього середовища та їх спрямування на розвиток особистості

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Загалом можна зробити висновок, що освітнє середовище є основою освітнього закладу і має бути: динамічним, функціональним, відкритим, комфортним, доброзичливим, привабливим для споживачів освітніх послуг, інклюзивним, формувати навички здорового способу життя. Формування цього середовища залежить від місця розташування навчального закладу, внутрішніх і зовнішніх чинників та внеску в його розвиток і становлення кожного суб'єкта освітнього процесу. Розвиток галузі освіти забезпечується належною системою управління, яка здійснюється на всіх рівнях (національному, регіональному, місцевому) та в системі освіти (дошкільна, початкова, загальна середня, професійна, вища освіта).

За визначенням науковців, національне управління освітою – це «система взаємодії органів державної влади, державних установ, організацій і посадових осіб у процесі виконання покладених на них функцій з метою забезпечення діяльності та розвитку освіти».

Систему управління освітою можна поділити на рівні: національний, регіональний і місцевий (рівень регіональної громади).

На загальнодержавному рівні сформувати основи національної освітньої політики, уточнити цілі та стратегічний напрямок розвитку освіти, забезпечити належне інституційне забезпечення діяльності навчальних закладів, реалізувати права та гарантії освіти. Через систему ліцензування та атестації визначається обсяг освітньої діяльності, вимоги до якості надання освітніх послуг, обсяги державного фінансування закладів освіти тощо.

Управління освітою на регіональному рівні представлено відповідними управліннями та відділами облдержадміністрацій та органів місцевого самоврядування (далі – ОМС), на які покладено повноваження та відповідальність за реалізацію освітньої політики області. області та забезпечують реалізацію освітньої політики регіону. Координує виконання загальнодержавних, регіональних та цільових освітніх планів і проектів розвитку освіти.

На місцевому (локальному) рівні управління розвитком освіти централізовано на відповідному органі місцевого самоврядування (управлінні освіти), до повноважень якого входить реалізація засад національної освітньої політики у відповідному юрисдикції та забезпечення надання якісної освіти. послуг та надання ними всім групам населення, планування розвитку мережевих навчальних закладів у територіальних громадах (дошкільна, початкова, базова середня). У рамках забезпечення здобуття середньої освіти на рівні регіональної громади чинним законодавством передбачено створення освітніх округів, основними складовими яких є визначення опорних навчальних закладів (опорних шкіл), що мають найбільш зручне географічне розташування та адекватні навчальні, методичні та матеріальні технології Basic, можуть забезпечити якісне обслуговування.

Національний механізм управління освітою реалізується через відповідні інструменти (важелі, методи та стимули), спрямовані на

досягнення визначених стратегічних цілей і завдань розвитку освіти. Вплив менеджменту на розвиток освітньої галузі реалізується через виконання основних і спеціальних функцій, серед яких: організаційно-координаційна, планова, планово-стратегічна, аналітично-контрольна, стимулююча та інші функції.

Існуюче законодавство запроваджує такі форми, як інституційний аудит, як частину контрольних функцій, які здійснюють органи управління системою освіти. Відповідно до законодавства інституційний аудит – це «комплексна зовнішня перевірка та оцінка освітнього та управлінського процесів закладів освіти (крім вищих навчальних закладів) для забезпечення їх ефективної діяльності та сталого розвитку» [20]. Регіональні органи мають проводити такі перевірки середніх навчальних закладів кожні 10 років. Такі перевірки можуть проводитися періодично з ініціативи засновників, вищих органів місцевого самоврядування чи наглядової ради закладу, якщо освітня діяльність закладу освіти не відповідає встановленим стандартам.

Варто зазначити, що основною метою інспекційного аудиту є «оцінка якості освітньої діяльності та надання рекомендацій щодо:

- а) Підвищення якості освітньої діяльності закладів освіти та вдосконалення їх внутрішніх систем забезпечення якості освіти;
- б) Привести навчальний та управлінський процес у відповідність до вимог законодавства та ліцензійних умов»[13].

Завданням управління розвитком місцевих навчальних закладів є забезпечення їх фінансової автономії. Сучасна система фінансування діяльності закладів громади області відповідно до законодавчих норм включає: кошти державного бюджету (у тому числі шляхом надання освітньої субвенції), кошти місцевих бюджетів, інші кошти, не заборонені законами. Розподіл освітніх грантів між місцевими бюджетами здійснюється в установленому порядку та за формулою, яка базується на кількості осіб, які мають освіту на території, яку вона надає, з урахуванням низки факторів,

пов'язаних з рівнем освіти, категорією території надання (сільська чи міська), освітні характеристики тощо (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Чинники, що враховуються при визначенні розміру освітньої субвенції

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Займають важливе місце в системі національного функціонального механізму

Освітній менеджмент передбачає формулювання стратегій освітньої діяльності. Вона спрямована на формулювання стратегічних орієнтирів свого розвитку шляхом формулювання відповідної стратегії, включаючи, з точки зору її різних компонентів, формулювання стратегічного плану, визначення стратегічних імперативів і орієнтирів для їх реалізації. Тобто основою стратегії розвитку освітньої галузі є управлінський вплив, який спрямований на організацію та досягнення встановлених стратегічних цілей відповідно до сформульованого плану дій, ресурсного потенціалу та виконання завдань.

Вітчизняні вчені зазначали, що одним із важливих стратегічних завдань національної освітньої політики має стати забезпечення умов для ефективного використання та повної оцінки реформаторських можливостей. Отже, за науковою методикою Шульги Н.Д. [22] Основними умовами, які визначаються при формуванні відповідних стратегій, є:

- національне законодавство, яке забезпечує «встановлення законів і положень, погоджених громадянським суспільством у сфері освіти в Україні»;
- психосоціальний, заснований на прагматичному ставленні та усвідомленні нових життєвих цінностей і освітніх орієнтаціях;
- оперативно-практичний, де в центрі уваги знаходяться дії, процедури, спрямовані на досягнення стратегічних завдань національної освітньої політики, забезпечення пріоритету суспільних цінностей [22].

Сьогодні в Україні теоретична платформа освіти та розвитку формулювання національної освітньої політики розглядається як «національна стратегія» плану розвитку освіти на 2012-2021 рр. [12], який визначає базову стратегію. Завдання процесу управління освітньою галуззю. Ці напрямки включають:

- перехід від державного до державного публічного управління;
- чіткий розподіл функцій між центральним, регіональним і регіональним органи місцевого самоврядування;
- забезпечення автономії закладів освіти та науки;
- утвердження гармонійного поєднання прав особистості в галузі освіти, суспільства і держава;
- освітні очікування та постійний розвиток, поточний інноваційний процес;
- підвищення якості освіти тощо» [12].

Тому стратегічною метою освітнього менеджменту є створення забезпечити максимально сприятливі умови для розвитку навчальної

діяльності та творчості освітнього середовища, що сприяє саморозвитку та індивідуальній самореалізації учасників освітнього процесу.

1.2. Ключові проблеми розвитку освіти в контексті реформи децентралізації

Наукові дослідження, проведені вченими-експертами [1;6;19;48;38], і шляхом аналізу нормативних документів розвитку освіти за останні роки сформовано проблемні зони у сфері освіти, переважно в таких аспектах:

- загальні тенденції розвитку української освітньої галузі, національної системи управління освітою;
- формування національної освітньої політики;
- що викликає проблеми на місцевому (регіональному) рівні. Серед них є системні та довгостроково накопичені проблеми.

Протягом усього періоду існування держави, проблеми які зараз гальмують розвиток української освіти, науковці та експерти звертають увагу на:

- недосконале та суперечливе освітнє законодавство;
- неадекватні системи управління та фінансування в освітньому секторі;
- зниження якості освіти, відсутність ефективної системи контролю якості
- навчання та навчання, контроль якості;
- зниження рівня знань і навичок, старіння моралі персоналу, що працює, методи і прийоми навчання;
- низька заробітна плата освітян та скорочення соціальних виплат статус викладача;
- низька якість викладацького складу, криза викладання освіти, непридатність до сучасних вимог;

- відсутність відповідної матеріально-технічної бази. Низькі стандарти якості надання освітніх послуг;
- нерівний доступ до якісної освіти;
- неефективна підготовка педагогічних кадрів, старіння кадрів, недостатня участь молодих спеціалістів у сфері освіти;
- наявність корупційної складової в наданні освіти;
- низький рівень сучасного інформаційного забезпечення-технічні ресурси та обладнання;

Зазначені проблеми проявляються у великій кількості молоді, яка навчається за кордоном, посиленні тенденції до зниження показників розвитку освіти в дослідженні міжнародної конкурентоспроможності та інноваційної привабливості України, що впливає на економічний розвиток країни.

Ці питання загострюються в умовах децентралізації проявляються його в найбільш більш критичних умовах. Зокрема, це:

- якісна освіта для дітей у віддалених районах; школи з низьким майновим забезпеченням та відсутністю приміщень,
- недотримання вимог щодо правильної організації навчального процесу;
- працевлаштування педагогічних працівників, які вивільнилися та залишилися бездіяльними у навчально-виховному процесі під час формування опорних шкіл;
- через навчальний план вартість навчання студента висока не вистачає абітурієнтів;
- відсутність сучасних підручників;
- неможливість отримання актуальної інформації про навчальний процес, відсутня мережа інтернет в окремих населених пунктів;
- вчителі менш мотивовані до професійного зростання та розвитку;
- відсутність можливості впровадження альтернативних форм навчання;

- низьке охоплення позашкільною освітою учнів громади.

У цьому контексті можливі загрози освітній реформі територіальній громаді становить: процес оптимізації малокомплектних шкіл; байдужість батьків щодо доступу дітей до якісної освіти; обмеженість доступу громади до повної загальної середньої освіти через втрату навчальних закладів I-III ступенів; негативні стереотипи щодо важливості освіти в поширенні життя; складна демографічна ситуація, що призводить до неефективності реформ, до неспроможності розвивати матеріально-технічну базу навчального процесу через недостатні фінансові ресурси.

Якщо узагальнити питання реформування освіти за регіонами, то можна виділити наступні напрями: розвиток мережі навчальних закладів, матеріально-технічне забезпечення навчального процесу та впровадження сучасних інноваційних освітніх технологій, кадрове забезпечення освітнього процесу, питання гарантування якості освіти, питання охорони здоров'я учасників навчально-виховного процесу, питання підвезення школярів до місця розташування опорної школи.

Розглядаючи питання розвитку освіти, варто зазначити, що у процесі формування місцевої освітньої політики та встановлення цілей розвитку освіти на рівні громади важливо базувати аналітичну інформацію про наслідки виявлених проблем для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у контексті забезпечення цілеспрямованого розвитку. галузі та визначити пріоритети інвестування. Зазначені вище проблеми підтверджуються показниками стану української освітньої галузі та загальних тенденцій її розвитку. Основними індикаторами загальної тенденції розвитку освіти є: динаміка видатків на освіту у зведеному державному бюджеті та загальний обсяг коштів, розподілених за обсягом освітньої субвенції, динаміка зміни рівня та складових загальної кількості освітніх закладів, динаміка загальної кількості педагогічних працівників за рівнем освіти. Такі показники надають навчальні заклади, формуючи широкий спектр освітніх послуг на ринку. Сучасна мережа таких установ в

Україні є розгалуженою та характеризується різними формами власності, приналежності та статусу. Одним із важливих завдань реформи чисельності закладів освіти є створення ефективної мережі закладів освіти з урахуванням територіальних особливостей, демографічних змін, стану якості освіти, впливу конкуренції з інших країн тощо.

Наявність професійного та адекватного викладацького складу дуже важлива для належного проведення та організації навчального процесу. За останні роки кількість закладів загальної середньої освіти та закладів професійно-технічної освіти в Україні зменшилася, а кількість закладів дошкільної освіти зросла, що вплинуло на зміну рівня зайнятості населення. Існують об'єктивні та суб'єктивні фактори, які спричиняють такі проблеми, як обмежені фінансові асигнування та негативний розвиток освіти, головним чином у таких аспектах:

- непослідовність освітньої політики, нечіткість цілей та пріоритетів розвитку освіти, часті зміни та необґрунтованість;
- неузгодженість та часто суперечливість законодавчих норм у сфері освіти, відсутність системності впровадження освітніх реформ, неузгодженість та невідповідність потребам суспільства та безпосередніх споживачів освітніх послуг;
- недостатність і обмеженість ресурсів, особливо фінансового забезпечення розвитку освіти та її модернізації за змістом і формою;
- слабка взаємодія між учасниками освітнього процесу, низький ступінь відповідальності закладів освіти за якість надання освітніх послуг, необґрунтований розподіл функцій і прав управління освітою на всіх рівнях;
- складні процедури тендерних закупівель негативно впливають на матеріально-технічне оснащення навчальних закладів.

Концептуальна основа розвитку освіти визначає п'ять основних напрямів реформування освіти, а саме:

- 1) Зміни в освітній структурі, завданням яких є приведення нової структури у відповідність до потреб залучених сторін і суспільства в цілому

та приведення її у відповідність до європейських стандартів, що забезпечить процес інтеграції України в світовий освітній простір;

2) Оновлення змісту освіти, спрямованого на забезпечення освіти відповідати потребам і викликам сучасного суспільства, створювати умови для постійного оновлення та перетворювати освіту на рушійну силу економіки знань;

3) Покращити доступ до якісної освіти та забезпечити рівність, перетворивши освіту на соціальний ліфт;

4) Підвищення кадрового потенціалу освітньої галузі, забезпечити професійний розвиток і соціальний розвиток вчителів у рамках реформування навчання та інституцій навчання та перепідготовка керівних кадрів;

5) Модернізувати систему управління освітою, вдосконалити управління закладами освіти та механізм реорганізації та фінансування.

Основним завданням реформи є реалізація заходів «децентралізації, регуляції, інституційної, академічної та фінансової автономії закладів освіти та дотримання принципу відповідальності закладів освіти за результати освіти та освітньої діяльності». [16] Розробляючи новий підхід до контролю якості освітніх послуг, постійно відстежуючи їх рівень та задоволеність потреб споживачів. У рамках цього:

а) Створити прозору систему розподілу державних коштів шляхом публікації даних про всі джерела доходів та напрямки їх витрачання;

б) уточнюється формула розрахунку освітньої субвенції для досягнення рівного доступу до якісної освіти в різних населених пунктах;

в) витрати на заробітну плату вчителів частково покриваються за рахунок освітнього гранту;

г) створюються умови для розширення форм державно-громадського партнерства на основі національного та громадського партнерства;

д) запровадження принципу «гроші ходять за дітьми», головною метою якого є підтримка дітей з особливими потребами;

е) забезпечення рівного доступу навчальних закладів до бюджетного фінансування, незалежно від їх форми власності, в якій формі та де.

Загалом результати реформування відносин у сфері освіти та модернізації системи управління освітою мають бути спрямовані на те, щоб освіта:

- мала перетворення на саморегульовану систему, здатну адекватно реагувати на виклики та динамічні процеси суспільного розвитку;
- бути дієвим важелем економіки, інноваційним середовищем для отримання комплексних знань та набуття вмінь і навичок застосування цих знань у практичній діяльності;
- розвивати свідомих, соціально активних громадян, які зможуть бути конкурентоспроможними на світовому ринку праці та здатні забезпечити «прискорене економічне зростання та культурний розвиток країни»;
- ставши її отримувачами, вони отримують реальну гарантію високого соціального рівня життя.

Процес побудови сучасної системи освітніх послуг має вміщати в собі та забезпечувати: оптимальні умови для функціонування та розвитку всіх підсистем і рівнів освіти; впроваджувати інноваційні освітні моделі; розвивати форми і напрями взаємодії навчальних закладів різних типів і форм власності; урізноманітнювати форми і методи надання освітніх послуг, гарантувати прийняття вищого рівня і якості життя, свобода вибору напрямів спеціалізації.

З дослідження теоретико-правових основ розвитку та управління освітньою сферою можна зробити наступні висновки та узагальнення:

1) В умовах сучасного суспільного розвитку сфера освіти, як важливий соціальний фактор, є вагомим чинником підвищення рівня та якості життя людей, є характерною рисою розвитку соціально орієнтованої країни. Освіта, як одна з найважливіших складових суспільного надбання, спрямована на задоволення потреб громадян в освітніх послугах, її діяльність забезпечується за рахунок використання державних коштів та інших

ресурсів, особливості її функціонування об'єктивно вимагають застосування спеціальних механізмів державного управління та його управління;

2) Основними принципами розвитку освіти в Україні є: доступність, пріоритет гуманізму, демократизму, загальнолюдських духовних цінностей, науковість, світський характер освіти, інтеграція з наукою і виробництвом. Зв'язок з освітою інших країн та гнучкість системи освіти. Передбачуваність освіти, єдність і неперервність освітньої системи. Неперервність і різноплановість освіти та державне управління в поєднанні з громадським самоврядуванням у сфері освіти;

3) Особливість управління освітньою сферою проявляється в таких характеристиках: вона спирається на державну владу через законодавчу діяльність для встановлення правил поведінки у розвитку сфери освіти, систем, ресурсів і функціонального забезпечення та управління нею. Поширюється на процес організації освітньої діяльності в країні, окремих регіонах чи територіальних утвореннях. Характеризується систематичною якістю, що охоплює розвиток усіх аспектів освіти, інфраструктурних установ, мереж навчальних та освітніх установ, людського потенціалу, взаємозв'язків. управлінський вплив в рамках верховенства права;

4) Комплексний механізм управління освітньою сферою складається з таких елементів: економічного, стимулюючого, організаційного, стратегічного, політичного, правового.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В КОМПАНІЇВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Загальна характеристика функціонування КУ «Центр моніторингу та аналізу діяльності закладів освіти Компаніївської селищної ради Кіровоградської області»

Комунальна установа «Центр моніторингу та аналізу діяльності закладів освіти Компаніївської селищної ради Кіровоградської області» (далі - Центр) є комунальною установою, яка займається збором, обробкою та аналізом даних щодо роботи закладів освіти в Компаніївському селищі та їх результативності. Цей Центр включає в себе спеціалістів з освіти, аналітиків та інших фахівців, які займаються збором, обробкою та аналізом даних, щоб надати об'єктивну інформацію про стан освіти в територіальній громаді.

Діяльність Центру включає: збір інформації: Центр акумулює дані про роботу закладів освіти, таку як кількість учнів, вчителів, навчальні плани, результати навчання та інші відомості; аналіз даних: спеціалісти Центру проводять аналіз зібраних даних для виявлення тенденцій, проблем та успіхів у сфері освіти, що включає порівняння результатів навчання учнів, оцінку ефективності вчителів та шкільних програм, виявлення потреб у розвитку та покращенні освіти; підготовка звітів та рекомендацій: на основі проведеного аналізу, Центр готує звіти та рекомендації для закладів освіти, адміністрації громади та інших зацікавлених сторін.

Відповідно до Статуту метою Центру виступає формування та реалізація власної, ідентичної політики щодо освіти, молоді та спорту на території Компаніївської територіальної громади. Дана політика узгоджується зі стратегією держави щодо розвитку освітньої галузі, молоді та спорту. Центр забезпечує організацію та обслуговування закладів освіти з дотриманням чинного законодавства України у сфері освіти, молоді та спорту. Кінцевою метою є задоволення соціально-економічних запитів та

інтересів територіальних одиниць Компаніївської територіальної громади (Дод. А). До компетенції Центру відносить широкий спектр завдань, які схематично відображено у вигляді рис. 2.1.

До компетенції Центру відносяться повноваження	
→	- звертатись та одержувати у встановленому порядку від органів виконавчої влади, підприємств, установ і організацій, незалежно від форм власності необхідну інформацію, документи і матеріали, необхідні для виконання покладених на нього завдань;
→	- звертатись та одержувати у встановленому порядку від органів виконавчої влади, підприємств, установ і організацій, незалежно від форм власності необхідну інформацію, документи і матеріали, необхідні для виконання покладених на нього завдань;
→	- контролювати виконання власних наказів та порушувати питання про притягнення до відповідальності осіб, винних у невиконанні наказів центру;
→	- отримувати від підвідомчих установ та організацій бухгалтерську, статистичну звітність та іншу інформацію, необхідну для здійснення покладених на центр функцій;
→	- вносити пропозиції щодо обсягів бюджетного фінансування закладів освіти, молоді, та спорту, які перебувають у комунальній власності, аналіз їх використання;
→	- сприяти задоволенню освітніх запитів представників національних меншин;
→	- сприяти діяльності дитячих та молодіжних організацій, творчих об'єднань, товариств;
→	- погоджувати призначення на посади директорів шкіл, керівників закладів дошкільної освіти та позашкільної освіти відповідно прийнятих рішень селищної ради;
→	- сприяти створенню на базі закладів фізичної культури мережі спортивних секцій, оздоровчих груп для різних вікових категорій населення, роботи дитячо-юнацької спортивної школи;
→	- залучати спеціалістів органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій (за погодженням з їх керівниками) для розгляду питань, що належать до його компетенції;
→	- скликати в установленому порядку наради з питань, що належать до його компетенції;
→	- розроблювати та подавати на розгляд і затвердження в межах компетентності соціальних програм з питань молоді та спорту;
→	- організовувати виконання державних програм, розроблення і реалізацію селищних програм розвитку закладів освіти, молоді та спорту, подання пропозицій до проектів програм соціально – економічного розвитку громади;
→	- забезпечувати діяльність центру та його повноваження, щодо реалізації державної політики у сфері освіти, молоді та спорту, що не визначені у даному статуті здійснюються відповідно чинного законодавства та нормативно - правових актів України.

Рис. 2.1. Ключові компетенції Центру

Джерело: побудовано за даними установи.

Реалізацію покладених завдань діяльності Центру контролює Компаніївська територіальна громада та галузевий орган управління Компаніївської територіальної громади.

Центр працює автономно, плануючи свої ініціативи та прогножуючи їх прогрес, керуючись завданнями, викладеними в його Статуті, і наявними ресурсами, включаючи власні можливості, фінанси та матеріали.

Далі, вважаємо за доцільне, розглянути структурні підрозділи Центру, які забезпечують його функціонування. Графічне предсталення структурних підрозділів подано у вигляді рис. 2.2.

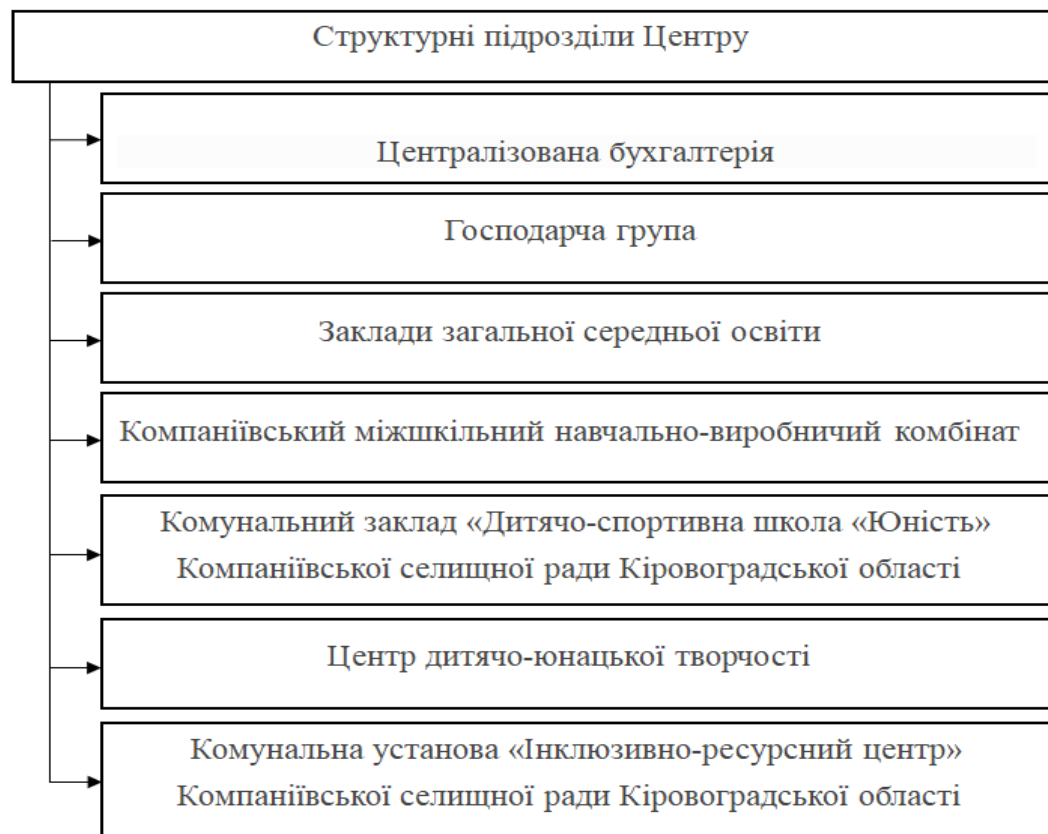


Рис. 2.2. Структурні підрозділи Центру

Джерело: побудовано за даними установи.

З рис. 2.2 видно, що до Центру входить широка мережа структурних підрозділів, серед них бухгалтерія, господарча група, заклади загальної середньої освіти та заклади позашкільного навчання, в тому числі навчально-виробничий комбінат.

Далі, вважаємо за доцільне, здійснити аналіз безпосередньо структури Центру у розрізі штатних одиниць (рис. 2.3).

СТРУКТУРА комунальної установи «Центр моніторингу та аналізу діяльності закладів освіти» Компаніївської селищної ради		
№ з/п	Назва структурних підрозділів та посад	Кількість штатних одиниць
1	Директор	1
2	Провідний фахівець	5
3	Секретар	1
	Всього:	7
Централізована бухгалтерія комунальної установи «Центр моніторингу та аналізу діяльності закладів освіти» Компаніївської селищної ради		
1	Головний бухгалтер	1
2	Заступник головного бухгалтера	1
3	Економіст	1
4	Бухгалтер	8
5	Секретар	1
	Всього:	12
Господарча група комунальної установи «Центр моніторингу та аналізу діяльності закладів освіти» Компаніївської селищної ради		
1	Начальник	1
2	Механік	1
3	Водій	1
4	Інженер комп'ютерних систем	1
5	Медична сестра	0,4
6	Прибиральниця службових приміщень	1
7	Кочегар	0,5
8	Вантажник	0,3
	Всього:	6,2
Комунальна установа «Інклюзивно-ресурсний центр»		
1	Директор	1
2	Практичний психолог	2
3	Вчитель-реабілітолог	1
4	Логопед	1
	Всього:	5

Рис. 2.3. Структура Центру

Джерело: побудовано за даними установи.

Як видно з рис. 2.3, широкий спектр штатних посад дає змогу забезпечувати ефективне виконання покладених на нього функцій головним розпорядником коштів, а саме Компаніївською селищною радою.

Основним методом планування та організації діяльності Центру є складання як річних, так і поточних планів. Затвердження річного плану

здійснюється через директора Центру з додатковою вимогою погодження з керівником галузевого органу управління Компаніївської територіальної громади.

Відповідальність за широкий спектр повноважень покладено на директора Центру, повноваження якого подано у вигляді рис. 2.4.

Директор Центру:	- здійснює свою діяльність відповідно державної галузевої політики, задоволення соціально-економічних потреб та інтересів територіальної громади, відповідно до напрямів та завдань, визначених цим статутом і вимог чинного законодавства;
	- забезпечує раціональний добір і розстановку кадрів, що належать до його компетенції, створює належні умови для підвищення фахового рівня працівників;
	- приймає та звільняє працівників згідно КЗпП України;
	- забезпечує раціональний добір і розстановку кадрів, що належать до його компетенції, створює належні умови для підвищення фахового рівня працівників;
	- приймає та звільняє працівників згідно КЗпП України;
	- застосовує заходи заохочення та дисциплінарного стягнення до працівників Центру; - установлює надбавки, доплати, премії та надає матеріальну допомогу працівникам Центру відповідно до чинного законодавства України та в межах бюджетних призначень; - організовує виробничий процес; - створює необхідні умови для роботи працівників установи та закладів; - забезпечує дотримання вимог правил безпеки життєдіяльності; - розпоряджається в установленому порядку майном і коштами Центру; - укладає договори, видає доручення в межах своїх повноважень; - організовує виконання кошторису бюджетних призначень Центру, укладає угоди з юридичними та фізичними особами, у встановленому порядку відкриває рахунки в органах Державного казначейства; - представляє Центр у всіх підприємствах, установах та організаціях і відповідає перед Засновником та галузевим органом управління Компаніївської селищної ради за результати його діяльності; - видає у межах своєї компетенції накази, які обов'язкові для всіх підрозділів та працівників Центру, контролює їх виконання; - має право першого підпису на фінансових документах.

Рис. 2.4. Посадові повноваження директора Центру

Джерело: побудовано за даними установи.

Як бачимо, з рис. 2.4, на директора покладено широке коло повноважень від особистого прийому громадян до контролю різного роду повставлених завдань.

Далі, для здійснення більш детального аналізу ефективності менеджменту системи освіти територіально громади, вважаємо за необхідне розглянути більш детально які саме заклади освіти підпорядковуються досліджуваній установі (Дод. Б).

Як видно з даних Дод. Б, найбільша частка в межах структури мережі припадає на заклади загальної середньої освіти, серед яких такі комунальні заклади як: «НВК «Виноградівська загальноосвітня школа І-ІІ ступенів-дошкільний навчальний заклад» Компаніївської селищної ради Кіровоградської області», Компаніївська загальноосвітня школа І-ІІ ступенів Компаніївської селищної ради Кіровоградської області, «Компаніївське навчально-виховне об'єднання» Компаніївської селищної ради Кіровоградської області, «НВК «Сасівська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів-дошкільний навчальний заклад» Компаніївської селищної ради Кіровоградської області», «Червоновершківська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів Компаніївської селищної ради Кіровоградської області».

Таким чином, підсумовуючи загальну характеристику діяльності КУ «Центр моніторингу та аналізу діяльності закладів освіти Компаніївської селищної ради Кіровоградської області» варто відзначити про наявність чітко регламентованого правового поля діяльності та широкої мережі закладів, які входять до її складу.

2.2. Оцінка показників результативності діяльності досліджуваної установи

Для більш детального розуміння ефективності функціонування досліджуваного підприємства, на нашу думку доцільно розглянути формування видатків на його діяльність впродовж 2018-2022 років.

Перш за все варто виокремити, що у загальному фонді бюджетної установи містяться видатки з боку держави з метою виконання її загальних функцій.

Порівняння розмірів затверджених за рік видатків на заклади освіти з тими, що реально надійшли містяться у табл. 2.1.

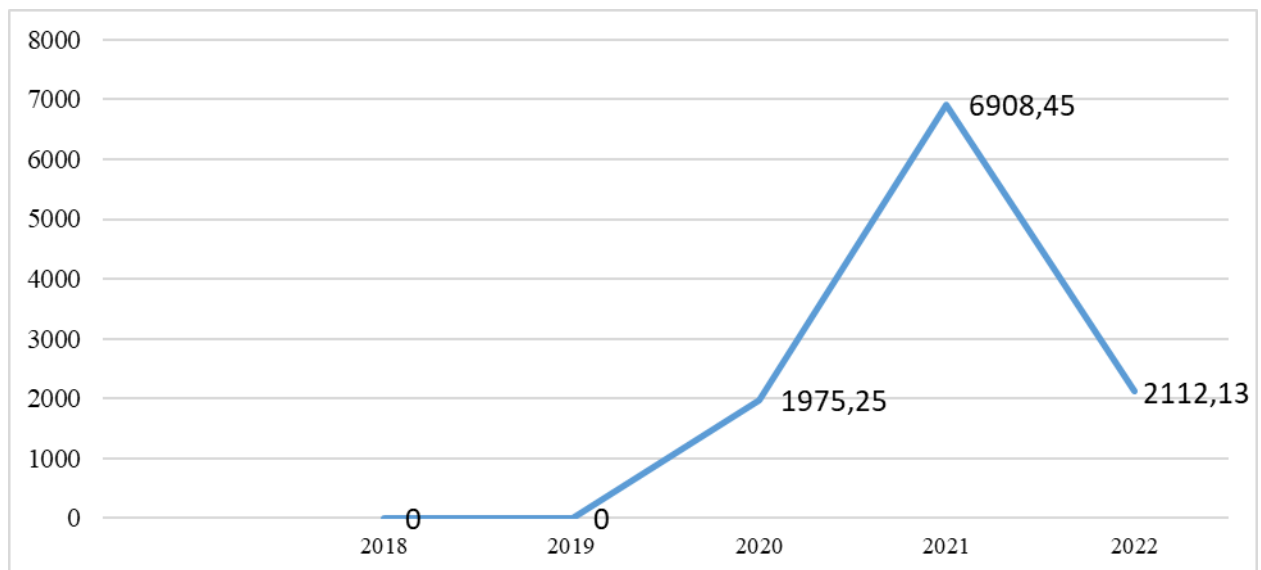
Таблиця 2.1

**Видатки та надання кредитів закладам освіти, які
підпорядковуються Центру Компаніївської громади**

№ з/ п	Показник, тис. грн.	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Затверджено на рік	22045,3	18935,1	46208,13	102526,1	94204,32
2.	Надійшло коштів за рік	22045,3	18935,1	44232,88	95617,65	92092,19

Джерело: складено автором

Виходячи із даних табл. 2.1 зобразимо графічно різницю між затвердженими видатками та тими, що були використані.



**Рис. 2.5. Відхилення надходжень у заклади освіти, які
підпорядковуються Центру**

Компаніївської громади за загальним фондом, тис. грн

Джерело: складено за даними установи.

З рис. 2.5 видно, що за звітні роки фактично у 2020-2022 роках надійшло менше асигнувань зі сторони бюджету, ніж було затверджено. Найбільша розбіжність спостерігається у 2021 році, де надано було видатків

на 6908,45 тис. грн. менше, ніж було затверджено, у 2020 році – 1975,25 тис. грн, у 2022 році – 2112,13 тис. грн. В інші роки видатки відповідали затвердженим.

Мінливість законодавства в питаннях ведення фінансової звітності бюджетних установ соціального спрямування створює складність у порівнянні та оцінці показників закладів освіти. Так, за різні роки однієї й ті самі видатки можуть відноситися то до загального фонду, то до спеціального (в рамках бюджетних асигнувань).

Для того, щоб здійснити якісну оцінку фінансування закладів освіти, які належать до підпорядкування Центру, вважаємо за доцільне, згрупувати видатки у розрізі статей (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка поточних видатків закладів освіти міста (загальний фонд)

Показник	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				абс.	%	абс.	%
Оплата праці і нарахування на ЗП	38317794,7	87443026	85682747	49125231,30	228,20	-1760279,00	97,99
Використання товарів і послуг, в т.ч.	5678084,78	8144378	6343881	2466293,22	143,44	-1800497,00	77,89
предмети, обладнання, інвентар	1521286,8	2390671	998596,5	869384,20	157,15	-1392074,50	41,77
продукти харчування	483265,99	872106,6	170947,3	388840,61	180,46	-701159,30	19,60
оплата послуг (крім комунальних)	547214,61	827070,3	794131,8	279855,69	151,14	-32938,50	96,02
видатки на відрядження	6600	16421,5	0	9821,50	248,81	-16421,50	0,00
оплата комунальних послуг та енергоносіїв	3146212,48	3997109	4361945	850896,52	127,05	364836,00	109,13
дослідження і розробки, заходи по реалізації державних (регіональних) програм	18443,5	41000	18260	22556,50	222,30	-22740,00	44,54
Соціальне забезпечення	175878	16290	28002,9	-159588,00	9,26	11712,90	171,90
Інші поточні видатки	16120,29	13959,66	37561,74	-2160,63	86,60	23602,08	269,07

Джерело: сформовано автором на підставі звітності Центру

Так, у загальному фонді оплата праці в 2021 році збільшилась на 228,2%. Значне скорочення даної статті відбулося у 2022 році, коли оплата праці та нарахування на заробітну плату зменшились у 97,99%.

Аналізуючи структуру спостерігаємо, що найбільша частка в межах статті «Використання товарів і послуг» припадає на комунальні послуги та енергоносії, а саме 55,41% загальної структури статті «використання товарів і послуг» у 2020 році, 49,08% у 2021 році та відповідно 68,76% у 2022 році. Таку частку можна пояснити тим, що дана стаття є захищеною. Предмети, обладнання та інвентар займали у 2020 році 29,79%, тоді як у 2021 році 29,35% та 15,74% у 2022 році, що свідчить про значне скорочення фінансування. Найменшу частку займали видатки на відрядження – менше 1% впродовж 2020-2022 років.

Загалом, в 2021 році спостерігається ріст видатків на дослідження і розробки, заходи по реалізації державних (регіональних) програм на 22556,5 тис. грн або в 222,3%. В цьому році вони вирости з 18443,5 тис. грн. до 41000 тис. грн. Їх динаміка до 2022 року рухалась у напрямку зменшення, скоротившись на 44,54%.

Окрім того, мала місце стаття соціального забезпечення, яка збільшилась з 175878 тис. грн у 2020 році до 28002,9 тис. грн у 2022 році.

Через спеціальний фонд проходять асигнування, призначені для фінансування конкретних програм та використовуються закладами освіти виключно за цільовим принципом. Метою такого відокремлення є запобігання витоку бюджетних коштів та спрощення казначейського обліку.

Комунальна установа, зокрема заклад освіти, вправі здійснювати певні господарські операції, але чітко у встановленому порядку, що окреслено законами та іншими нормативно-правовими актами у сфері освіти. Формування спеціального фонду шляхом ведення комерційної діяльності надає закладу автономію у вирішенні різного роду фінансових питань та реалізацію пріоритетних заходів, пов'язаних з виконанням основних функцій та досягнення вищої ефективності .

Перелік груп власних надходжень бюджетних установ, вимоги щодо їхнього утворення та напрями використання встановлено ст. 13 Бюджетного кодексу України та Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку груп власних надходжень бюджетних установ, вимог щодо їх утворення та напрямків використання» від 17.05.2002 р.

На рис. 2.5 наведено динаміку надходжень коштів закладів освіти Компаніївської громади, отриманих як плата за послуги.

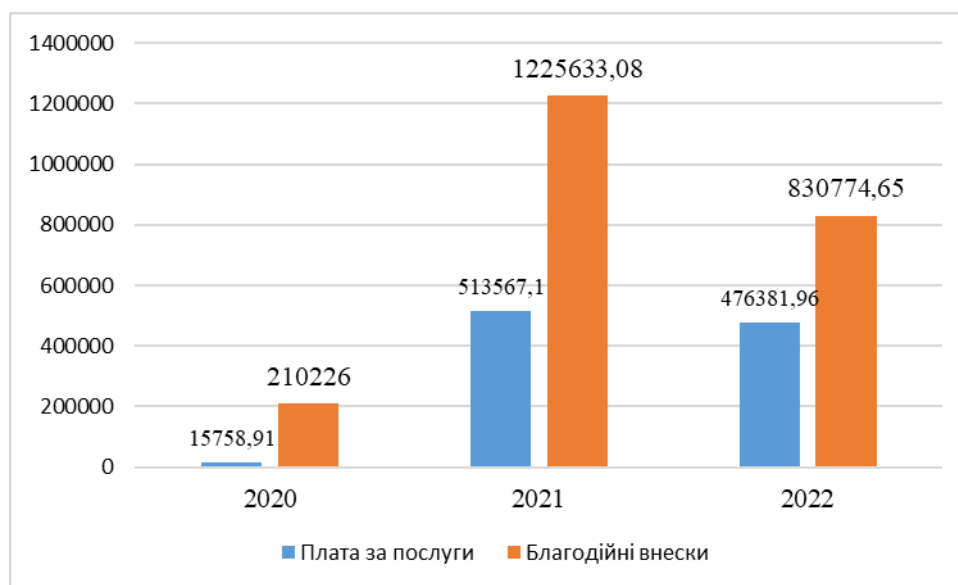


Рис. 2.6. Динаміка надходжень коштів закладів освіти Компаніївської громади, отриманих як плата за послуги та благодійні внески, грн

Джерело: складено автором

Аналізуючи рис. 2.6 спостерігаємо, що найбільше значення коштів було отримано у 2021 році та становило 513567,1 грн коштів як плати за послуги та 1225633,08 грн – сума благодійних внесків.

Ще одним досить інформативним показником оцінки ефективності функціонування досліджуваного Центру виступає аналіз видатків отриманих коштів, в першу чергу з точки зору наявності розвиткових статей, а не лише захищених.

З аналітичних даних Центру спостерігаємо, що лівова частка видатків, які надійшли поза загальним фондом припадають на наступні статті:

1. У 2020 році - 700166 грн на Придбання обладнання і предметів довгострокового користування.
2. У 2021 році - 238472 грн на Придбання обладнання і предметів довгострокового користування.
3. У 2022 році: 2844802 грн на Придбання обладнання і предметів довгострокового користування.

Отже, з огляду на структуру показників, можна зробити висновки, що стан фінансування закладів освіти Компаніївської громади є відносно задовільним з огляду на той факт, що розвиткові статті фінансуються виключно з джерел власних надходжень. Кошти загального фонду покривають виключно захищені статті та необхідні витрати для підтримки мінімально необхідного функціонування мережі закладів освіти, які входять до складу Центру.

2.3. Особливості функціональних механізмів управління розвитком освіти в досліджуваній територіальній громаді

Функціональні механізми управління розвитком освіти в Компаніївській територіальній громаді дослідимо на основі Стратегії розвитку освіти Компаніївської громади на 2022-2026 роки.

Стратегія розвитку освіти Компаніївської громади на 2022 -2026 роки створена з дотриманням низки нормативних документів, зокрема Конституції України, Конвенції про права дитини та різних законів України про освіту. Це закони про загальну середню освіту, дошкільну освіту, позашкільну освіту та захист дітей. Крім того, Стратегію розроблено згідно з Положенням Кабінету Міністрів України про освіту та офіційними документами Міністерства освіти і науки України [16].

Створення цієї Стратегії зумовлено декількома причинами, зокрема вимогою вищих освітніх стандартів, необхідністю узгодження зі світовою та європейською освітньою практикою, зміною державної політики, яка

визначає освіту як важливу соціальну сферу, а також демократичним прогресом в українському суспільстві, які надали територіальним громадам повноваження формувати власну політику щодо розвитку багатьох сфер, зокрема освіти.

Освіта є однією з найбільших вагомих галузей соціальної сфери Компаніївської територіальної громади.

Демографічна зміна сільських регіонів разом із зусиллями керівництва держави розширити можливості громад у регулюванні суспільного життя та соціально-економічного розвитку, глобальні зрушення в інформаційній, комунікаційній та професійній сферах сучасного суспільства зумовлюють необхідність переоцінки мети освіти. Це й уточнення його змісту, науково-методичних підходів, технологічних аспектів, перегляд цілей, менеджменту та педагогічного інструментарію.

Актуальними залишаються питання щодо забезпечення рівних можливостей для здобуття якісної освіти, інтеграції в єдине освітнє середовище, дотримання міжнародних стандартів освіти, підвищення ефективності управлінських процедур, оптимізації діяльності. Крім того, важливо чітко спроектувати та забезпечити рівномірне фінансування всіх навчальних закладів незалежно від їх типу та впровадити заходи для забезпечення добробуту осіб, залучених до освітнього процесу.

Для забезпечення якісної освіти, доступної для широких верств населення, вкрай необхідно, щоб система освіти постійно вдосконалювалася та розвивалася. З огляду на швидкі зміни у всіх ланках суспільства та необхідність прогнозованого, випереджального реагування на вимоги часу виникає потреба у відповідному програмно-цільовому забезпеченні ефективного й результативного освітнього середовища.

Враховуючи швидкі та постійні трансформації в усіх аспектах суспільства, надзвичайно важливо мати надійний та ефективний підхід до вирішення потреб сьогодення. Це вимагає впровадження добре

структурованого освітнього середовища, яке сприяє продуктивності та успіху.

У контексті сучасної освіти основний вимір якості в певній спільноті має бути зосереджений навколо можливостей, які вона надає особам, які в ній беруть участь. Сучасні здобувачі повинні володіти підвищеним рівнем свідомості, а також сильним потягом до особистісного зростання та навчання впродовж життя. Крім того, вони повинні бути оснащені здатністю до творчого мислення, громадянської активності та почуття відповідальності, а також гнучкості та мобільності, щоб успішно керувати своїм життям як на місцевому, так і на глобальному рівнях. Забезпечення того, щоб цей стандарт освіти був доступним для всіх членів громади, є нагальною вимогою.

Успішної реалізації виваженої та адаптивної освітньої політики на місцевому рівні можна досягти через Стратегію розвитку освіти, яка є продовженням освітньої політики держави в громаді, яка своєю суттю розкриває економічні, соціокультурні перспективи їх розвитку.

Основною метою Стратегії є створення середовища рівних можливостей для жителів географічної спільноти отримувати передову високоякісну освіту, яка задовольняє теперішні та майбутні потреби окремих осіб, суспільства, нації в цілому та глобальні стандарти.

Мета цієї Стратегії полягає у забезпеченні конституційного права громадян на здобуття повної загальної середньої освіти та дошкільної освіти, а також удосконалення загальної бази навчальних закладів, посилення фінансової та інфраструктурної підтримки. Крім того, документ мав на меті створити сприятливе середовище для всебічного розвитку особистості, забезпечуючи при цьому рівні освітні можливості для дітей та сприяючи залученню працівників закладів освіти до різноманітних заходів, таких як регіональні, всеукраїнські та міжнародні фестивалі, конкурси, конференції та інші виставки.

Основними завданнями Стратегії є забезпечення належного рівня освітніх послуг, формування у дітей високого рівня знань і практичних

навичок, громадянських і моральних якостей. Крім того, Стратегія спрямована на виведення освітньої галузі Компаніївської селищної ради на якісно новий рівень, створення умов у навчальних закладах, що відповідають сучасним вимогам розвитку, забезпечуючи високий рівень освітнього процесу через тендерний підхід. Стратегія також спрямована на узгодження системи роботи закладів освіти з індивідуальними потребами учнів, змістом сучасних корекційно-освітніх послуг. Це передбачає залучення батьків до процесу виховання дітей, чого можна досягти через спільну взаємодію з педагогами, психологами, медичним персоналом, а також різними установами, які займаються потребами дітей з особливими потребами; сприяння розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а також матеріально-технічного оснащення кожного закладу дошкільної та загальної середньої освіти. Цього можна досягти, дозволивши необмежений доступ до цінних онлайн-ресурсів. Крім того, важливо підвищити рівень організації роботи щодо зміцнення загального здоров'я залучених до навчального процесу та забезпечити ефективність фізкультурно-оздоровчих заходів. Якісним має бути надання додаткових освітніх послуг, таких як логопедичні, іноземні мови, хореографія, образотворче мистецтво. Нарешті, щоб задовольнити освітні потреби, нахили та здібності старшокласників, важливо створити диференційовану систему навчання, яка пропонує можливості професійної освіти та забезпечує індивідуальний вибір; створення сприятливих умов для вдосконалення системи навчання та соціальної реабілітації дітей з особливими освітніми потребами, особливо з інвалідністю. Це буде досягнуто шляхом впровадження інноваційних технологій, таких як інклюзивна освіта, та створення навчального середовища, придатного для дошкільнят та учнів з особливими потребами. Удосконалюватиметься зміст освіти відповідно до державних стандартів дошкільної, загальної середньої освіти та позашкільної роботи, шляхом впровадження сучасних педагогічних технологій для підвищення якості знань та розвитку учнів. Удосконалюватиметься також позашкільна освіта

шляхом надання підтримки та створення додаткових можливостей для духовного, інтелектуального та фізичного розвитку осіб, зацікавлених у здобутті позашкільної освіти, за належного бюджетування. Для забезпечення високих стандартів освіти буде оновлено кадровий склад працівників сфери освіти. Це досягатиметься шляхом забезпечення навчальних закладів Компаніївської селищної ради висококваліфікованими педагогічними кадрами та залучення до педагогічної діяльності талановитої молоді.

Реалізація Стратегії дозволить освітній галузі перейти на більш якісний рівень, що сприятиме різним позитивним результатам. Одним із них є створення комплексного академічного середовища, яке надає здобувачам широкі можливості для задоволення своїх освітніх потреб. Крім того, ця стратегія спрямована на створення ефективних освітніх систем у кожному закладі, які враховують вимоги сучасного суспільства, гарантуючи, що кожна дитина має шанс розвинути свій повний потенціал. Крім того, буде запроваджено профільне навчання як економічно доцільну форму підготовки молоді до майбутнього життя. Стратегія також робить наголос на прищепленні достатньої життєвої компетентності та конкурентоспроможності серед випускників сільських шкіл, щоб підвищити їх працевлаштування. Пропагуючи незалежне прийняття рішень та активну громадську участь, стратегія сподівається виховати особистості з цими чудовими якостями. Щоб досягти цього, стратегія спрямована на забезпечення вчителів необхідними інструментами та ресурсами для інтеграції новітніх технологій і розкриття їх творчого потенціалу. Нарешті, стратегія спрямована на забезпечення рівних можливостей для випускників як сільських, так і міських шкіл в освітньому просторі. Передбачається формування свідомого ставлення до власного здоров'я, як найвищої соціальної цінності, а також необхідність підвищення рівня фізкультурно-оздоровчої роботи в закладах освіти.

Реалізація Стратегії покращить середовище для здобуття освіти шляхом гарантування рівних можливостей та умов для всіх громадян щодо

здобуття повної освіти, сприятиме особистісному зростанню та творчому самопізнанню. Підвищиться якість освіти та виховання, що сприятливо позначиться на здатності, компетентності та відповідності фахівців у всіх сферах підготовки та перепідготовки кадрів, а також на інтеграції передових педагогічних та інформаційних технологій. Заохочуватиметься долучення громадян до національної культури, виховання моральних і духовних цінностей, утвердження національних світоглядних позицій, виховання патріотизму у дітей та молоді. Зросте професіоналізм і соціальний статус освітян, а також ефективність надання додаткових освітніх послуг. Бюджетні кошти заощадять за рахунок упорядкування мережі, реструктуризації навчальних закладів, утворення освітніх округів.

З метою досягнення Стратегії розвитку освіти Компаніївської громади на 2022-2026 виокремлено наступні функціональні механізми, які містять виконання таких цілей:

1. Рівний доступ до якісної освіти. Забезпечити рівний доступ до освіти для населення Компаніївської громади «Доступ до сучасної повної якісної освіти, міжнародних стандартів, що відповідає поточним і майбутнім потребам людини, суспільства та країни. Розвиток мережі закладів освіти з урахуванням демографічних, економічних та соціальних перспектив. Забезпечити реконструкцію системи освітньої інфраструктури. Забезпечити широке використання навчальними закладами інформаційних ресурсів мережі Інтернет у навчальному процесі З метою ефективного використання комп'ютерних технологій для навчання предметів передбачено широке використання комп'ютерних програм та електронних навчальних матеріалів у навчальному процесі. Продовжити роботу зі створення умов рівного доступу до навчальних закладів для дітей з особливими освітніми потребами (усунення архітектурних перешкод, будівництво пандусів, покращення об'єктів соціальної інфраструктури). Задовольняти потреби дітей. їхнім батькам та громади щодо доступу до дошкільної освіти. Створити інституційне середовище. Сприяння збереженню здоров'я здобувачів,

забезпечення здорового способу життя здобувачів, професійного психолого-педагогічного супроводу дітей з особливою культурною освітою, освітніми потребами молодіжних і спортивних закладів, інклюзивним навчанням. Обов'язкове використання варіативних компонент навчальних курсів, щоб розширити мережу курсів за допомогою поглибленого вивчення спеціалізованих предметів і спеціального навчання. Забезпечення першочергового виявлення, розвитку, виховання та підтримки обдарованої учнівської молоді шляхом участі в роботі МАН, участі в олімпіадах, конкурсах, змаганнях тощо. Виведення співпраці викладачів, батьків та громадськості на новий рівень. Допомога учням у підготовці до зовнішнього незалежного оцінювання (НМТ). Моніторинг охоплення освітою дітей дошкільного та шкільного віку.

Стратегія має на меті наступне: 5-річні діти працюють у групах, щоб підготуватися до навчання в школі. Організований транспорт для навчальних закладів, що знаходяться на відстані понад 3 кілометри від закладу. Екскурсії для учасників навчально-виховного процесу, в тому числі участь у змаганнях, спортивних змаганнях, олімпіадах, фестивалях, конференціях, семінарах, конференціях, регіональних та Всеукраїнських заходах. Здійснення матеріально-технічного забезпечення шкільного автобуса).

2. Соціальний захист учасників навчально-виховного процесу. Сприяти безкоштовному підвозу учнів та вчителів до місць навчання, роботи та додому в рамках реалізації схеми «Шкільний автобус». Здійснюється якісне медичне обслуговування учнів та педагогів, дітей дошкільного та учнівського віку відповідно до чинного законодавства. Створити належні умови для здобуття якісної освіти дітьми – сиротами, дітьми, позбавленими батьківського піклування, дітьми з вадами фізичного та/або розумового розвитку, дітьми, вимушеними переселенцями, дітьми учасників війни та їх соціальною адаптацією, а саме здійснювати виплати: педагогічні працівники отримують грошову винагороду в межах фонду економії заробітної плати за сумлінну працю та зразкове виконання службових обов'язків (День вчителя,

День вихователя)», одноразову грошову винагороду переможцям II, III і IV етапів учнівських предметних олімпіад та II і III етапів конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт учнів-членів МАН та переможцям змагань, одноразова грошова винагорода викладачам, які готують студентів-переможців, безкоштовне харчування (для пільгових категорій), професійний психолого-педагогічний супровід здобувачів із соціально незахищених верств населення, триразове харчування дітей з особливими потребами. У сфері медико-санітарної освіти наголошується на ролі культури. Це включає в себе практику включення соків і фруктів у свій раціон як засіб доповнення до харчування. Крім того, вкрай важливо віддати перевагу інтеграції демократичних принципів у діяльність навчальних закладів. Крім того, особливу увагу слід приділити організації літнього оздоровлення в літніх таборах і санаторіях для учнів пільгових категорій.

3. Вирішальну роль у діяльності навчальних закладів відіграє матеріально-технічна, навчально-методична база. Обов'язковим є виділення коштів із селищного бюджету на проекти, спрямовані на ремонт, капітальні інвестиції та поточне утримання цих закладів. Це сприятиме зміцненню їх матеріально-технічної та освітньої інфраструктури, що дозволить ефективно реалізовувати освітні програми. Крім того, необхідно забезпечити оснащення всіх закладів загальної середньої освіти навчальними комп'ютерними системами, регулярно оновлюючи та модернізуючи наявну комп'ютерну техніку. Крім того, необхідно забезпечити ці установи ліцензійним програмним забезпеченням. Іншим важливим аспектом є постійне вдосконалення та мультимедійна підтримка аудиторій, зокрема, у сферах науки, математики та технологій. Для покращення навчального середовища необхідно оновити та замінити обладнання та мультимедійне забезпечення кабінетів природничо-математичного та технологічного предметів. Мета – забезпечити дитячі садки сучасними меблями, що відповідають санітарно-гігієнічним та естетичним вимогам, створити сприятливі та комфортні умови для навчально-виховної роботи. Крім того, необхідно виділити кошти на

розвиток предметного середовища в навчальних закладах. Також важливими напрямками, які потребують фінансових ресурсів, є оснащення спортзалів спортивним інвентарем, будівництво та реконструкція спортивних майданчиків і тренувальних комплексів. Не менш важливим є виділення коштів на ремонт асфальтного покриття на території навчального закладу та облаштування тіньових навісів на набережних. Нарешті, необхідно передбачити у бюджеті винагороду переможців та призерів різноманітних конкурсів, таких як «Учитель року», «Класний керівник року», «Вихователь року», а також учасників, які відзначилися на Всеукраїнських вчительських та учнівських олімпіадах та інтелектуальних турнірах.

4. Для забезпечення виховання національно-патріотичного мислення дітей та молоді необхідно акцентувати увагу на впровадженні здоров'язберігаючих технологій. Слід продовжувати виховання учнівської молоді, ґрунтуючись на багатих традиціях і звичаях українського народу. Це має передбачати ґрунтовне вивчення історико-культурної спадщини України з метою виховання у підростаючого покоління міцної патріотичної свідомості. Крім того, вкрай важливо виховувати в них готовність виконувати свій громадянський і конституційний обов'язок, глибоку повагу до державних символів України.

5. Щорічне оцінювання забезпеченості закладів освіти педагогічними кадрами проводить педагогічний колектив, який повинен оцінити потребу в кадрах, як мінімум, на три роки наперед. Крім того, вони координують підписання договорів на курси перепідготовки вчителів. Крім того, проводяться програми підготовки та перепідготовки керівних та педагогічних кадрів, зосереджені на таких темах, як культура, молодь, використання інформаційно-спортивних комунікаційних технологій в управлінні системою освіти Компаніївської територіальної громади та роботі з дітьми з особливими освітніми потребами в селищній раді. Створення комплексної бази даних із детальним описом наявних вакансій у навчальних закладах та громадських освітніх організаціях має вирішальне

значення для працевлаштування новоспечених спеціалістів із педагогічною спеціальністю. Відповідно до чинного законодавства, установчих документів, колективних договорів необхідно запровадити додаткову оплату праці, пільги та заохочення педагогічних працівників, які під час навчання володіють іноземними мовами, застосовують сучасні технології, займаються інноваційними проектами, сприяють розвитку ефективного реформування освіти громади через науково-методичні ініціативи.

6. Заохочуйте активну участь навчальних закладів, вчителів та здобувачів у широкому спектрі проектів та ініціатив, запропонованих міжнародними організаціями та спільнотами. Передбачити в бюджеті кошти спеціально для участі учнів із села разом з учнями, вихователями та працівниками навчальних закладів у комплексних освітніх заходах – конкурсах, фестивалях, виставках та інших супутніх заходах. Крім того, підтримуйте їх участь у міжнародних спортивних змаганнях, покриваючи такі витрати, як реєстраційні внески, харчування, проживання, транспорт та інші пов'язані з цим витрати, доїзди тощо». Сприяти вивченню та поширенню передового міжнародного педагогічного досвіду закладів освіти у сфері професійного майстерності.

Таким чином, все це, у комплексі забезпечує ефективне функціонування системи освіти в досліджуваній територіальній громаді.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

3.1. Формування концептуальних засад управління розвитком освіти в умовах децентралізації

Процес децентралізації, що триває, створює нові виклики для розвитку освіти, впровадження реформ національної та місцевої систем управління освітою. Наше дослідження показує, що в контексті адміністративних регіональних реформ, що тривають, та відповідно до розроблених концептуальних засад реформування галузі освіти, питання зміни моделей управління розвитком освіти слід розглядати як невід’ємну частину національної регіональної політики [8].

Метою державної концепції є створення механізмів фундаментального та системного реформування загальної середньої освіти та забезпечення повного доступу до якісної освіти для всіх громадян. Ключові концептуальні акценти реформи середньої школи освіти стає:

- покращити освітній контент і забезпечити його актуальність для світових стандартів;
- зміни в методиці навчання в системі загальної середньої освіти, на основі якої створювати партнерські відносини між учасниками освітнього процесу (учнями, вчителями та батьками), що потребує впровадження абсолютно нових методологій і технологій навчання, в основному ІКТ. Окремим аспектом зміни методики навчання є впровадження інклюзивного навчання дітей з особливими освітніми потребами, що потребує індивідуального плану їх розвитку, що включає заходи «корекційно-реабілітаційного та психолого-педагогічного супроводу» навчання таких дітей;

- модернізувати систему управління освітою шляхом розширення автономії навчальних закладів. Реалізація директиви забезпечить таким закладам право формувати та реалізовувати власні освітні програми відповідно до вимог національних стандартів загальної середньої освіти, перетворюючи статус бюджетної установи на недержавну. Бюджетна установа чи комерційні організації, які зберігають податкові пільги та отримують фінансову автономію»[8];

Децентралізація несе нові обов'язки для місцевої влади. Автономність у питаннях розвитку освіти. Сьогодні громади несуть повну відповідальність за організацію освітнього процесу та надання якісних освітніх послуг на своїй території. Це потребує від територіальних громад розробки власних, найбільш прийнятних моделей управління освітою та забезпечення їх реалізації через відповідні стратегії (плани) майбутнього розвитку. Обґрунтування такої позиції полягає в тому, що з огляду на соціальну значущість освітньої галузі та її основне фінансування з місцевих бюджетів першочерговим завданням органів місцевого самоврядування є створення ефективної системи надання якісних освітніх послуг мешканцям громади.

Зміна концепції управління розвитком освіти, акцент на інноваційні методи навчання та надання освітніх послуг, підвищення якості освіти, запровадження партнерських відносин між різними суб'єктами в процесі освітньої діяльності, вважає за необхідне розробити концептуальний напрямок з метою підвищення ефективності системи управління освітою територіальної громади підприємства.

На нашу думку, ці напрямки можуть бути:

- удосконалити систему управління розвитком освіти та запровадити механізм державно-громадського партнерства;
- розробити прийнятні варіанти оптимізації мережі навчальних закладів в межах територіальної громади;

- розвиток міжмуніципального співробітництва в організаційному забезпеченні якісних освітніх послуг та формування доброго освітнього середовища;
- залучення громадськості та інших зацікавлених сторін до розробки цілей розвитку освіти громади та шляхи підвищення якості освітніх послуг;
- залучення додаткових ресурсів для підвищення ефективності роботи відділу громадської освіти підприємства (рис. 3.1).

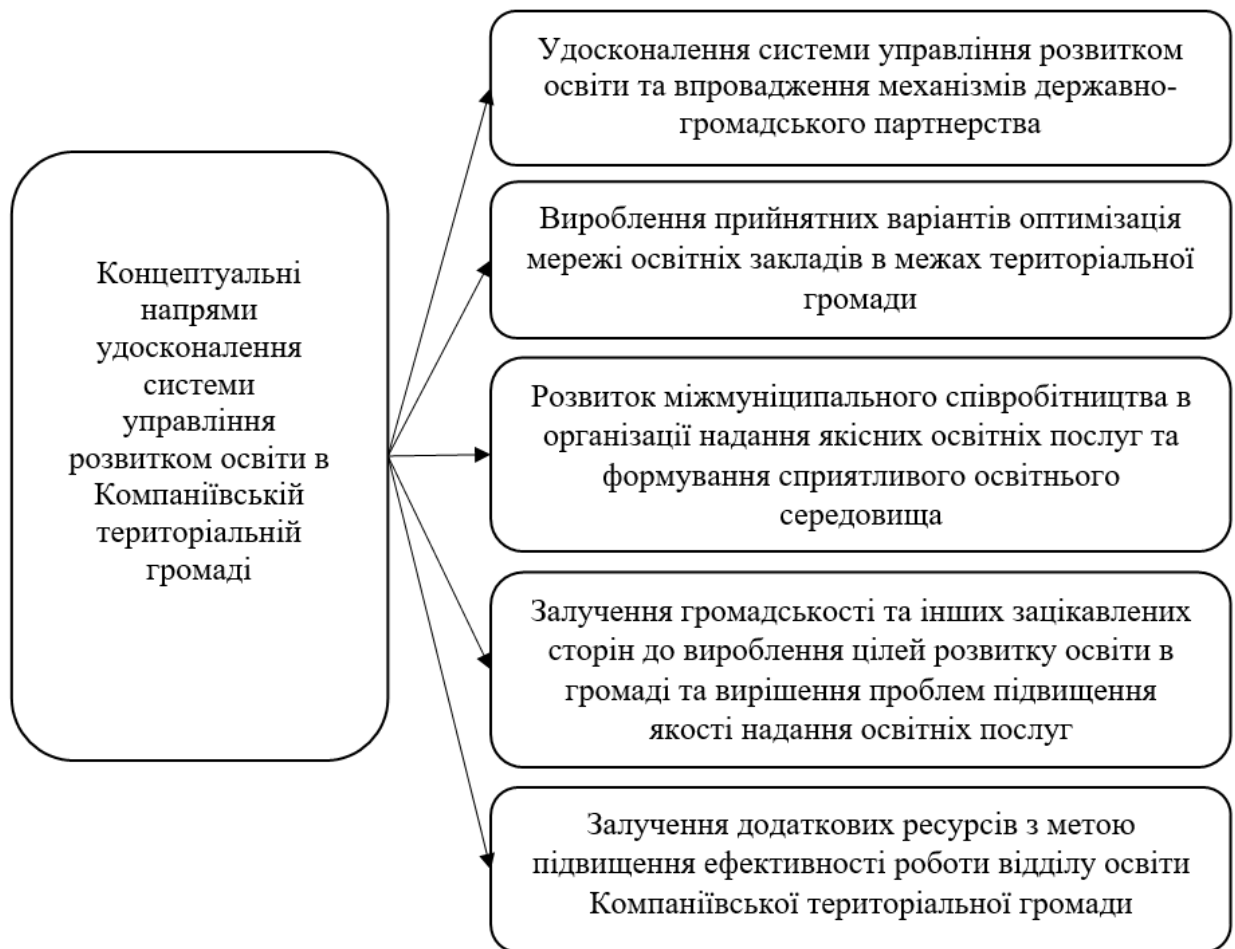


Рис. 3.1. Концептуальні напрями підвищення результативності системи управління розвитком освіти в Компаніївській територіальній громаді

Джерело: сформовано автором

Особливим напрямком реформування системи управління освітою є запровадження елементів державно-приватного партнерства та розширити його роль у забезпеченні співфінансування освітніх проектів та управління

зкладами освіти. Основою національного управління народною освітою є «поєднання діяльності держави та суб'єктів громадського управління на благо людини, суспільства та влади» [2].

Завданням такої форми управління згідно зі статтею 70 Кодексу про освіту України є забезпечення організації «конструктивної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування та об'єднань громадян, інших інститутів громадянства». суспільства з метою прийняття ефективних управлінських рішень, що відповідають потребам та інтересам громадськості у сфері освіти» [20].

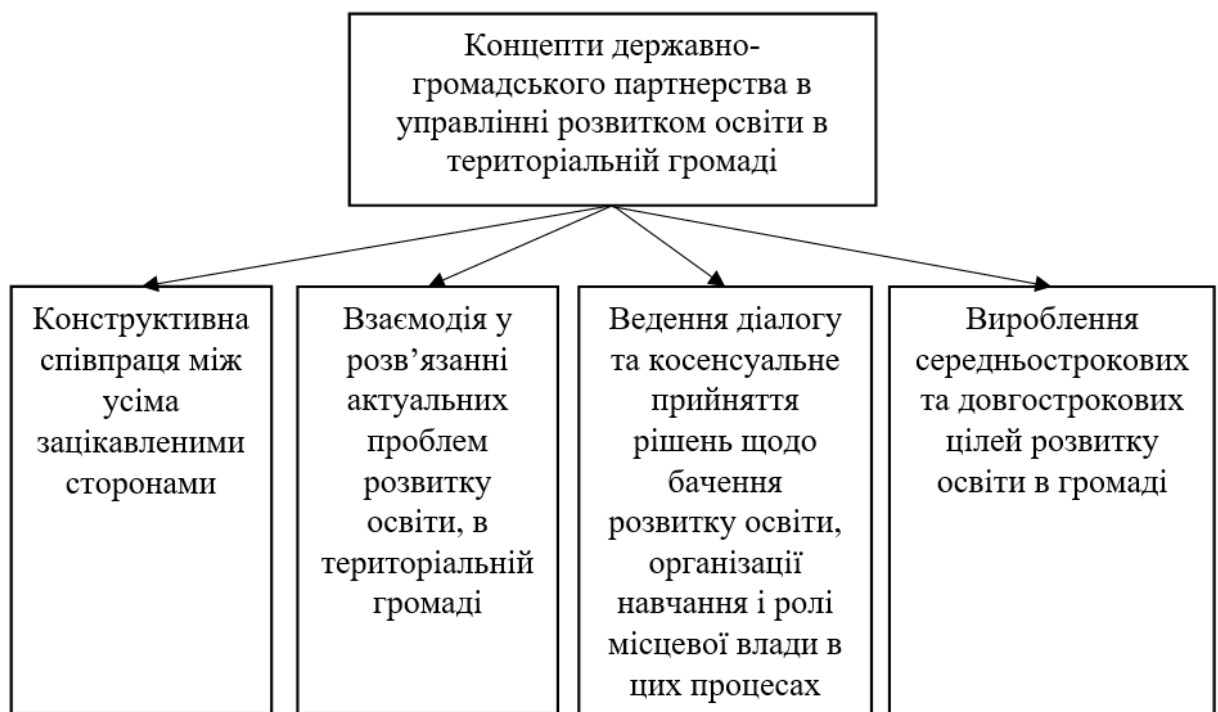


Рис. 3.2. Концепти державно-громадського партнерства в управлінні розвитком освіти в Компаніївській територіальній громаді

Джерело: сформовано автором

Мета сприяння порозумінню та конструктивній співпраці між адміністрацією школи та батьками переслідується на інституційному рівні. Для сприяння координації між школами та батьками створюються консультативні комітети, до складу яких входять представники батьківської та вчительської громад. Партнерство, співпраця та діалог з іншими

соціальними інститутами є основним засобом досягнення консенсусу щодо цілей освіти. Зокрема, провідну роль відіграє діалог як основоположний принцип співпраці органів влади, навчальних закладів та громадськості. У царині освіти в Нідерландах ведеться постійний дискурс із залученням різних зацікавлених сторін. Наприклад, видавництва, які розробляють навчальні матеріали, беруть участь у бесідах зі школами, щоб визначити їхні погляди на те, що є ідеальним уроком, зокрема з таких предметів, як англійська. Муніципалітети, з іншого боку, прагнуть зрозуміти потреби своїх мешканців, щоб відповідно формувати свою діяльність. Студентів також консультують, як покращити роботу викладачів. Крім того, директори шкіл вимагають відгуків від батьків щодо прийнятності розробленого ними річного плану роботи. Крім того, профспілки активно вирішують проблеми директорів і передають цю інформацію керівним органам, відповідальним за сприяння діалогу між школами, які використовують інноваційні практики [2]. Через цей діалог досягаються цілі управління освітою, узгоджуються з потребами та інтересами громадськості, одночасно цінуючи внесок усіх учасників освітнього процесу.

Для підвищення ефективності освітньої галузі та досягнення поставлених завдань необхідно активне партнерство з усіма зацікавленими сторонами системи управління освітою територіальної громади. У сучасну епоху успішне вирішення завдань, пов'язаних з оптимізацією та розширенням мережі навчальних закладів, створенням системи оцінювання якості освіти, впровадженням нових фінансово-економічних стратегій розвитку освіти вимагає залучення громадськості до процесів формування місцевої освітньої політики. Проте є низка перешкод, які перешкоджають реалізації державно-публічного управління освітою, зокрема в межах Компаніївської територіальної громади.

Однією з першочергових проблем у сфері освіти є недостатня наявність ефективних методів залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

Крім того, існує потреба в покращенні управління освітою державним сектором.

Ще одним фактором, який слід враховувати, є поширеність адміністративних механізмів регулювання в системі управління освітою.

Крім того, ще одним важливим аспектом є поширеність довільного вибору у встановленні структури системи державного управління. Це передбачає цілеспрямоване формування конкретних організаційних структур з подальшим виконанням ними своїх функцій і операцій.

Ще одна проблема, яка потребує вирішення, це неефективність і відсутність формальності в організаційних структурах і методах взаємодії, які створюються.

Одним із конкретних напрямів управлінських ініціатив Компаніївської територіальної громади є просування життєздатного плану чи альтернативи оптимізації мережі навчальних закладів. Ці зусилля спрямовані на підвищення якості освітніх послуг та забезпечення загальної якості освіти. Процес оптимізації охоплює виконання низки заходів, зокрема:

- для формування складу робочої групи доцільно передбачити включення експертів і спеціалістів, які мають відношення до поставленого завдання;
- проведення обстеження загальної мережі навчальних закладів, як у ширшому розумінні, так і окремо в межах кожної місцевої громади;

Процес передбачає створення та оцінку різних сценаріїв оптимізації з подальшим ретельним оцінюванням і вибором іншого альтернативного варіанту.

Перший крок передбачає розробку стратегії розширення мережі закладів у поточні терміни та подальше її затвердження.

Інформування всіх відповідних сторін про масштабні заходи, які вживаються, з першочерговою увагою до результатів прийнятих рішень, включаючи освітні, економічні та соціальні наслідки.



Рис. 3.3. Процес організації роботи з вироблення сценарію оптимізації мережі закладів освіти в Компаніївській територіальній громаді

Джерело: сформовано автором

З метою активізації розвитку закладів освіти нашої громади вважаємо за необхідне активізувати формування плану оптимізації мережі закладів освіти. Цей план має включати конкретні показники, які відповідають стратегічним напрямкам розвитку освіти та інтегруються в загальну стратегію розвитку громади. У разі потреби документу можна надати правовий статус шляхом погодження рішенням, прийнятим на сесії селищної ради.

Процес формування стратегії оптимізації має бути прозорим і інклюзивним, за активної участі освітянської спільноти, батьків і широкої громадськості в обговоренні потенційних варіантів оптимізації мережі. Удосконалення системи управління закладами освіти Компаніївської територіальної громади зумовлює необхідність виділення додаткових ресурсів для ефективного виконання функціональних обов'язків селищної ради. На сьогоднішній день наявні економічні, інформаційні та експертні ресурси є недостатніми для безперебійної роботи місцевого самоврядування, що викликає необхідність знову звертатися за допомогою до партнерських громадських організацій для отримання міжнародних грантів, технічної

підтримки та зовнішньої експертизи. Департамент освіти має створити громадську раду для сприяння цим процесам, запросивши до неї представників педагогічного колективу та батьків, які проживають у віддалених районах. Створення такої ради слугувало б експертним форумом для вироблення інноваційних підходів до реалізації освітніх проектів. Крім того, він функціонуватиме як засіб комунікації для інформування мешканців про рішення, пов'язані з освітою, та найвигідніші шляхи її просування. Для забезпечення подальшої оптимізації освітньої мережі та вирішення критичних завдань, що стоять перед навчальними закладами, вкрай необхідно посилювати роль і сприяти розвитку соціального інституту, який виступає як орган самоорганізації громади. Значимість її впливу на загальні процеси забезпечення освіти в територіальній громаді підкреслюється в законодавстві України, відомому як Закон «Про органи самоорганізації населення». Відповідно до цього закону, на ці органи покладається надання допомоги навчальним закладам, закладам культури, організаціям, пов'язаним з фізичним вихованням і спортом. Їхня допомога полягає у проведенні культурно-просвітницької діяльності, організації спортивно-оздоровчих заходів, розвитку художньої творчості, фізичної культури та спорту, а також сприяння збереженню культурної спадщини, народних традицій, охороні історико-культурних об'єктів, об'єднанню нові звичаї в побуті [20]. Створення таких органів у віддалених населених пунктах є особливо актуальним через проблеми, з якими стикаються школи з некомплектними кадрами. Ці органи можуть слугувати цінними партнерами в підтримці та впровадженні заходів з оптимізації, які є дуже чутливими до місцевих жителів. Проте важливо вести конструктивні переговори, надавати чіткі обґрунтування та робити висновки на основі запропонованих рішень. Крім того, перед тим, як рухатися далі, слід ретельно вивчити думку батьків і вчителів, а також провести громадські слухання.

На основі вищезазначеної інформації можна стверджувати, що найбільш поширеним підходом до управління освітою є модель, яка дотримується наступних принципів:

Орган місцевого самоврядування та навчальні заклади тісно співпрацюють для забезпечення належної організації, інноваційності освітнього процесу, підвищення якості освітніх послуг.

Розширення форм взаємодії та налагодження зв'язків з мешканцями громади, їх організаціями, державними установами, суб'єктами господарювання, спонсорами з питань, важливих для розвитку освіти.

Важливими є постійне вдосконалення та зміцнення матеріально-технічної інфраструктури навчальних закладів, а також їх належне фінансове забезпечення та участь у грантових програмах.

Для вирішення завдань організації освіти в межах територіальної громади, ми вважаємо, що використання міжмуніципального співробітництва було б корисним підходом. Коли окремі населені пункти громади не мають засобів для надання якісних освітніх послуг та не можуть виділити достатні фінансові ресурси для ефективної організації освітнього процесу, доцільним стає впровадження міжмуніципального співробітництва. Ця практика передбачає співпрацю з сусідніми громадами для надання освітніх послуг у віддалених населених пунктах, які знаходяться в безпосередній близькості до опорних шкіл в інших громадах. Крім того, така форма співробітництва може поширюватися на створення комунальних служб для забезпечення необхідної діяльності в мережі навчальних закладів та інших комунальних об'єктів. Такий підхід дозволяє об'єднувати ресурси учасників і сприяє їх оптимальному використанню на благо спільноти.

Майбутню траєкторію громадської освіти можна сприйняти як перехід від простої підтримки навчальних закладів до активного інвестування в розвиток самої освіти, включаючи підвищення кваліфікації вчителів і учнів. По суті, такий тип управління має надавати пріоритет досягнення бажаних результатів у навчальному процесі.

На думку експертів [6], ще одним важливим напрямком підвищення ефективності системи управління освітою є впровадження концепції сервітизації. Це передбачає впровадження фундаментальних принципів сервітизації в систему управління освітою.

Щоб оптимізувати рівень задоволеності клієнтів своїм освітнім досвідом, важливо дотримуватися принципів права на освіту та свободи в освіті. Подолання розриву в академічних досягненнях між учнями з різних соціальних верств шляхом мінімізації розбіжностей. Сприяння економічному добробуту та оптимізації інтелектуального потенціалу як студентів, так і освітян.

У сфері освіти існує структура, яка охоплює різні компоненти, відомі як організаційні модулі. Ці модулі містять нормативно-правові аспекти послуги, а також вимоги до оформлення документації та звернень щодо надання послуги. Крім того, є визначений порядок замовлення послуги, а також процеси надання та отримання послуг у навчальному закладі. Нарешті, існує визначена форма та зміст результатів, що надаються споживачам послуги [6].

У ширшому розумінні вищезазначені концептуальні методи удосконалення системи управління освітою та впровадження інноваційних технологій в управління громадою зазнали трансформації. Зараз ці методи втілені в конкретні, чітко визначені дії, які розроблені як частина комплексної стратегії чи програми розвитку освітнього сектора. Ці дії підтримуються наявними ресурсами та доцільністю їх виконання за активної участі зацікавлених сторін та учасників освітньої сфери.

3.2. Впровадження маркетингових технологій в контексті вдосконалення менеджменту системи освіти території

Перевірка керівництва освітньої галузі Компаніївської територіальної громади показує, що наразі немає чіткого документу, який би окреслював

стратегію її розвитку. Натомість стратегічні орієнтири її просування містяться у «Стратегії розвитку Кіровоградської області на 2017-2025 роки» та «Програмі розвитку освіти Компаніївської територіальної громади на 2022 рік».

Необхідність формулювання комплексної довгострокової стратегії розвитку освіти виникає внаслідок процесів трансформації, що тривають у сфері муніципального управління. Крім того, це виникає через загострення прагнень громадян, які прагнуть розширити можливості та покращити доступ до освітніх послуг вищого рівня. Ці прагнення ґрунтуються на всеохоплюючій національній ініціативі оновити освітній сектор і встановити прогресивну модель українських шкіл. Щоб сприяти цій меті, рекомендується встановити однозначні стратегічні директиви для розвитку освіти, які супроводжуються чітко визначеною дорожньою картою для забезпечення їх ефективного виконання.

Стратегія розвитку освіти територіальної громади – це комплексний документ, який окреслює досяжні цілі освіти через скоординовану систему дій із залученням усіх зацікавлених сторін та конкретних заходів. Ці заходи мають бути забезпечені ресурсами та можливостями, необхідними для їх реалізації, а також чітко організованою процедурою їх виконання у встановлені терміни. Крім того, впроваджуються організаційні механізми, які забезпечують успішне виконання поставлених завдань і контролюють їх ефективність.

Щоб визначити стратегічні шляхи просування освіти в межах територіальної громади, буде проведено дослідження переважаючих типів освітніх стратегій, які використовуються в усьому світі. Для успішної реалізації державної освітньої політики вкрай важливо не лише визначити сфери змін, але й володіти знаннями про найефективніші методи впровадження цих змін. Це стосується встановлення конкретних стратегій для формування державної освітньої політики. Г. Тангеруд у своїй публікації «Розробка політики в плюралістичних і децентралізованих країнах» всебічно

висвітлив найбільш поширені стратегії прогресу державної освітньої політики в глобальній спільноті. За словами вченого, ці стратегії включають:

- 1) Принцип знаходження балансу в прийнятті рішень «золотої середини»;
- 2) Стратегія делегування обов'язків;
- 3) Концепція харизматичної стратегії. Це відноситься до певного підходу або плану, який характеризується чарівністю, магнетизмом і переконливим впливом. Ця стратегія зосереджена навколо здатності захоплювати та надихати інших, змушуючи їх наслідувати та підтримувати певну справу чи бачення. Вважається, що це потужний інструмент для лідерів і осіб, які займають впливові посади, оскільки дозволяє їм згуртувати людей навколо своїх ідей і цілей. Однак важливо зазначити, що ефективність харизматичної стратегії може змінюватися залежно від контексту та залученої аудиторії.

4) Четверта стратегія передбачає пряму реалізацію влади. Цю стратегію зображено на рис. 3.4, де показано її конкретні компоненти та деталі.

Ці стратегії мають певні недоліки.

Стратегія «золотої середини», зокрема, може перетворити розпочаті інституційні реформи на серію поодиноких поправок.

Стратегії делегування повноважень можуть призвести до накопичення невирішених проблем на регіональному та місцевому рівнях.

Харизматична стратегія передбачає можливість маніпуляції, тоді як стратегія прямого застосування сили може викликати негативне ставлення та опір, зменшуючи ймовірність того, що пересічні громадяни підтримають системні реформи» [19].

Ми вважаємо, що в процесі формування стратегії розвитку освіти територіальної громади компанії є два варіанти, перший – стратегія делегування і стратегія харизми.

Загалом, у теорії формулювання стратегії процес формулювання стратегій включає певні етапи управлінських дій, які можна підсумувати як:

етап підготовки; етап розробки стратегії; етап впровадження; завершальний етап реалізації стратегічних цілей, завдань і заходів.



Рис. 3.4. Зміст світових стратегій розвитку освіти

Джерело: сформовано автором на основі [4]

У більш детальному вигляді процес формування стратегії розвитку освіти зображено на рис. 3.5.

Для створення стратегічного комітету та визначення його повноважень необхідно отримати офіційне рішення селищної ради. Діяльність комітету побудована навколо скликання засідань, під час яких ретельно вивчаються дані, зібрані в ході опитувань щодо проблем в освітньому секторі та потенційних стратегій його покращення. Крім того, члени комітету формулюють позицію зацікавлених сторін, визначають ключові сфери, які потребують змін в освітній системі, та досліджують доцільність впровадження запропонованих змін, серед іншого.



Рис. 3.5. Пропоновані етапи розроблення стратегії розвитку освіти в Компаніївській територіальній громаді

Джерело: сформовано автором

Проведення ретельного вивчення як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на роботу та зростання навчальних закладів, є критично важливим кроком у розробці стратегічного плану оптимізації їхніх мереж. Цей аналіз відіграє важливу роль в оцінці проблем, з якими стикається розвиток освіти в місцевій громаді. Він служить початковим етапом стратегічного планування, забезпечуючи основу для виявлення проблем, встановлення стратегічних цілей і завдань, розробки стратегії процесу та пом'якшення потенційних соціальних ризиків. Аналіз має охоплювати різні ключові аспекти розвитку освіти, зокрема стан матеріально-технічної бази закладів освіти, рівень кадрової та якісної укомплектованості, розподіл фінансування з різних джерел, динаміку набору студентів. Крім того, важливо вивчити стан навчального процесу, наприклад розміри класів, співвідношення учнів і вчителів, досвід вчителів, площу приміщення на учня, відсоток учнів, які дотримуються індивідуальних

планів, і фінансові аспекти навчальних закладів. Крім того, аналіз має охоплювати функціонування дошкільних, шкільних та позашкільних закладів, а також здатність існуючої інфраструктури підтримувати здоров'я та благополуччя всіх учасників освітнього процесу.

Для ефективного аналізу даних, що стосуються сильних сторін і потенційних можливостей зростання в галузі освіти, а також визначення слабких місць і потенційних загроз, вкрай важливо використовувати техніку SWOT-аналізу. Ця методика передбачає проведення ретельного дослідження ключових показників, що характеризують освітню галузь ТГ.

Щоб забезпечити комплексну стратегію, доцільно створити відповідні таблиці SWOT-аналізу та включити їх до аналітичного розділу розробленого плану.

Висновки на основі зібраних аналітичних даних стануть основою для прийняття об'єктивних управлінських рішень. Ці висновки також допоможуть визначити ключові внутрішні та зовнішні фактори, які можуть вплинути на впровадження змін в освітньому секторі, а також на хід конкретних проектів чи заходів. Вирішальним кроком у розробці освітньої стратегії в Компніївській ТГ має стати формування бачення розвитку галузі. Це бачення слугуватиме керівною основою для встановлення цільових вказівок і цілей з метою стратегічного управління процесом змін в освіті. Важливо, щоб передбачуваний розвиток освіти залишався обґрунтованим на реальності, враховуючи аналітичні результати та вирішуючи актуальні проблеми, що виникають у суспільстві. Крім того, під час реалізації цього бачення необхідно враховувати наявні можливості та ресурси. Дотримуючись такого підходу, університет зможе вибрати правильний напрямок майбутніх змін в освітньому секторі, визначити пріоритетні напрями інвестування та прийняти зважені рішення щодо проектів, які сприятимуть досягненню як тактичних, так і стратегічних цілей.

Після формулювання комплексного розуміння системи освіти розробляються стратегічні ініціативи, які спрямовуватимуть її майбутній

розвиток. Ці ініціативи є основою для встановлення стратегічних цілей та визначення необхідних завдань для їх досягнення. На нашу думку, визначаючи пріоритетність цілей і завдань розвитку освіти в межах територіальної громади, доцільно віддати перевагу зміні парадигми управління освітою, а не зосереджуватися виключно на вирішенні освітніх проблем.

Для вирішення цього ми окреслили конкретні концептуальні засади модернізації системи управління освітою Компаніївської ТГ у попередньому пункті.

У процесі формування стратегії розвитку освіти велика увага приділяється підготовці конкретних завдань і проектів, які відповідають затвердженим цілям розвитку освіти. Ці проекти охоплюють технічні завдання, необхідні для досягнення поставлених цілей і потребують схвалення селищної ради, оскільки передбачають виділення фінансових ресурсів. Щоб забезпечити адекватне фінансування проекту, необхідно розробити відповідні пропозиції або бюджет, у якому вказано, як будуть фінансуватися заходи, і визначено потенційних спонсорів для місцевих ініціатив. Крім того, найважливішими факторами є організація співфінансування проектів, очікуване фінансування очікуваних результатів і наявність цільових грантів і фондів. Слід зазначити, що успішна реалізація стратегії залежить від достатнього бюджетного фінансування або наявності цільових грантів та коштів.

Процес виконання проектів і заходів включає кілька ключових компонентів. Це включає покладання відповідальності на окремих осіб за виконання прийнятих рішень, встановлення кінцевих термінів виконання, створення системи управління та контролю для моніторингу прогресу та визначення критеріїв для оцінки ефективності впроваджених заходів. Для ефективного виконання стратегічних пріоритетів розвитку освіти в конкретній громаді рекомендується створити дорожню карту або карту завдань, яка окреслює кроки, необхідні для досягнення стратегічних цілей.

Також доцільно скласти детальний графік із розбивкою завдань виконання за роками та кварталами.

Процес впровадження стратегії, як і будь-яке інше рішення, прийняте керівництвом, пов'язаний з невід'ємними ризиками. Виявлення цих ризиків із самого початку дозволяє краще контролювати ситуації, які можуть виявитися небажаними або становити загрозу для успішного виконання затверджених заходів. Стосовно стратегічних цілей розвитку освіти в ТГ існують потенційні ризики, які необхідно враховувати:

- організація стикається з обмеженнями у вигляді обмежених фінансових і матеріальних ресурсів, коли йдеться про досягнення встановлених стратегічних цілей та виконання завдань.
- ступінь довіри (або її відсутність) і схвалення стратегічних зусиль у розвитку освіти у відповідному регіоні;
- неможливість ефективного моніторингу виконання стратегії ставить під сумнів мотивацію впровадження розроблених проектів відповідно до стратегічних цілей.
- проблеми, пов'язані із забезпеченням інвестицій для розвитку освітньої інфраструктури.

Для повної реалізації стратегії розвитку освіти необхідно уважно стежити за виконанням її першочергових ініціатив. При стратегічному розвитку освітнього сектору важливо віддавати пріоритет внутрішньому зростанню, що передбачає використання наявних ресурсів і зосередження на сильних сторонах і наявних можливостях.

Реалізація децентралізації в рамках адміністративної реформи в державі ставить нові виклики у сфері освіти. Він висуває на перший план необхідність реформування практики управління як на національному, так і на місцевому рівнях. Для трансформації підходу до управління розвитком освіти вкрай важливо зосередитися на інноваційних методах навчання та наданні освітніх послуг, покращенні якості освіти та сприянні відносинам співпраці між усіма зацікавленими сторонами освітнього процесу. Зважаючи

на ці цілі, вбачається важливим розробити концептуальні стратегії, спрямовані на підвищення ефективності системи управління освітою в територіальній громаді Компаніївки. З нашої точки зору, можна розглядати наступні напрямки:

- удосконалення системи управління та реалізації розвитку освіти;
- співпраця між державою та громадськістю здійснюється через різні механізми.

Основна мета – створити життєздатні рішення для максимального підвищення ефективності мережі освітніх закладів у місцевій громаді.

Сприяння співпраці між муніципалітетами в організації надання високоякісних освітніх послуг і створенні сприятливої освітньої атмосфери було ключовим за останні роки.

Залучення громадськості та інших зацікавлених сторін до процесу формування освітніх цілей громади та вирішення завдань щодо підвищення якості освітніх послуг.

Управління освіти Компаніївської селищної ради прагне підвищити ефективність роботи, залучивши додаткові ресурси Розробляючи стратегію просування освіти в місцевій громаді, рекомендується дотримуватися набору основних процедур і поетапного підходу до реалізації заходів. Ці процедури включають: прийняття рішення про створення стратегії розвитку освіти; оцінка існуючих умов і складних обставин в освітньому секторі, визначення ключових проблем і потенційних перешкод для прогресу; збір та оцінка даних про сучасний стан і тенденції розвитку освіти; формулювання бачення просування освіти та створення комплексної системи стратегічних, тактичних і оперативних цілей; визначення конкретних завдань для досягнення поставлених цілей і складання переліку проектів для їх виконання; проведення аналізу ризиків стратегії; налагодження механізмів реалізації цілей та моніторинг ходу виконання стратегічних рішень.

Все це у підсумку дасть змогу підвищити ефективність управління розвитком системи освіти досліджуваної територіальної громади.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного аналізу теоретичних та практичних аспектів управління розвитком освіти на рівні територіальної громади можемо констатувати наступні висновки:

У контексті сучасного суспільного прогресу сфера освіти відіграє вирішальну роль як істотний внесок у підвищення рівня життя людей. Цей аспект є фундаментальною характеристикою країн, які віддають пріоритет соціально орієнтованій економіці, наголошуючи на важливості підвищення як рівня, так і якості життя людей.

Унікальні аспекти того, як освіта функціонує, як життєво важливий елемент суспільної сфери, головним чином зосереджена на задоволенні освітніх потреб громадян, вимагають впровадження окремих механізмів державного управління та адміністрування. Ці механізми є важливими для забезпечення надання освітніх послуг шляхом використання державних коштів та інших доступних ресурсів.

Особливість освітнього менеджменту проявляється в кількох визначальних рисах. По-перше, це залежить від повноважень держави, охоплюючи встановлення та розподіл ресурсів, а також функціональні аспекти розвитку та управління. По-друге, його сфера дії поширюється на організацію освітніх заходів на національному рівні, а також у межах окремих регіонів чи територіальних утворень. По-третє, він характеризується комплексним характером, оскільки охоплює управлінський вплив на всі аспекти освіти, включаючи заклади інфраструктури, мережу навчально-виховних закладів, їх кадровий потенціал та взаємовідносини між ними. Нарешті, він дотримується принципів законності та дотримується верховенства права.

У сфері освіти складна система управління охоплює різні суттєві компоненти. Ці компоненти включають економічний аспект, який стосується фінансових міркувань, мотиваційний аспект, який зосереджується на

спонуканні людей до досягнення освітніх цілей, організаційний аспект, який передбачає структурування та координацію, стратегічний аспект, який передбачає довгострокове планування, політичний аспект, який стосується динаміки влади, і правовий аспект, який забезпечує дотримання правил і законів.

Виходячи з даних аналізу, стає зрозуміло, що керівництво системи освіти Компаніївської територіальної громади надаватиме пріоритетну увагу вирішенню низки значущих завдань. Ці завдання охоплюють підвищення ефективності мережі навчальних закладів, зміцнення їх інфраструктури, сприяння рівним можливостям для отримання якісної освіти, проведення постійного оцінювання якості освіти, удосконалення змісту сучасної освіти, інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій в освіту, розвиток системи державного управління та державного управління, а також налагодження плідного партнерства з бізнесом для забезпечення розвитку відповідних ресурсів для навчальних закладів громади.

Як засвідчив аналіз діяльності досліджуваної установи, Центр реалізував низку проектів, спрямованих на покращення освітнього сектору в місцевій громаді. Однак у цій спробі все ще існує кілька проблем, а саме: надання фінансової допомоги освітній галузі та забезпечення оснащення закладів освіти висококомпетентним і кваліфікованим викладацьким персоналом.

Важливим аспектом є модернізація матеріально-технічного забезпечення навчального процесу.

Для вирішення цієї проблеми необхідно визначити першочергові такі дії: модернізація технічної інфраструктури навчальних закладів та оснащення їх сучасним обладнанням, зосередивши увагу на кабінетах природничо-математичних дисциплін, а також комп'ютерних класах; встановлення відсутніх приміщень у школах; об'єднання існуючих мереж Інтернет у закладах освіти в єдину локальну систему; покращення матеріально-

технічної бази та ресурсів шкільних буфетів та забезпечення належної фінансової підтримки для забезпечення харчування дітей.

Для трансформації підходу до управління освітою слід зробити акцент на інноваційних методах навчання та наданні освітніх послуг, покращенні якості освіти та розвитку відносин співпраці між усіма зацікавленими сторонами, залученими до освітнього процесу. Відповідно, вбачається за необхідне окреслити стратегічні напрямки підвищення ефективності управління розвитком освіти Компаніївської територіальної громади.

На наш погляд, можна розглядати такі завдання: удосконалення системи управління освітою та впровадження механізмів державно-громадського партнерства; вивчення життєздатних альтернатив оптимізації мережі навчальних закладів у місцевих громадах; сприяння міжмуніципальному співробітництву в наданні високоякісних освітніх послуг і створенні сприятливого навчального середовища; залучення громадськості та інших зацікавлених сторін до визначення цілей розвитку освіти та вирішення проблем, пов'язаних із підвищенням якості освітніх послуг; залучення додаткових ресурсів для підвищення ефективності діяльності Центру моніторингу та аналізу діяльності закладів освіти при Компанії селищної ради Кіровоградської області.

Вищезазначені концептуальні методології вдосконалення системи управління освітою та інтеграції інноваційних технологій у місцеву громаду мають бути переведені у чітко визначені стратегічні заходи. Ці заходи мають бути розроблені в рамках розробленої стратегії розвитку галузі освіти, підкріпленої наявними ресурсами та можливої для реалізації за активної участі зацікавлених сторін та учасників освітнього процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бесчастний В. М. Державне управління освітою в умовах економічної та освітньої глобалізації. URL. http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2009/15.pdf
2. Бойченко К. В. Взаємодія школи та громади в управлінні школою: європейський досвід та українські перспективи. URL : <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/267/1/Boychen.pdf>
3. Гурак Р. Розбудова системи забезпечення якості освіти в умовах децентралізації. URL: <https://www.prostir.ua/?news=zabezpechennya-yakisnojiiosvity-v-hromadi-v-umovah-detsentralizatsiji>
4. Деревянко Б.В. Щодо визначення понять «надання освітніх послуг» та «надання послуг у сфері освіти. URL. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/53745/7/Derevianko_servise.pdf
5. Державне управління освітою : навч. посіб. для слухачів, асп., докторантів спец. "Державне управління освітою". С. В. Крисюк. К. : НАДУ, 2009. 220 с.
6. Державне управління у сфері освіти : глосарій з дисциплін магістерської програми за спеціальністю «Державне управління в сфері освіти» [Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанова та ін.] ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. К. НАДУ. 2013. 48 с.
7. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України . Відп. ред. В. Г. Кремень. К. : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
8. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р. URL. <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80/paran8#n8>
9. Корсак К. Освіта, суспільство, людина в ХХІ столітті: інтегрально-філософський аналіз : монографія. К. Ніжин. Вид-во НДПУ ім. М. Гоголя. 2004. 224 с.

10. Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті : навч. посіб. К. : Освіта України, 2005. 256 с.
11. Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті : навч. посіб. К. : Освіта України, 2005. 256 с.
12. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Указ Президента України від 25.06.2013р. № 344/2013. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
13. Огляд законодавства у сфері освіти щодо повноважень та обов'язків органів місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/182.pdf>
14. Осадчий І. «Про освітню послугу, освітнє середовище та партнерство у сфері загальної середньої освіти». URL. <http://educationua.org/ua/component/content/article>
15. Офіційний сайт відділу освіти Компаніївської селищної ради. URL: <http://www.kompanievsk-selrada.gov.ua/index.php/selishchna-rada>
16. Пастушенко Р. Реформування освітнього сектору: шкільна автономія та місцеве управління освітою. URL : <http://education.ua.org/ua/articles/398-reformuvannya-osvitnogo-sektoru-shkilna-avtonomiya-tamistseve-upravlinnya-osvitoiu>
17. Про освіту. Закон України. України від 05.09.2017 № 2145-VIII (зі змінами від 19.01.2019р). № 2657-УІІІ). URL. <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
18. Сербіна О.В. Децентралізація освіти: створення опорних шкіл (регіональний аспект). URL. <http://www.centre.kiev.kiev.ua/files/konkurs/present2/Serbina%20O.V.pdf>
19. Тангеруд Х. Розробка політики в плюралістичних і децентралізованих країнах. 1987р. URL. lib.iitta.gov.ua/1391/1/education_policy.pdf

20. Філософія освіти: навчальний посібник / за загальною редакцією В. Андрущенко, І. Предборської. К. Вид-во НПУ ім. М.П.Драгоманова, 2009. 330 с.

21. Шульга Н. Д. Державна освітня політика як інструмент соціально-економічного розвитку України: теоретико-методологічний аналіз : монографія. К. НТУ. 2016. 355 с.

22. Шульга Н. Стратегія розвитку освіти як інструмент державної освітньої політики в Україні. URL. [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_04\(27\)/12.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_04(27)/12.pdf)