

Центральноукраїнський національний технічний університет
Центр дистанційної та заочної освіти
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

Тетяна РЯБОВОЛИК
„13” червня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 15 від „13” червня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Напрями удосконалення публічного управління середньою освітою
в повоєнний період»

Виконала: здобувачка вищої освіти

IV курсу, групи ПА-20ПЗ

спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

(назва ОПП)

Литвиненко Вікторія Юріївна

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доцент, Андрощук І.О.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Зайченко В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ	7
1.1. Основні підходи до трактування сутності поняття «публічне управління в освіті»	7
1.2. Особливості структури системи управління освітньою сферою	10
1.3. Методичні підходи до оцінювання управління освітніми технологіями в регіонах	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ	30
2.1. Стан ефективності управління сферою середньої освіти у призмі європейської інтеграції освітнього простору	30
2.2. Оцінка ефективності публічного управління сферою середньої освіти на національному рівні	41
2.3. Аналіз ефективності публічного управління сферою середньої освіти на муніципальному рівні	48
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	51
3.1. Особливості державно-приватного партнерства в управлінні зкладами середньої освіти	51
3.2. Пропозиції щодо удосконалення концепції управління якістю післявоєнної середньої освіти	59
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Освіта - єдиний цілеспрямований освітній процес, який служить значущим соціальним благом і здійснюється в інтересах сім'ї, суспільства, особи, держави або сукупності всіх набутих знань, навичок, цінностей і досвіду.

Управління освітою називається менеджментом освіти, ця діяльність спрямована на сприяння організації, функціонування та розвитку системи освіти. Управління освітою як цілісним процесом передбачає створення умов для успішної діяльності закладів освіти, перегляд їх діяльності та контроль за результатами цієї діяльності.

Освіта і наукові дослідження є одним із найважливіших напрямів державної політики, тому що загальновизнано, що «освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного та культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного здобутку, що спричиняє гарантію суспільних цінностей і культури, а також розвиток науки і техніки необхідністю надання першочергової підтримки розвитку науки як засобу економічного зростання та невід'ємної частини національної культури та освіти та створює умови для реалізації інтелектуального потенціалу громадян у сфері наукових досліджень і розробок, забезпечує використання вітчизняних і зарубіжних досягнень науки і техніки на благо суспільства, культури та в інших цілях.

Стосовно управлінської складової важливо зазначити, що вона складається з кількох взаємопов'язаних компонентів, які взаємодіють один з одним для досягнення поставлених цілей і утворюють єдину інтегровану систему управління. У межах держави управління освітньою системою делеговано: національному уряду, регіональній та місцевій владі.

Трансформація соціальних процесів в Україні та прогрес інтеграції освітньої системи в європейську освітню систему призвели до особливого інтересу до теми, як сприяти якості життя старшокласників, від яких слід

очікувати амбіційності. і бажання навчатися, а також володіти високим ступенем відповідальності та брати участь у демократичному процесі держави. У Концепції розвитку освіти України на найближчі п'ять років наголошено на Концепції реалізації 156 державної політики у реформуванні загальної середньої освіти в межах політик «Нова українська школа» на період до 2029 року, Програмі «Нова українська школа» у поступі до цінностей», в межах яких значна увага приділяється значенню закладів загальної середньої освіти у забезпеченні умов для розкриття особистісного потенціалу, розвитку особистості учнів, досягнення життєвого успіху.

Для нас вперше постало питання, як функціонує освітня система в умовах воєнного стану, чи характеризується вона інтенсивним пошуком нових підходів до навчання, інноваційних способів організації навчального процесу, ефективних методів навчання та інформаційні технології. Як наслідок, сприяння активному впровадженню інноваційної діяльності в освіту воєнних років стало значущим напрямком діяльності МОН України та його відомств. Важливо відзначити, що в цей складний час освітяни самі почали активніше шукати методи вирішення проблем освітньої організації, щоб виховувати людей для своїх потреб.

Управлінню освітою присвячено багато наукових розвідок вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема Десятов Т., Коберник О., Щепке А., Каленюк І., Комарова О., Монаєнко А., Паращенко Л., Паращенко Л., Барматова І., Соколовська А. М.

Сьогодні в нашій державі ще триває процедура децентралізації влади. Під час процесу децентралізації наступною важливою роллю ТГ є створення механізму управління освітою. Першою має бути прерогатива передати повноваження та відповідальність за управління освітою органам місцевого самоврядування та безпосередньо школам. Метою цієї децентралізації в освітній сфері є надання освітніх послуг найвищої якості, а також забезпечення рівного доступу до цих послуг для всіх верств населення та осіб, які постраждали від військової агресії.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження комплексу теоретико-методологічних і практичних підходів до визначення місця та ролі публічного управління в освітній сфері, зокрема нижчого рівня освіти, та рекомендація шляхів реалізації цих концепцій в Україні. Для досягнення цієї мети було окреслено наступні завдання:

- вивчити основні підходи до трактування сутності поняття «публічне управління в освіті»;
- дослідити особливості структури системи управління освітньою сферою;
- розглянути методичні підходи до оцінювання управління освітніми технологіями в регіонах;
- здійснити аналіз ефективності стану публічного управління середньою освітою на муніципальному рівні на прикладі Кропивницького району;
- запропонувати шляхи удосконалення стану управління середньою освітою в повоєнний період.

Об'єкт дослідження – система інструментів та методів здійснення публічного управління у сфері середньої освіти в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади та механізми здійснення публічного управління закладами середньої освіти.

Для реалізації цілей кваліфікаційної роботи використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, особливо важливими були: аналітичний, структурний, аксіологічний та системний.

Практичне значення отриманих результатів полягає в подальшому розвитку теорії та практики публічного управління в освіті, а також щодо практичного застосування методики у воєнних та повоєнних умовах. Висновки та пропозиції дослідження спрямовані на сприяння розвитку закладів загальної середньої освіти та використання їх переваг у реалізації масштабних освітніх проектів у середній освіті.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ

1.1. Основні підходи до трактування сутності поняття «публічне управління в освіті»

Перш за все слід виходити з того, що основою суспільних відносин є різноманітні види діяльності, в яких люди об'єднуються в організації, установи та підприємства. Регулювання цих відносин є однією з основних функцій держави і забезпечується через її особливу форму діяльності: державне управління. Держава є основним елементом соціально-політичної системи, що забезпечує управління суспільством, захищає його політичну, економічну та соціальну структуру, організовує неоднорідне суспільство, забезпечує його цілісність і безпеку [26]. Узагальнюючи пояснення науковців, встановлюємо, що менеджмент розуміється в загальному, широкому та вузькому значеннях.

Дотримуючись думки авторського колективу на чолі з Десятовим Т.М., визначатимемо управління, в загальному розумінні, як цілеспрямований вплив на складні системи [37, с. 1], у широкому сенсі – це особливий вид діяльності, що забезпечує перетворення неорганізованих систем у цілеспрямовану та продуктивну єдність [8, с.1], у вузькому розумінні – це діяльність, яка спрямовує та регулює суспільні відносини за допомогою спеціалізованих оперативних органів [37, с.11].

До системи державної влади входять органи державного управління й органи місцевого самоврядування.

Національна політика – це план дій, узгоджений державними органами на певний період і який може бути спрямований відповідно до потреб суспільства з точки зору управління соціальними сферами, підрозділами та різними суспільними відносинами, а також самоуправління й саморозвиток,

що досягається шляхом формування та реалізації громадського управлінського впливу. Публічний управлінський вплив – це механізм публічного виконання, а саме: практичні методи, заходи, засоби, інструменти, технології та важелі виконання публічно-управлінських рішень [8, с.56].

Власне тому розглядаючи поняття «Державне управління», зазначимо, що в «Енциклопедії сучасного державного управління» «Публічне управління» фактично визначається як діяльність держави (органів державної влади), що спрямована на створення умов для найповнішого здійснення державного управління. Функції держави, основні права і свободи громадян, координація взаємовідносин між широкими групами інтересів у суспільстві та державі, забезпечення соціального розвитку відповідними ресурсами.

Євтух М. Б. характеризує державне управління як практичний, організаційний і регулятивний вплив держави (через її структурну систему) на діяльність громадського та приватного життя людей за підтримки або зміни порядку держави, що ґрунтується на її повноваженнях [9, с. 33].

У деяких випадках тлумачення поняття «публічне управління» більше характеризують поняття «державне управління» [14], або «муніципальне управління» [2, с. 4], або "управління" [29 с. 58], чи просто не мають відношення до досліджуваного явища і є лише близькими до цього поняття [36, с.11]. Крім того, «державне управління реалізується шляхом сильних політичних рішень, прийнятих громадськістю» [7, с.119], що відображає лише незначну частину впливу суб'єктів управління на суспільні процеси.

Публічне управління – це соціальна діяльність, що розвиває систему публічної влади у сфері державного управління та місцевого самоврядування.

Термін «публічне управління» (англ. public management) вперше замінив термін «державне управління» (англ. public administration), коли його було використано британським державним службовцем Дезмондом Кілінгом у 1972 році. «Публічне управління – це пошук найкращого використання ресурсів для досягнення оптимальних цілей національної політики». Поява нових форм управління публічною сферою зумовлена необхідністю модернізації

організаційних структур і процедур, які створені для забезпечення кращого функціонування всіх інституцій публічної сфери. Під державним управлінням передбачається ефективне функціонування всієї системи політичних інститутів. Ядром державного управління є держава, а ядром публічного управління є народ.

Публічне управління «є результатом певного суспільного договору між державою і суспільством, в якому відповідним установам і посадовим особам делеговані повноваження» [4, с. 58]. Загалом, «системи публічного управління є багаторівневими», тому кожен рівень представлений відповідними суб'єктами:

1) міжнародний рівень – міжнародні організації (ООН (Організація Об'єднаних Націй), МВФ (Міжнародний валютний фонд), ЄБРР (Європейський банк реконструкції та розвитку); інші національні уряди, транснаціональні корпорації, багатонаціональні корпорації;

2) державний рівень – органи державного управління (Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, центральні органи управління, органи юстиції та прокуратури);

3) регіональний рівень – обласна державна адміністрація, обласні комітети, регіональні представництва центральних органів виконавчої влади;

4) місцевий рівень – органи районної державної адміністрації, регіональні представництва центральних органів виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, комерційні установи, громадські організації та об'єднання, регіональні громади.

Публічне управління включає складові опису, пояснення та розуміння, практичного застосування знань з різних наукових питань для вдосконалення політичних та адміністративних систем і, зрештою, нормативне відображення цінностей, норм та стандартів, які застосовують до національних нормативних актів і національної політики.

Ознаки адміністрування в освіті включають:

- супервізію - нагляд за відносинами освітнього процесу (навчання,

виховання, професійної, наукової та загальнокультурної підготовки здобувачів освіти);

- колективність – проявляється через колективну діяльність державних службовців, керівників навчальних закладів та педагогів;

- постійність - постійна координація та контроль за діяльністю закладів освіти;

- імперативність – вплив на взаємовідносини у сфері освіти, які впливають та формують бажання учасників;

- педагогіка – механізм управління, орієнтований на творчий та інноваційний розвиток освіти, її гуманізацію та демократизацію [15].

Отже, публічне управління, як системне суспільне явище, є багатогранною внутрішньою та зовнішньою діяльністю, що реалізується шляхом розмежування повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування (в межах повноважень, наданих відповідно до принципу демократичного поділу влади). Функції держави, спрямовані на формування, розробку, прийняття та реалізацію форм і механізмів політики, що впливають на всі сфери й процеси важливої діяльності суспільства з метою досягнення та підтримки соціально-економічної рівноваги на основі взаємної координації між державою, регіонами, групами і суспільством, особистими інтересами [15].

1.2. Особливості структури системи управління освітньою сферою

Сьогодні системи публічного управління включають багато підсистем. Сфера його інтересів включає політичну, економічну, соціальну, адміністративну, правову, гуманітарну системи тощо.

Освіта і наука в XXI столітті – це стратегічний ресурс країни та основний фактор у покращенні якості людського капіталу й генерації нових ідей, що є запорукою побудови інноваційної та конкурентоспроможної економіки [37].

Управління у сфері освіти є соціально-помітним напрямком державної

політики. У сучасному світі, коли конкурентоспроможність будь-якої країни більшою мірою не залежить від фізичного капіталу, а прямопропорційна безпосередньо людському капіталу, тому саме галузі освіти й мають стати пріоритетними для уряду.

Система управління освітньою сферою є важливою частиною національної соціальної політики, при цьому на її формування має вплив багатьох чинників, таких як Конституція, рівень економічного розвитку, традиції ведення бізнесу та управління, національні інституційні особливості, структура громадської організації суспільства і самої освітньої системи.

Завданнями управління та адміністрування освіти на національному та регіональному рівнях є забезпечення функціонування та розвитку галузі освіти й саморегулювання на національному, регіональному та місцевому рівнях, що здійснюють виконання таких завдань: управління роботою освітньої галузі; створення правової бази для функціонування та розвитку системи управління, підвищення їх професіоналізму та використання позитивного досвіду управління освітою; зацікавлення до покращення рівня розвитку самоврядування громадськості.

Рівень освітнього адміністрування залежить від глибини знань і вміння дотримуватись «вимоги» управлінських законів і правил у практичній діяльності. Загальна закономірність управління - це єдність системи управління освітою, яка проявляє стійкість внутрішніх зв'язків системи і виражає характер її загального рівня, становлення та розвитку (закономірність відображається в єдності інтересів кожної підсистеми та єдності системи управління освітою, об'єктів та суб'єктів управління).

Р. С. Мельник і В. М. Бевзенко вважають, що виконавча влада є головним органом державного управління та уповноважена виконувати всі приписи. Виконання законодавчої бази є першочерговим завданням виконавчої влади [22, с. 139].

Варто зазначити, що на формування національної освітньої політики впливають зовнішні та внутрішні фактори. Є. Красняков зазначає, що в

контексті впливу зовнішніх чинників, насамперед, йдеться про розробку та прийняття основних законодавчих актів і програмних документів з розвитку освіти під впливом соціальної атмосфери, а також політики, економіки тощо [34].

Проте місцеві органи управління та органи місцевого самоврядування досі керуються чинним законодавством, в якому окремі положення не повністю відображають реальний стан освіти та не вирішують проблем освіти.

Згідно з цим законом до органів управління належать: Кабінет Міністрів України, центральний орган управління у сфері освіти і науки, постійний колегіальний орган у сфері забезпечення якості освіти; вищі навчальні заклади, до сфери управління яких входять Верховна Рада АР Крим, Рада міністрів АР Крим.

Як суб'єкт державного управління науковою діяльністю першочерговим завданням Міністерства є формування та реалізація державної політики у сферах науки та у сфері державного контролю суб'єктів надання послуг у цих сферах. Тому у 2017 році МОН України затвердило єдину комунікаційну стратегію, яка пов'язана з чотирма пріоритетами, визначеними МОН України [12].

Управління освітою на місцевому рівні публічного управління визначається у виконавчих органах місцевих державних адміністрацій, міських місцевих та районних радах, основним завданням яких є – реалізувати національну освітню політику в межах певних адміністративних одиниць. Міські органи управління освітою відповідають за формування та внесення до відповідних проєктів видатків бюджету на освіту, управління навчальними закладами, координацію роботи інших державних органів щодо виконання загальнодержавних і регіональних планів розвитку освіти (рис. 1.1).

Зміна контрольної частини системи суб'єктів публічного управління здійснюється органом, що забезпечує освіту – Національна служба якості освіти (центральне агентство та його регіональні відділення), яке здійснює певну форму контролю/нагляду й проводить інституційні аудити якості та

перевірки поза планом.



Рисунок 1.1 - Пріоритети МОН щодо освіти

Джерело: побудовано автором за матеріалами [3]

Складовою частиною системи публічного управління системою освіти територіальної громади є громадські автономні заклади, які організовані на різних адміністративних рівнях, а також на рівнях незалежних навчальних закладів відповідно до Закону України «Про освіту» [1] громадськими автономними органами у сфері освіти є конференції (форуми, представницькі збори учасників навчально-виховного процесу, в тому числі Всеукраїнські з'їзди та громадські автономні органи самих навчальних закладів. У результаті система державного управління має ієрархічну структуру та використовує необхідні для цього засоби регулювання (табл. 1.1).

Узагальнюючи інформацію з різних джерел, до основних характеристик державного управління освітою (зокрема, еволюційного прогресу до публічного управління), доцільно виділити наступні:

- характер державного управління освітою характеризується владним характером відносин, який є спільним для всієї держави і реалізується владою на вищому рівні керівництва;
- управління станом освіти є процедурою реалізації державної політики і виявляється у зовнішній формі вираження через цілеспрямований

вплив на компоненти системи на основі знання властивостей усієї системи;

- державне управління освітою має системний характер і поєднує функціональні можливості державного апарату, з одного боку, і державних соціальних інститутів і громадськості, з іншого.

Таблиця 1.1 – Методи державного адміністрування надання освітніх послуг

Методи державного адміністрування надання освітніх послуг	За способом впливу	Адміністративні	Акредитація, ліцензування, освітні стандарти тощо – використання державної влади як сили та примусу
		Донорські	Заохочення благодійництва, спонсорської допомоги, меценатства
		Економічні	Амортизаційна політика, кредитування, оподаткування - створення економічного середовища надання освітніх послуг з урахуванням інтересів держави
		Морально-етичні	Моральне заохочення, роз'яснення та популяризація змісту і цілей освітньої політики, система виховання
		Правові	Конституція України, Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту» та інші - формування юридичних норм, правил суб'єктів системи надання освітніх послуг
	За формою впливу	Прямого впливу	Акредитація, встановлення освітніх стандартів, державне замовлення, квотування, ліцензування, пільги і субсидії, пряме бюджетне фінансування - прямо діють на суб'єкти ринку освітніх послуг
		Опосередкованого впливу	Амортизаційна політика, кредитування, оподаткування – створюють певні умови, які регламентують діяльність суб'єктів освітнього року у необхідному напрямі

Джерело: сформовано автором [7]

Основною метою державного управління є створення безпечного, комфортного проживання громадян, а також створення середовища, що сприяє розвитку країни. Відповідальність держави в освітній сфері полягає в тому, щоб рівень освіти не знижувався щороку, а навпаки постійно досягав нових історично значущих рекордів. У країні можна розпізнати такі негативні наслідки: зниження рівня освіти, плановий надлишок «зайвих» спеціальностей, зростання безробіття та корупції. Якими будуть наслідки – історія покаже, але тим, хто зараз керує найважливішими державними процесами, слід розуміти, яка на них відповідальність і ретельніше планувати і готуватися до своїх майбутніх дій, щоб у результаті їх не називали тими, хто «знищив системи освіти».

Для системи державного управління головним фактором підвищення її ефективності є управлінська компетентність, яка являє собою сукупність знань і вмінь, необхідних для виконання конкретних обов'язків, ці функції відображають основні принципи, види та напрями управлінської діяльності [13, с. 11].

Важливими компонентами такої моделі є різні форми управлінської діяльності та загальне поняття професійної компетентності.

Козарезенко Л.В. [28, с. 5-9] зазначає про важливість врахування як внутрішнього складу освітньої системи, так і зовнішніх економічних і соціальних факторів при розробці освітньої політики:

- потенціал економічного зростання кожного сектора;
- демографічний прогноз;
- розвиток людського капіталу на майбутнє;
- зв'язок освіти з рівнем життя;
- освітні ресурси (навчальні заклади, ступінь охоплення населення освітою);
- попит на освітні послуги;
- витрати на впровадження альтернативних методів і технологій тощо.

Метою державно-громадського управління освітою є поєднання державних і громадських методів на благо громадян, суспільства і держави.

Основними обов'язками для реалізації цього керівництвом є:

- реалізація визнаних законом прав педагогічних працівників, учнів та їх батьків щодо участі в управлінні навчальним закладом;
- децентралізація управління освітою;
- задоволення інтересів і потреб учасників освітнього процесу;
- створення механізмів подолання парадоксів і конфліктів між усіма сторонами.

Внаслідок цього страждає і сама державна адміністрація.

«державне та місцеве управління», у найпоширенішому в Україні

форматі інтерпретації, є науковим підходом, який має власні пов'язані, але певною мірою автономні галузі дослідження: публічне управління, яке стосується оперативних та адміністративних аспектів функціонування державних органів, в тому числі державна служба; аналіз державних програм і політики (публічної політики), включаючи стратегічне планування, аналіз регуляторного впливу; взаємодія з державою (public affairs), включаючи лобіювання та взаємодію бізнесу з державою та місцевими органами (government relations, GR).

Управління освітою на національному та регіональному рівнях розглядається як частина суспільної системи, яка відповідає за порядок, збереження якості, специфіки, вдосконалення та розвиток.

1.3. Методичні підходи до оцінювання управління освітніми технологіями в регіонах

Останні два роки XXI століття прищепили світу відчуття життя в умовах пандемії COVID-19. Якщо за цей час суспільство вже познайомилося з життям вірусу SARS-CoV-2, то ніхто з країн цивілізованого світу не був готовий до життя війни. В умовах пандемії першими труднощами та викликом для вітчизняної системи освіти стало впровадження дистанційної освіти.

З'ясувалося, що в умовах пандемії та загального закону респонденти найбільше використовували такі цифрові інструменти: Viber — 78,4%; Zoom — 65,4%; сайт навчального закладу — 23,5%; Google Apps for Education — 20,2%; Мій клас — 19,5%; Електронний щоденник — 15,4%; Освітня платформа навчального закладу — 14,3%; Telegram — 13,3%; Jitsi Meet — 13,1%; Padlet — 11,0%; Flipped Classroom — 10,9% [28].

PISA повідомила, що 36% українських учнів мають проблеми з базовою математикою. Українським дітям 15 років важко розв'язувати задачі, пов'язані з рівнем 5-6 класу, де задіяні обчислення відсотків і дробів. За рівнем математичних здібностей школярі України мають гірші показники, ніж їхні

колеги в Естонії, Польщі та Білорусі, але перевершують учнів Молдови та Грузії.

26% учнів, які брали участь у дослідженні, не змогли досягти базового рівня читання, що майже відповідає показникам країн Організації економічного співробітництва у дослідженні. Там цей показник становить 22%. Схожі показники з природничих наук – 26% студентів не досягли фундаментального рівня.

В Україні 63% студентів присвятили читанню для задоволення, а 37% робили це лише тоді, коли їм потрібно було отримати конкретну інформацію.

Українські діти 15-річної вікової групи пропускають навчання на 20% частіше, ніж їх однолітки в країнах Організації економічного співробітництва, де проводилося дослідження.

Україна виділяє на навчання одного учня протягом 10 років 27 тис. доларів, тоді як найефективніша, за PISA, – 50 тис. доларів [30].

Конституційний суд визнав неконституційним закон про потенційне працевлаштування вчителів, які вийшли на пенсію, оскільки він передбачає лише контракт як спосіб працевлаштування. Остаточне рішення, яке було актуальним, ухвалено на пленарному засіданні Конституційного Суду України [17].

Зокрема, суд розглянув справу за поданнями 56 народних депутатів щодо чинності Конституції України (конституційності) положень абзацу третього частини другої статті 22 Закону України «Про загальну середню освіти».

У наказі йдеться про те, що вчителі, які досягли пенсійного віку, повинні працювати за трудовими договорами на строк від одного до трьох років. Під час розгляду справи суд визнав, що цей наказ порушує принцип рівності. Виявляється, відновлення прав вчителів-пенсіонерів не є загальновигідним.

Школа – це відображення суспільства, а в нашому суспільстві важливо отримати від когось усе, що можна, і цим розпорядитися (піти на пенсію). Усі гучні експерименти в цій країні починаються зі школи (а потім тихо

завершуються).

Якщо суспільство хоче бачити в школах сучасних вчителів, то необхідно створити умови для цього: а це достатня заробітна плата, часте оновлення кваліфікації (професійного рівня), ротація працівників. Крім того, якщо вчитель досяг пенсійного віку, це не означає, що він втратив сучасність.

Станом на 27 березня 2022 року під час повномасштабного конфлікту між Росією та Україною було пошкоджено понад 800 навчальних закладів, з яких понад 74 були повністю зруйновані [17]. Вже зараз важливо планувати навчальні заклади з урахуванням нових моделей міграції та фінансових труднощів.

Вплив війни на функціонування навчальних закладів розглядають багато зарубіжних вчених, зокрема: С. Белл і Ф. Хюблер досліджували вплив збройних конфліктів на освіту в 25 різних країнах; Л. Сервантес-Дуарте та А. Фернандес-Кано описали вплив збройних конфліктів на навчальні заклади та їх персонал; Г. Джордано задокументував історію трансформації освітньої системи США під час Другої світової війни та холодної війни; П. Жустіно, Л. Марінелла, С. Паола охарактеризували довгостроковий і короткостроковий вплив війни на освіту; М.Н. Агбор, М.А.Етта, Х. М. Етонд досліджували вплив збройних конфліктів на освіту та навчання.

Управління народною освітою у розвитку освітніх послуг територіальної громади ускладнюється необхідністю врахування інтеграційних чинників, оскільки національна освітня система обмежена кордоном держав на ринку освітніх послуг. Тоді, на цьому етапі, вони мали можливість ділитися освітніми ресурсами з іншими країнами-членами Європейського Союзу, і навпаки. Євроінтеграційні процеси є значущими для освітньої системи Європейського Союзу, водночас дають значні переваги ринку освітніх послуг регіону України [5].

Щоб запобігти небезпечній ситуації, з початком війни в загальноосвітніх школах було тимчасово припинено навчальний процес, а учням оголошено вимушені канікули. Надалі навчальний процес було відновлено різними

методами, в тому числі онлайн з використанням технологічних досягнень інформаційних технологій та дистанційного доступу на територіях, які знаходяться поблизу зон конфлікту. Офлайн на територіях, віддалених від конфліктних зон; змішаний режим.

Воєнний стан в Україні продемонстрував невідкладну необхідність використання цифрових технологій в освітній системі, що дозволить людям продовжувати безперервний доступ до освіти. Попит на значне цифрове піднесення та професійну підготовку кадрів у сфері освіти і науки став проблемою для України. У результаті система освіти і науки має зазнати фундаментальних змін, щоб відповідати глобальним проблемам і сприяти успішній реалізації потенціалу кожної людини.

План відновлення України передбачає створення соціальної мережі освіти під назвою LinkedIn, яка пройшла верифікацію, цифрового освітнього паспорта під назвою EDID, електронних систем, які використовуються в освітніх цілях під назвою «е-журнал», «е-документи», «е-учень», «е-дошкілля» та аналітична система AIKOM.; передбачено розміщення всієї інформації про студента (досягнення, успіхи, історія навчання) на сайті «ДІЯ». Це робиться для того, щоб запровадити Державну дистанційну школу (School for the Ukrainian Nation).

Серед усіх цих адміністративних та організаційних заходів успішне використання цифрових технологій в освітній сфері загалом базується насамперед на наукових досягненнях Національної академії наук України [19].

Ефективне управління навчальним закладом в умовах воєнного стану можна охарактеризувати як складну структуру, що володіє винятковими здібностями, багатогранна, прагне та здатна виконувати багато різних робіт. Ефективне управління характеризується лідером, який виконує кілька функцій:

- стратегічний: стратегічно планує навчальний процес і визначає цілі;
- модераторний: запобігає виникненню конфліктних ситуацій, вирішує конфлікти, розподіляє обов'язки між працівниками навчального закладу,

учнями та їхніми батьками;

- керівник групи: веде бесіду з навчальними організаціями та установами різного рангу;

- економічна: шукає альтернативні джерела додаткового фінансування та ресурсів.

Керівник загальноосвітнього навчального закладу повинен забезпечувати належні умови праці, сприятливий емоційний клімат у колективі, знаходити шляхи активізації роботи колективу, надихати кожного працівника. Щоб запобігти токсичній атмосфері та пасивній агресії в школі, згуртувати колектив, створити позитивний психологічний клімат, успішний керівник повинен:

- створити чіткі правила та норми, які будуть зрозумілі як молодим, так і досвідченим колегам;

- встановити цілі, які не будуть відхилятися від стандартів чи цінностей команди [31];

- мати вміння слухати і чути кожного співробітника в команді, а також його ініціативи, що допоможе зберегти їх репутацію.

Здатність надихати та просувати всіх суб'єктів, залучених до навчального процесу має вирішальне значення для забезпечення належного функціонування та розвитку навчального закладу. Функція мотивації визначається здатністю впливати на внутрішні мотиви діяльності та поведінки всіх суб'єктів навчального процесу.

Система моніторингу якості освіти на локальному рівні (навчального закладу) – це постійне оцінювання ходу освітнього процесу з метою розпізнавання та оцінювання проміжних результатів, причин і наслідків процесу, а також забезпечення рішення щодо управління навчальним процесом. Система моніторингу гарантуватиме високу якість освіти, надаючи об'єктивну та достовірну інформацію про її ефективність, а також дозволить студентам вивчати не лише окремі компоненти, а й загалом, зв'язки та закономірності різних компонентів [31].

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що моніторинг якості освіти розглядається як система, яка збирає, аналізує та обробляє інформацію щодо функціонування та комунікації між усіма ланками системи освіти з метою забезпечення зворотного зв'язку та ефективного реагування з боку керівництва та громадськості щодо принципу рівного доступу до якісної освіти для всіх. Важливо визнати, що в цьому контексті національна система моніторингу якості освіти є необхідною для створення та функціонування державно-громадської моделі управління освітою.

Моніторинг підтримки якісної освіти повинен мати такі властивості, як об'єктивність, обґрунтованість, гнучкість, надійність, мобільність та адаптивність. В організації національної системи моніторингу якості освіти найважливішими принципами мають стати принципи послідовності, науковості та системності, а також гуманістичний підхід.

Зазначимо, що використовуючи задокументовані в навчальній літературі наукові підходи до моніторингу якості освіти, можна виділити такі основні напрями:

- дослідження екологічного контексту освітнього процесу;
- огляд ресурсів навчального процесу;
- контроль навчального процесу;
- анкетування результатів навчального процесу.

Розглядаючи ЗНО та НМТ як один із інструментів оцінки результатів навчального процесу, не можна не помічати його можливості в реалізації інших шляхів, зазначених вище. Зрештою, «моніторинг — це не лише засіб відстеження просування до бажаної мети, а й засіб корекції мети та її досягнення. Багато помилок в управлінні викликані відсутністю моніторингу як засобу мінімізації відхилень, а не як способу корекції цілей, планів, норм, стандартів тощо.

Як зазначає О. Л. Сидоренко, неодмінним інструментом аналізу якості освіти має стати (і вже стає) ЗНО та НМТ, що забезпечує об'єктивне вимірювання навчальних досягнень учнів, які закінчують загальноосвітні

навчальні заклади. Аналіз результатів зовнішнього оцінювання, які оприлюднюються для громадськості, визначає проблеми, пов'язані з освітньою системою країни, ступінь її якості та визначає можливі шляхи вирішення. Функції закладів вищої освіти передусім відповідають за розвиток системи освіти в Україні, оскільки вона є державною суспільною системою. Під егідою ЗНО та НМТ має стати центром цієї системи, який сприятиме розвитку та зміцненню освітньої галузі, забезпеченню цілісності національної системи освіти, впровадженню національних стандартів якості освіти тощо.

Під час переходу від централізованої до державно-громадської системи управління освітою ЗНО та НМТ має враховувати перспективу цільової групи населення та всього суспільства в цілому щодо своїх обов'язків. У результаті ЗНО має бути і механізмом, і об'єктом у системі державного та громадського управління.

Освіта в більшості країн передбачає участь університетів, шкіл, студентів і роботодавців у системі стандартизованих національних тестів. Це фактично природний прогрес системи освіти громадянського суспільства.

Для оцінки якості освіти європейські експерти розробляють прототип освітньої метрики. У концептуальному ракурсі підхід ЄС до освіти, зазначений М. Мар'єнко [19, с. 32-34], складається з таких базових компонентів: контекст, процес навчання, освітні досягнення та ресурс, який сприяє освіті [33]. Статистичні дослідження, які є частиною регулярної роботи ЄС, містять інформацію про всі аспекти освітнього процесу та навколишнього середовища. Варіації можуть бути пов'язані зі способом структурування показників (наприклад, за рівнями освіти – дошкільна, середня, вища освіта або за предметними галузями – іноземна мова, ІКТ, спеціальна освіта тощо). Зокрема, щорічний збірник «Ключові дані про освіту в Європі» (Key Data on Education in Europe), створений Європейською комісією спільно з EURYDICE та Eurostat, надає інформацію про стан освітніх систем країн-членів та еволюцію цих систем з метою оцінки якості освіти [33, с. 442].

Встановлення правил його використання має вирішальне значення для

розробки національного протоколу якості освіти. У зв'язку з цим можна виділити три підходи:

- інформаційний (цивільний), що сприяє розміщенню результатів моніторингу у вільному доступі та їх використанню спочатку батьками, потім громадою, представниками місцевого самоврядування тощо;
- заохочення, яке сприяє мотивації (наприклад, через преміювання) тих, хто має найбільший ступінь відповідності результатам моніторингу;
- управлінський (авторитарний) – розподіл ресурсів на основі продемонстрованої ефективності та покарання тих, хто відстає [24].

Цікаво, що третій згаданий підхід використовується в одній із найдемократичніших країн планети – Великій Британії. Однак суспільство не сприймає це повсюдно, оскільки багато хто вважає, що це шкодить слабким.

Організація, яка надає статус акредитації освітнім програмам у Нідерландах і Фландрії, NVAO (The Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders), створена в країні в результаті міжнародної угоди між урядами Нідерландів і Фландрії, яка спрямована на забезпечення якості вищої освіти та визнання освітніх програм. Організація, яка надає акредитацію, відповідає за такі функції: оцінка базової якості освітніх програм вищої освіти (перевірка освітніх програм у сфері вищої освіти); популяризація унікальних атрибутів освітніх програм у системі вищої освіти; консультування міжнародних партнерів щодо голландської та фламандської систем акредитації та підтримка міжнародних взаємодій тощо [25].

Основним завданням створення національної системи моніторингу якості освіти в Україні є збереження цілісності системи освіти та сприяння розвитку інноваційної діяльності в освітній галузі в умовах децентралізації управління освітою та створення автономних закладів.

Головними обов'язками цієї системи мають бути:

- надання громадянам точної та актуальної інформації щодо умов та виконання;
- функціонування національної освітньої системи на кожному рівні та на

засадах наукової обґрунтованості демонструють пріоритети розвитку національної освітньої системи та світові освітні тенденції;

- створення навчальних закладів, інститутів управління різними рівнями освіти, політичних інститутів, які володіють повною та достовірною інформацією, що дає змогу приймати ефективні рішення щодо освітньої політики та оцінювати їх ефективність;

- надання громадськості та освітянам інформації про якість національної системи освіти в контексті міжнародної компаративістики з метою інтеграції вітчизняної системи освіти у ширшу освітню сферу Європи та світу і підвищення її потенціалу в умовах глобалізації освітнього ринку.

Структурно ця система має мати дві окремі частини: національну систему моніторингу якості вищої освіти та національну систему моніторингу якості загальної середньої освіти. Остання, зрештою, має мати три додаткові системи: національну систему оцінювання навчальних досягнень у початковій школі, національну систему моніторингу якості навчальних досягнень основної школи; національну систему моніторингу якості навчальних досягнень загальноосвітньої школи.

Ефективну роботу цієї системи гарантують як мінімум два компоненти:

1. Наявність трьох національних стандартів освітньої галузі (на кожному рівні): умов освітньої діяльності, змісту освіти, навчальних досягнень і компетентностей, необхідних для конкретної галузі.

2. Наявність інструментів контролю та моніторингу.

Враховуючи сучасний стан освіти в Україні в умовах воєнного стану, незбалансованість економічного розвитку територіальних громад, однією з найбільших проблем економічних відносин між суб'єктами освітньої сфери в Україні є неузгодженість поточних економічних механізм і принципів ринкової економіки. Але, на жаль, через дефіцит коштів у бюджеті та великою необхідністю забезпечення військовослужбовців, відсутністю в державному бюджеті коштів на освіту та поки що дієвою системою, кошти на освіту територіальних громад спрямовуються на утримання навчальних закладів, а

не на сприяння наданню навчальними закладами якісної освіти [21].

У результаті формальна організаційна роль управління виражається через реалізацію проєктів ДПП (державно-правового партнерства), створення державно-приватного партнерства та розвиток приватного сектора.

Стратегії та програми, спрямовані на розвиток учасників партнерства, програми, спрямовані на навчання, перенавчання та сприяння професійному розвитку спеціалістів, розробка рекомендацій щодо соціальної та професійної оцінки вищої освіти організації, створення порядку, спрямованого на цільові витрати для навчання. Інституційна роль.

Реалізація цих проєктів сприяє вдосконаленню інституційної структури національної економіки, що втілюється у створенні та розширенні складу сучасних економічних організаційних форм за участю закладів вищої освіти (наукових парків, кластерів тощо). Функція відтворення.

Реалізація проєктів ДПП спрямована на покращення структури обслуговування та якості закладів вищої освіти. Орієнтиром його реалізації є розвиток економічних відносин між ЗВО та приватними підприємствами на основі довгострокової взаємної вигоди [24].

Досягнення поставлених цілей допоможе вирішити такі завдання:

- розвиток матеріально-технічної бази ЗЗСО;
- пошук альтернативних джерел фінансування наукової діяльності національних інститутів;
- комерціалізація НДДКР та її активне впровадження в навчальний процес;
- посилення інноваційної діяльності ЗЗСО;
- розширення участі ЗЗСО у господарській діяльності;
- розвиток експорту наданих освітніх і наукових послуг ЗЗСО;
- створення інформаційного та інфраструктурного забезпечення.

Процес інтеграції закладів вищої освіти у регіональний та національний економічний простір, а також у світовий освітній і науковий простір (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 Дерево цілей ДПП, що забезпечує розвиток середньої школи
Джерело: сформовано за даними [12]

Тому ми вважаємо, що запровадження інструментів державно-приватного партнерства в освіті та науці може стати одним із пріоритетів стратегічних планів уряду та показником успішної взаємодії приватних і державних суб'єктів. Державно-приватне партнерство у сфері освіти і науки в Україні має стати інструментом модернізації освіти і науки та технологій на основі поєднання потенціалу країни й ресурсів приватного підприємництва.

Отже, потенційними та рівноправними учасниками реалізації проєктів ДДП є:

- національні партнери (державні та регіональні органи влади й органи місцевого самоврядування);
- приватні партнери (корпоративні структури, приватні навчальні заклади);
- інституційні партнери (державні та комунальні ЗВО, державні установи).

Також необхідно окреслити основні функції, які виконуються під час реалізації проєкту ДПП. Ресурсна функція. Реалізація проєктів ДПП переважно передбачає мобілізацію ресурсів (матеріальних, фінансових, осіб у приватній промисловості). У цьому випадку одним із можливих варіантів є збільшення бюджетних коштів. Реалізація функції права власності відбувається за рахунок зростання масштабів та якісного оновлення об'єктів права власності учасників товариства.

Отже, управління навчальними закладами здійснюють: засновник або уповноважений ним орган, керівник навчального закладу, освітня рада, вищий колегіальний орган громадського самоврядування закладу освіти. Органи громадського самоврядування та дирекції мають право брати участь в управлінні закладом загальної середньої освіти в порядку та обсягах, визначених законодавством і установчими документами закладу освіти.

Відповідно до концепції Нової української школи навчальні заклади отримують академічну автономію, яка базується на дотриманні педагогічних засад.

Свобода передбачає, що вихователі та наукові працівники мають право самостійно планувати власну роботу, вирішувати проблеми навчально-виховного процесу, організовувати науково-дослідницьку роботу, складати авторський виховний план або вільно обирати виховний план, обирати методи, способи, засоби проведення освітньої діяльності, розробка та використання власних авторських методик, підбір навчально-методичних матеріалів та інше структуроване забезпечення, вільний доступ до інформаційних ресурсів, захист професійної честі та гідності освітян.

Таким чином, державне управління – це соціальна діяльність, яка здійснюється системою публічної влади у сферах державного управління та місцевого самоврядування.

На основі аналізу чинних законодавчих норм та наукової бази визначено особливості управління освітою. А саме: колективна, регулювальна, постійна, імперативна та педагогічна складові.

Варто зазначити, що державне управління розвитком освітніх послуг у територіальних громадах потребує врахування інтеграційних факторів. Оскільки вітчизняна система освіти на ринку освітніх послуг обмежена національними кордонами, наразі існують такі проблеми: можливості експорту освітніх послуг в країни ЄС, і навпаки. Крім того, управлінський підхід кожного регіонального закладу освіти визначає використання локальних систем моніторингу якості освіти. Ці заходи являють собою постійний моніторинг ходу навчального процесу з метою виявлення та оцінки проміжних результатів. Напрямки моніторингу: фон моніторингу навчального процесу; моніторинг результатів навчального процесу. Такий спосіб моніторингу зумовлений такими недоліками у функціонуванні системи освіти.

Отже, згідно з даними PISA, 36% українських школярів не вміють виконувати елементарні обчислення. П'ятнадцятирічним школярам в Україні важко розв'язувати задачі 5-6 класу, які вимагають обчислення відсотків і дробів. 26% з них не досягли базового рівня читання.

Крім того, для організації навчання на місцях у конкретних закладах освіти керівник закладу загальної середньої освіти повинен:

- забезпечити хороші умови праці, створити позитивну психологічну атмосферу в колективі, знайти шляхи активізації роботи колективу, мотивувати кожного співробітника;
- встановлювати чіткі норми і правила, зрозумілі як молодим, так і більш досвідченим колегам;
- визначати цілі, які не суперечать нормам і цінностям команди;
- мати вміння вислухати кожного співробітника в команді та

підтримати його ініціативу, що допоможе не втратити довіру колег та підлегли;

- важливу роль відіграє вміння мотивувати та підтримувати всіх суб'єктів навчального процесу;

- забезпечувати ефективне функціонування та розвиток закладів освіти. Реалізація мотиваційної функції залежить від здатності впливати на внутрішню мотивацію діяльності та поведінки кожного суб'єкта навчального процесу.

Важливим кроком до врегулювання дискримінаційних проявів кадрової політики в системі загальної середньої освіти необхідно оцінити визнання Конституційним Судом неконституційності положень законодавства про можливість роботи в школах вчителів-пенсіонерів. Тільки з віку, зазначеного в договорі. Крім того, важливим інструментом аналізу якості освіти мають бути (і вже є) ЗНО та НМТ, оскільки вони дають об'єктивну оцінку навчальних досягнень випускників загальноосвітніх навчальних закладів.

У контексті вивчення зарубіжного досвіду варто відзначити, що експерти ЄС розробляють модель освітніх індикаторів, у Нідерландах є акредитаційна організація, яка відповідає за організацію оцінювання та акредитацію закладів вищої освіти, яскравим прикладом є Бельгія, яка приймає децентралізовану модель управління; французька система управління освітою характеризується високим ступенем централізації, що може розподіляти кошти самостійно в рамках національного бюджету; за рахунок державних трансфертних платежів і частини місцевих податків кошти на освіту в Італії повинні забезпечувати регіони, але повноваження зазвичай передаються провінціям і муніципалітетам фінансування шкіл на освітні та адміністративні цілі з їх власних бюджетів, послуги та допомогу для учнів (харчування, транспорт, підручники для початкової школи, допомога дітям з бідних сімей, соціальна та медична допомога), вони також повинні мати фінансову конструктивну схему плану закладів освіти.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ

2.1. Стан ефективності управління сферою середньої освіти у призмі європейської інтеграції освітнього простору

В умовах глобалізації якісна освіта вважається найважливішою для успіху економічного розвитку в країнах і соціальної гармонії в суспільстві. В європейських країнах, які є членами ЄС, якісна освіта вважається політичним пріоритетом. Знання, здібності та навички членів Спільноти вважаються найважливішими для активної громадянської позиції, працевлаштування та соціальної злагоди.

У загальноосвітніх школах учні навчаються приблизно з 6 до 18 років: є молодша школа (6-11 років), середня школа (11-16 років) і старша школа (18-20 років). Після закінчення навчання кожен здає випускний іспит. Крім того, школи розділені на державні та приватні форми навчання. Лише діти-іноземці, які живуть або працюють у країні, мають право на навчання в муніципальних школах, більшість із них навчаються в приватних школах [17].

У приватних школах навчаються по 15-20 дітей. Останнім часом студентам рекомендують зосередитися на кількох важливих предметах, щоб успішно скласти сертифікаційний іспит. Тому успіх європейських студентів пояснюється їхньою мотивацією та відданими зусиллями. Якщо підліток не зацікавлений у вивченні окремих предметів, його оцінки будуть нижчими.

Методи державного управління освітою в зарубіжних країнах мають специфічні відмінності та особливості, пов'язані з історичними, культурними, політичними та соціальними особливостями конкретної країни. Масштабні зміни в освітній сфері викликані передусім адміністративними змінами [28]. На сьогоднішній день існує два підходи до управління освітою: централізований і децентралізований.

Одним із найяскравіших прикладів країни з децентралізованим стилем управління є Бельгія. Серед унікальних аспектів бельгійської освіти є відсутність спеціалізованого відділу на федеральному рівні. Питаннями управління у сфері освіти займається служба з науково-технічних і культурних питань Уряду Бельгії.

Протилежність цього підходу є централізована модель державного управління, яка на сьогодні є також популярною в сучасних країнах, що розвиваються. Наприклад, у Німеччині в Основному законі зазначено, що громадяни країни мають право витратити гроші на освітні організації, а також регулювати їх діяльність. Формування державної політики в освітній сфері делеговано Постійній конференції міністерств суб'єктів Федерації та асоційованому федеральному міністерству. Усі землі (суб'єкти федерації), що входять до складу Німеччини, підкоряються рішенням постійної конференції.

Система управління освітою у Франції високо централізована, але є помітна риса децентралізації, яка виражається в розподілі влади між державними органами та місцевими організаціями.

Сучасна система освіти у Британії є результатом тривалого історичного розвитку, якому сприяли декілька політичних, економічних і соціальних факторів. Важливість освіти незмінно визнається пріоритетом країни. Впровадження Національного стандарту привело до створення системи забезпечення якості. Він чітко окреслював наступне:

- обсяг знань, які студенти отримують під час навчального процесу;
- принципи організації педагогічної діяльності в початковій та старшій школі;
- вимоги та стандарти оцінювання знань студентів;
- особливості тестування;
- роль батьків у виховному процесі;
- особливі обставини, які можуть виникнути [37].

У рамках процесу розробки системи якості було створено та впроваджено систему перевірки результатів навчання. Для досягнення цієї

мети було створено Раду національної навчальної програми (National Curriculum Council), Раду шкільних іспитів та оцінювання і п'ять регіональних комітетів (Schools Examination and Assessment Council), присвячених роботі на місцях. Було запроваджено національне оцінювання з англійської мови, математики та природничих наук.

Для вдосконалення Національного стандарту було створено Офіс освітніх стандартів (OFSTED) – це незалежна організація, яка має на меті спостерігати, оцінювати та публікувати результати стандартизованих тестів [8].

Зараз для підвищення ефективності освіти у Великобританії використовується унікальна система моніторингу якості освіти, яка обробляє, зберігає та поширює інформацію про стан освіти, інтерпретує інформацію і проєктує на її основі зростання. Рішення щодо управління приймаються на основі науково обґрунтованих пропозицій.

З одного боку, результати цих досліджень були враховані під час розробки Стратегії «Освіта в інтересах сталого розвитку» Європейської економічної комісії ООН на період до 2030 року та Інчхонської декларації «Освіта 2030», де йдеться про те, що до 2030 року країни повинні забезпечити населенню принаймні один рік безкоштовної та обов'язкової якісної дошкільної освіти. Це свідчить про те, що світова спільнота визнає концептуальний характер фінансування раннього розвитку та освіти дітей, та те, як створювати стратегічні плани глобального розвитку.

І навпаки, фінансові обмеження країн, спрямовані на подолання фінансових наслідків світової кризи макроекономічного та фінансового характеру, які призвели до питання фінансування освітніх проєктів, зокрема тих, які були продуктивними.

Європейський рік навичок у 2023 році допоможе компаніям, особливо середнім або малим, вирішити проблему нестачі навичок у ЄС. Це сприятиме змінам та підвищенню кваліфікації, що допоможе людям набути здібностей, необхідних для ефективної роботи.

Зелений і цифровий перехід має потенціал, щоб запропонувати нові можливості для людей та економіки ЄС. Кваліфіковані працівники матимуть більше можливостей для працевлаштування та будуть повною мірою брати участь у житті суспільства. Це важливо для забезпечення того, щоб економічне відновлення та екологічні й цифрові перетворення були соціально справедливими та дієвими.

Європейський рік навичок сприятиме досягненню мети ЄС щодо того, щоб щороку 60% дорослого населення отримувало освіту та щонайменше 78% мали зайнятість. Ця ініціатива також сприятиме досягненню мети «Цифрового компасу» щодо принаймні 80% дорослих із базовими цифровими здібностями та 20 мільйонами професіоналів у ЄС, які працюють в ІКТ до 2030 року.

У даний час більше трьох четвертин компаній в ЄС визнають, що мають проблеми з пошуком працівників з необхідними навичками, однак лише 37% населення проходять регулярне навчання. Індекс цифрової економіки та суспільства показує, що 4 з 10 дорослих і кожен третій працівник у Європі не мають базового розуміння цифрових технологій. Жінки недостатньо представлені в галузі технологій, і лише 1 з 5 спеціалістів з ІКТ і 1 з 3 випускників STEM є жінкою.

Під час Європейського року навичок ЄС розширить багато поточних проєктів, зокрема:

- Європейський план навичок, який є основоположним документом для європейського співробітництва в галузі навичок і продовжить допомагати окремим особам і компаніям у розвитку та застосуванні навичок;

- Угода про навички: з 1000 учасників і 14 масштабними стратегічними партнерствами очікується, що вона допоможе підвищити кваліфікацію понад 6 мільйонів людей;

- Пропозиції Ради щодо індивідуальних освітніх облікових записів і мікрорахунків сприяють вдосконаленню або завершенню навичок у більш цілеспрямований і гнучкий спосіб;

- Коаліція ЄС із цифрових навичок і робочих місць вирішує проблему дефіциту цифрових навичок, об'єднуючи всіх відповідних партнерів для підвищення обізнаності та заохочення навчання цифрових навичок;

- Європейська платформа цифрових навичок і робочих місць, яка є частиною інструменту «Connecting Europe», надає інформацію та ресурси щодо цифрових навичок, зокрема інструмент самооцінки;

- Структурована дискусія з членами ЄС щодо цифрової освіти та навичок зосереджена на тому, як включити нові цифрові технології в освіту та сприяти вдосконаленню цифрових навичок;

- Новий Європейський інноваційний порядок денний містить велике зобов'язання та ряд дій, спрямованих на створення належних умов для талантів;

- Європейська стратегія для університетів підтримує кілька ініціатив, спрямованих на підвищення спроможності різних учнів щодо довгострокового та короткострокового планування, включаючи тих, хто навчається протягом усього життя;

- Запровадження резерву кадрів ЄС та угод щодо талантів із конкретними третіми сторонами сприятиме асоціації кандидатів із європейським ринком праці та його потребами.

Великі суми грошей і технічної допомоги ЄС доступні для інвестицій у підвищення кваліфікації та повторного вступу.

З бюджетом понад 99 мільярдів євро на період 2021-2027 років Європейський соціальний фонд плюс (ESF+) є основним фондом ЄС для інвестицій в освіту громадян.

Фонд відновлення та стійкості може сприяти державам-членам у їхніх зусиллях щодо реформування та інвестування в навички та зайнятість. Програма «Цифрова Європа» на суму 580 мільйонів євро передбачає фінансування розвитку цифрових навичок і підтримки таланту цифрових спеціалістів.

«Horizon Europe» сприяє розвитку навичок дослідників, підприємців

та інноваторів. Він особливо присвячений діям Марії Склодовської-Кюрі, Європейській інноваційній раді та Європейському технологічному інституту.

Програма «Erasmus+», бюджет якої становить 26,2 мільярди доларів США, також сприяє особистому та професійному розвитку студентів, персоналу й навчальних закладів, присвячених покликанню, а також фінансує європейські університети.

Загальноприйнятою стала думка про те, що держава повинна залишатися залученою в ринок і регулювати економічний розвиток суспільства. Проте навіть провідні країни світу не спроможні самотійно забезпечити ефективне функціонування важливих галузей економіки та реалізацію значущих проєктів соціального спрямування через обмежені ресурси та фінансові можливості, якими вони володіють. У результаті аналіз зарубіжного досвіду може продемонструвати залежність первинних секторів державно-приватного партнерства від соціально-економічного розвитку держави.

У країнах «Великої сімки» охорона здоров'я є першим сектором національної економіки (184 з 615 проєктів), освіта – другим сектором (138 проєктів), а третім – дороги (92 проєкти).

Кожна країна «Великої сімки» має свій найважливіший напрямок використання державно-приватного партнерства. Так, наприклад, у США автомагістралі є найпопулярнішою сферою (32 з 36 проєктів). У Великобританії охорона здоров'я є найпоширенішою сферою (123 з 352 проєктів). У Німеччині освіта є найпопулярнішою сферою (24 з 56 проєктів). В Італії, Канаді та Франції охорона здоров'я є найважливішою сферою.

У розвинутих країнах, де є дороги та магістралі (таких як Австрія, Бельгія, Данія, Австралія, Ізраїль, Ірландія, Фінляндія, Іспанія, Португалія, Греція та Південна Корея), більшість проєктів стосуються будівництва та ремонту доріг (93 проєкти), потім йдуть охорона здоров'я (29 проєктів),

освіта (23 проєкти) та житло (22 проєкти) [24].

У більшості провідних країн система освіти для дітей є основним одержувачем фінансування. Фінансування шкіл 21 століття в цих країнах збільшувалося швидше, ніж середній національний дохід, і стало однією з найважливіших статей бюджету [32, с. 138].

Велика Британія все ще є провідною європейською країною за обсягом партнерства між державою та бізнесом, що використовується для залучення інвестицій, а також за різноманітністю їх використання. Серед партнерства між державним і приватним секторами кількість і вартість цих проєктів є першорядними. Одне з найбільш значущих місць надається освіті.

Одним із основних припущень польського суспільства є те, що освіта і наука є головним пріоритетом країни, цей пріоритет допомагає пояснити високий рівень економічного розвитку країни, зокрема у сфері інновацій. Сьогодні розвиток інтелектуального та творчого потенціалу людини розглядається як стратегічний ресурс подальшого соціального розвитку країн. У цьому плані Польща має намір посісти помітну роль у світі. У 2020 році витрати на освіту з держбюджету та місцевих бюджетів оцінювалися в 71,9 млрд злотих, що становить 3,6% внутрішнього валового продукту країни. Зокрема, освітня частина загальної субвенції, яка розподілялася школам через органи місцевого самоврядування, оцінювалася в 41,9 млрд злотих [10, с. 22].

Важливо визнати, що загальне зростання витрат на освіту в Польщі було постійним протягом останніх кількох років.

Стратегічні цілі розвитку галузі освіти, що відповідають європейським цілям інноваційного розвитку Європи, мають включати:

- посилення навчання впродовж життя, заохочення громадян до набуття нових знань, умінь і навичок;
- зближення школи та ринку праці;
- активне партнерство науковців і бізнесу;

- практичне застосування ідей і технологій, які пропонуються в наукових дослідженнях;
- інтернаціоналізація розширення освіти;
- запровадження багатомовності – володіння громадянами Польщі трьома мовами Європейського Союзу на різних рівнях освіти, це передбачає підвищення якості підготовки вчителів іноземних мов;
- посилення інклюзивної освіти;
- забезпечення рівного доступу всіх студентів до якісної освіти, гарантування відкритого доступу до цієї освіти;
- підвищення якості освіти, використання інноваційних технологій, ІКТ, пошук нових методів навчання;
- збільшення витрат на освітню галузь.

Вважаємо за важливе відмітити, що навчальний курс, прийнятий Польщею для модернізації освіти, а також покращення якості, відповідає як європейській освітній стратегії, так і очікуванням польського населення. Органи місцевого самоврядування наділені правом виплачувати заробітну плату вчителям: вони мають право встановлювати місцеві тарифні сітки вчителів у розмірі мінімальної та середньої заробітної плати, встановлених Міністерством народної освіти щодо організації та фінансування перевезення вчителів, учнів до шкіл; щодо поточного утримання будівель та забезпечення шкіл достатнім обладнанням, створення належних умов праці. Хоча органи управління не мають прямих повноважень, необхідних для здійснення освітньої діяльності в школах, їхні повноваження фактично контролюють існування школи і все, що з цим пов'язано [30].

Одним із основних повноважень, делегованих місцевим посадовцям, є обрання директора школи, і роль директора в цьому питанні є надзвичайно важливою. Таким чином, можна зробити висновок, що модель децентралізованої освіти, яка є головною для концепції територіального самоврядування в Республіці Польща, а важливою умовою для успішного впровадження цих реформ є фінансування освітніх змін у належному

обсязі.

Міністерству освіти Крайового уряду Польщі для проведення запланованої Реформи було виділено кошти на відповідні сфери ще у 2019 році органам місцевого самоврядування, щоб витратити на освітні гранти в розмірі 313 мільйонів злотих. Ці кошти мали використати для переведення шкіл на реформу, в тому числі на реконструкцію шкільної території, обладнання тощо.

У 2020 році до бюджету додали 148 мільйонів доларів, а у 2021 році виділили 243 мільйони доларів. Додано ще один механізм підтримки реформи: 0,4% резерву виділено на фінансування освіти.

Як правило, освітня субвенція не повністю фінансується за рахунок вартості навчання, частина фінансування освіти формується за рахунок власних надходжень органів місцевого самоврядування. Окрім освітнього гранту, цільові субсидії органам місцевого самоврядування фінансуються з державного бюджету, а надлишок коштів ЄС спрямовується на ці цілі. Довга історія країн, які впроваджують механізм приватного партнерства, свідчить про ефективність цієї форми об'єднання уряду та приватного сектору. Приватні партнерства, такі як ті, що включають членів родини або друзів, мають більш просунутий рівень управління в будівництві капітальних проєктів, це особливо вдаль рішення щодо відповідності між наміченими та реалізованими цілями [17, с. 207].

Причиною такої ефективності є важелі стимулювання, закладені в структуру системи приватного партнерства. Приватна сторона угоди має більше контролю над розробкою та виконанням проєкту, мінімізуючи при цьому ризик перевитрати проєктних витрат. При цьому, традиційні інвестиції в інфраструктуру характеризуються корупційною складовою, і як наслідок, перевитрати здаються цілеспрямованими, а «побічний» ефект, залежить від сторони, а не є результатом неефективності. Крім того, довгостроковий характер приватного партнерства забезпечує високу якість освоєння капітальних інвестицій і більш розширений режим

обслуговування, який покликаний мінімізувати ризики значних витрат.

З фінансової точки зору будь-які інвестиції вважаються законними, лише якщо вони мають значну окупність. Наприклад, у США середня норма прибутку від інвестицій у середню освіту становить від 10 до 13 відсотків, тоді як для вищої освіти – від 8 до 10 відсотків. На сьогодні в Україні таких знахідок не задокументовано. Як наслідок, більшість розроблених та реалізованих державних інвестиційних політик не були реалізовані в повному обсязі, а ефективність інвестицій в освіту залишається неоднозначною.

Однією із сучасних стратегій економічного розвитку України є модернізація системи освіти та приєднання до європейської й світової освітніх мереж. Від ефективності системи освіти в першу чергу залежить подолання наслідків кризи всієї системи та додатковий економічний поштовх. За оцінками експертів, країни отримують до 30% свого валового внутрішнього продукту від витрат на початкову та середню освіту.

Виходячи з усереднених 20 різних оцінок періоду окупності витрат на середню освіту, які проводили дослідники в розвинених країнах, ми робимо висновок, що цей період збільшується на 8-20%, в середньому на 16-17%. В Америці розрахункова норма прибутку для початкової освіти становить 50-100%, для середньої освіти – 15-20%, а для вищої освіти – 10-15% [17, с. 37].

Ці розбіжності в оцінках віддачі фінансованих ресурсів можна пояснити тим, що середня освіта (яка є загальнодоступним та найтривалішим процесом навчання) сприяє всебічному розвитку, навчанню та взаємодії з природним світом, вона має прагнення до особистого вдосконалення та навчання впродовж життя, підготовки до свідомих рішень і самореалізації, відповідальності і працездатності.

Однією з проблем, пов'язаних із фінансуванням галузі освіти, є обмежений обсяг доступного фінансування. Найбільше від цього можуть постраждати звичайні вчителі, студенти та відповідно і якість освіти.

Сьогодні освітяни намагаються працювати в важких емоційних і стресових умовах, щоб зберегти майбутнє країни ціною власного фізичного та психічного здоров'я. Саме тому влада повинна заборонити будь-яке зменшення фінансування цих основних професій. Покращити ситуацію можна завдяки вирішенню наступних питань:

- залежність навчальних закладів від державного фінансування;
- обмежені обсяги вкладених коштів, що пов'язано з фінансовою кризою;
- недостатня увага до довгострокових проблем і відсутність зосередженості на стратегічних перспективах;
- обмеження кредиту, що перешкоджає пошуку додаткових джерел фінансування;
- потенційна втрата капіталу, яка змушує інвесторів відмовлятися від ефективних інвестиційних планів;
- визнання навчальних закладів, які отримують фінансування без укладання офіційних контрактів;
- відсутність контролю за цільовим використанням методів управління доходами та інвестиціями в управлінні закладами освіти;
- неадаптованість кваліфікаційних рівнів вищої освіти до вимог ринку праці, відсутність універсальної методики оцінювання діяльності навчальних закладів;
- незацікавленість професорсько-викладацького складу у вищих навчальних закладах тощо.

У результаті одну з найважливіших ролей у людському капіталі національної економіки відіграє освіта. Успіх освіти та державних витрат взаємозалежний, наприклад, інвестиції в освіту безпосередньо впливають на економічне зростання, тоді як недостатні інвестиції в людський капітал є фактичною причиною недостатнього розвитку країни. Капітальні вкладення в людські ресурси – це довгострокова справа, яка має стати основою соціально-політичної стратегії держави. Ці інвестиції залежать від

низки умов, які забезпечують висококваліфіковану та продуктивну працю, що приносить людині як високу зарплату, так і моральне задоволення.

Як наслідок, рекомендовано, щоб на цьому етапі в європейських країнах спостерігався зсув до менш суворих стандартів і процедур забезпечення якості, що описує специфіку змісту та обсягу роботи, а також необхідне засвоєння матеріалу. Країни зазвичай віддають перевагу стандартам, які визначають основні освітні галузі та базові здібності, якими повинні володіти учні в школі. Ці «м'які» стандарти дозволяють освітній організації визначити освітні результати, яких можна досягти відповідно до місцевих умов і вимог, а також можливостей конкретних учнів.

Результати дослідження щодо узагальнення зарубіжного досвіду управління та фінансування загальної середньої освіти свідчать про три пріоритетні напрямки реформування: розбудова нової фінансової системи міста, яка дозволить розподіляти бюджет на заплановані програми і проєкти, збільшуючи автономію шкіл в управлінні своїми коштами та збільшуючи незалежність шкіл в отриманні фінансування. Крім того, маємо звернути увагу на стратегію фандрейзингу з метою збору коштів та надання стипендій гідним дітям для реалізації наукових проєктів.

Як наслідок, останнім часом процеси децентралізації в освітній сфері відбуваються в країнах з історично високоцентралізованим управлінням цією сферою. Це дозволяє передати на місцевий рівень більшу кількість повноважень з метою вирішення потреб населення щодо підвищення якості освітніх послуг.

2.2. Оцінка ефективності публічного управління сферою середньої освіти на національному рівні

Збереження неперервності та якості освіти в складних умовах зумовлює необхідність швидкої переорієнтації методів управління освітою як на державному рівні, так і в навчальних закладах.

Стосовно України важливо зазначити, що, на нашу думку, «предтечами» відносної стабільності країни, яку продемонструвала освітня система в умовах воєнного стану, були практичні кроки щодо подолання попереднього постійного кризового випробування та турбулентності:

- спроби участі студентів, науковців та інших учасників з окупованих територій в освіті в рамках українського законодавства шляхом дистанційної освіти;

- практичне застосування онлайн-навчання під час пандемії COVID-19.

Аналіз результатів окремих показників за період 2019-2022 рр. свідчить про те, що це явище в першу чергу впливає на організацію та якість дистанційної освіти (рис. 2.1), очевидним є позитивне зростання забезпеченості технологічною інфраструктурою, це свідчить про те, що фокус управлінських рішень у кризових ситуаціях є правильним. Зокрема, відсоток шкіл, які мають підключення до Інтернету як через ШСД, так і через бездротові технології, зріс у 1,7 рази у 2020 році порівняно з 2019 роком і в 1,2 рази у 2021 році порівняно з 2020 роком. У 2022 році відповідні показники становили 17,1 та 7,4% від загальної кількості шкіл в Україні.

Найбільше покращення в цьому плані спостерігається в Київській області (захищеність доступу зросла в 2,3 рази, з 21,55% до 32,7%), цьому сприяє бездротовий доступ (з 10,78% до 17,4%).

У місті Києві відсоток початкових шкіл, які мають доступ до мережі Інтернет, зріс у 2,1 рази – з 6,65% до 18,2%. У школах західних областей важко забезпечити доступ до Інтернету, в першу чергу це пов'язано з технічними проблемами, пов'язаними з встановленням Інтернету в гірській місцевості. Зокрема, у 2019 році відсоток людей з інвалідністю, які мали доступ до Інтернету на швидкості 100 Мбіт/с і більше, в Івано-Франківську становив 3,36%, на Закарпатті – 3,61%, у Львові – 3,52%.

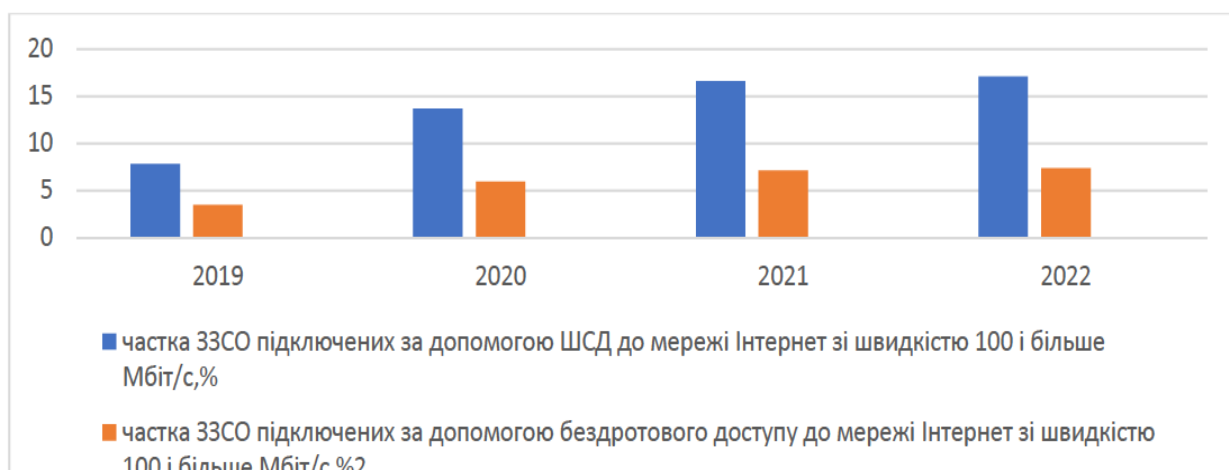


Рисунок 2.1 - Оцінка забезпеченості ЗЗСО доступом до Інтернету у 2019–2022 рр., %

Джерело: сайт МОН

І хоча в наступні роки загалом на західних територіях спостерігалася позитивна динаміка (наприклад, у Закарпатській області за період 2019/2022 рр. підключення до мережі Інтернет за допомогою ШСД зросло у 5,4 рази), а за допомогою бездротового доступу збільшилось у 7,3 рази). В Івано-Франківській області частка людей, які мали доступ до інтернету на швидкості 100 Мбіт/с через ШСД у 2022 році, становить лише 6,8%. Стан освітнього процесу в Україні в тому вигляді, в якому він представлений учасникам (рис. 2.2), має багато можливостей для покращення, оскільки протягом 2019-2022 років ці процеси не відрізнялися позитивними моментами.

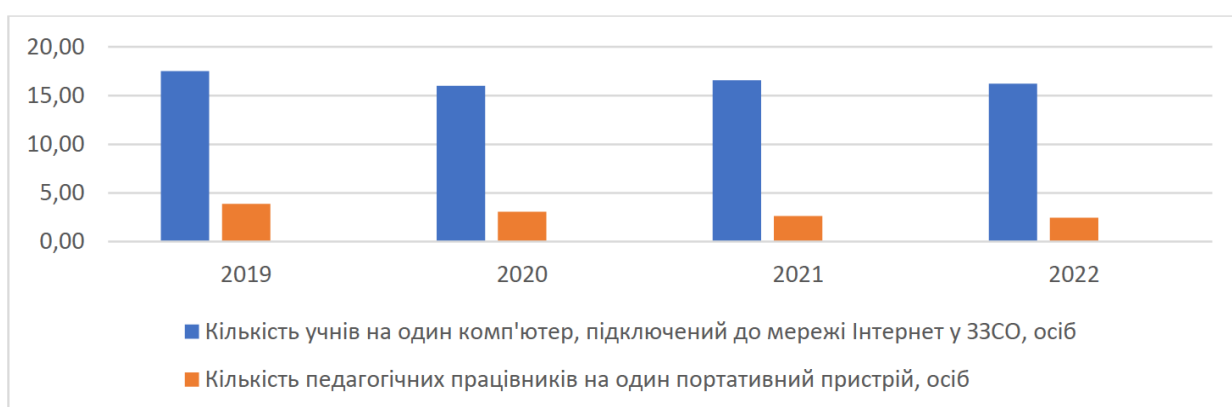


Рисунок 2.2 - Оцінка забезпечення учасників освітнього процесу технічними засобами для онлайн-навчання за 2019–2022 рр., осіб

Джерело: сайт МОН

Щодо регіонів, то найбільше учнів на один комп'ютер, підключений до мережі Інтернет у ЗЗСО, у Закарпатській області (25 учнів у 2019 році, 20 учнів у 2020 році та 23 учні у 2022 році), а також у Рівненській області (від 20 до 22 учнів). Івано-Франківська область має традицію мати більше педагогічних працівників на один носій, ніж інші регіони, а саме: від 7 осіб у 2019 році до 5 осіб у 2022 році.

Загальну оцінку прямих та непрямих витрат та потреб економіки України у післявоєнний період в розрізі галузей наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна оцінка прямих, непрямих витрат та потреб економіки України у відновленні в розрізі галузей, млрд доларів США

Тип майна	Прямі витрати	Загальні непрямі витрати галузі	Загальна потреба у відновлення галузі
Житлові будівлі	47,8	3,5	75,3
Інфраструктура	35,1	18,7	51,1
Активи підприємств, промисловість	9,7	30,3	19,7
АПК та земельні ресурси	4,3	23,4	17,5
Соціальна сфера	0,2	6,4	6,6
Транспорт	2,7	0,4	5,0
Освіта	4,4	2,1	5,4
Торгівля	2,1	23,3	3,9
Енергетика	1,8	11,6	3,5
Охорона здоров'я	1,6	2,7	2,5
ЖКГ	1,3	2,3	1,7
Культура, туризм, спорт	2,0	4,3	3,2
Адміністративні будівлі	0,9	0,1	1,3
Цифрова інфраструктура	0,6	1,1	1,0
Фінансовий сектор	0,02	0,2	0,02
РАЗОМ	114,5	130,4	197,8

Джерело: сформовано автором

Сьогодні 115 країн офіційно прийняли Декларацію безпеки в школах. Підписавшись на Декларацію безпечних шкіл, держави зобов'язуються повернутися до безпечної освіти та розвивати освітні системи, які сприйматимуть конфлікти та сприятимуть цінуванню різноманітності між людьми різних соціальних та етнічних груп. Декларація шкільної безпеки є

платформою для співпраці та обміну інформацією, і країни, які її схвалили, збиратимуться на регулярній основі, щоб оцінити виконання декларації.

У 2019 році Україна також приєдналася до Декларації з безпеки в школі та стала 100-ю учасницею.

24 лютого 2022 року, внаслідок безпрецедентної агресії Російської Федерації проти України, всі 7 мільйонів дітей в Україні стали дітьми війни – це призвело до знищення їхнього права на освіту та можливість навчатися в безпечних умовах.

За інформацією Офісу Генерального прокурора України, (без урахування місць активного конфлікту), внаслідок збройної агресії Російської Федерації постраждала 721 дитина, з яких 261 дитина загинула і 460 отримали поранення.

Міністерство освіти і культури України повідомило, що вогнем або динамітом знищено 1888 навчальних закладів, повністю пошкоджено 180 (МОН України, 2022). Крім того, за даними ЮНІСЕФ, під час восьмирічної кампанії російської агресії проти України на українському Донбасі, яка почалася в 2014 році, було пошкоджено або зруйновано 750 шкіл.

Конфлікт вплинув і на вступну кампанію 2022 року. Спочатку були змінені правила прийому до закладів вищої освіти. Верховна Рада ухвалила закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у сфері освіти», яким передбачено скасування ЗНО, ЄВІ та ЄФВВ у 2022 році.

Натомість МОН запровадило унікальний порядок вступу: замість кількох предметів буде лише один ЗНО з кількома учасниками. Це комп'ютерне тестування, яке складається з трьох частин: української мови, математики та історії України. Тестування проводитиметься у спеціальних тимчасових пунктах тестування, які розташовані на базі шкіл та університетів України, а також європейських країн, які входять до Європейського Союзу.

У результаті конфлікту першочерговою метою ЮНЕСКО було збереження безперервності освіти та навчання. ЮНЕСКО виділила внутрішні

та зовнішні кошти для допомоги Міністерству освіти і науки України через наступні чотири дії [5]:

1. Надання комп'ютерів та іншого обладнання для онлайн-викладання та навчання.
2. Створення та розвиток цифрових освітніх платформ і контенту.
3. Створення системи електронного оцінювання вищої освіти.
4. Збільшення психосоціальної підтримки та догляду за населенням, яке безпосередньо постраждало від кризи.

Для створення безпечного освітнього середовища в навчальних закладах необхідно розглянути такі питання: удосконалення законодавчої бази, забезпечення безпеки закладів, зокрема, будівництво та облаштування захисних споруд, забезпечення безпеки закладів, зокрема, навчання та роботи в закладах, підвищення обізнаності учасників навчально-виховного процесу.

Верховний комісар ООН з прав людини повідомив, що з початку конфлікту 24 лютого в Україні загинуло 78 дітей, 105 отримали поранення.

Однак ці статистичні дані представляють лише жертви, які Організація Об'єднаних Націй змогла перевірити, але фактична кількість жертв, імовірно, буде набагато більшою.

Конфлікт спустошив цивільне населення та перешкодив доступу до основних ресурсів.

Всесвітня організація охорони здоров'я задокументувала 52 напади на заклади охорони здоров'я по всій країні, Міністерство освіти і науки України задокументувало руйнування понад 500 навчальних закладів.

Тим часом приблизно 1,4 мільйона людей не мають доступу до безпечної води, 4,6 мільйона людей мають обмежений доступ до води, а понад 450 000 дітей віком від 6 до 23 років отримують додаткове харчування. Безпека, благополуччя та доступ до основних послуг знаходяться під загрозою через продовження жорстокої поведінки дітей [11].

Станом на початок травня 2022 року дошкільна освіта в 10 регіонах України застосовувала елементи дистанційного навчання, а деякі

запроваджували його у звичайному чи гібридному форматі. В інших регіонах навчальний процес не відбувається в дитсадках через часту наявність сигналів повітряної нальоту, деякі заклади не мають можливості сховатися в бомбосховищі, тому процес не відбувся в дитсадках. Крім того, багато українських дитсадків стали притулками для людей, які залишилися переміщеними внаслідок внутрішнього насильства.

Вимушено переселені також розміщуються в гуртожитках професійно-технічних та закладів вищої освіти. З метою створення належних умов для навчання, розвитку особистості та роботи в несприятливих умовах Міністерство освіти і науки України розробляє нові методи дистанційного навчання та створює нові методи спілкування та допомоги.

У результаті ЮНІСЕФ та МОН започаткували онлайн-садок бренду НУМО з навчальними відеоуроками для дітей віком від 3 до 6 років. Значно вдосконалено для учнів платформу «Всеукраїнська школа онлайн», яка містить уроки з усіх предметів. Спільно з компанією Google було створено Всеукраїнський онлайн-розклад, що допомогло дітям брати участь у навчальному процесі з будь-якого місця. Також для учнів 5-11 класів створено проект «Освіта без кордонів», який фінансується МОН спільно з Міністерством культури та інформаційної політики України, яке створило телевізійні канали. та онлайн-платформи, присвячені освіті.

У його рамках щоденно розміщуються відеоуроки з окремих предметів. Щодо тривалості навчального року, то МОН рекомендувало ЗЗСО обрати кінцеву дату 2021/2022 навчального року, а реалізувати навчальний план шляхом ущільнення матеріалу.

Щоб швидко навчити українців знаходити навчальний заклад за кордоном, МОН створило освітній чат-бот EducationUa. Цей бот присвячений навчанню українців щодо процесу пошуку навчального закладу, а також продовження навчання та працевлаштування під час конфлікту, відновлення документів про освіту та створення освітнього чат-бота. У цифрову епоху, а особливо під час війни, важливість медіаграмотності для учнів зростає.

Педагоги повинні звернути увагу молоді на те, що можна використовувати лише офіційні джерела, поширювати лише фактичну інформацію через соцмережі та месенджери, навчити обирати джерела інформації та співпрацювати з ними, розрізняти правдиву інформацію та неправдиву.

Доречно визнати, що першочерговим завданням Міністерства освіти і науки України було створення практичних пропозицій щодо організації навчального процесу в умовах воєнного стану.

У зв'язку з цим у воєнний час навчальний процес може бути спланований за ситуацією: тимчасове припинення навчального процесу, що передбачає участь працівників навчальних закладів у виховних заходах і завданнях, які визначаються військово-цивільною адміністрацією; дистанційне або гібридне навчання, яке погоджується з військово-цивільною адміністрацією.

2.3. Аналіз ефективності публічного управління сферою середньої освіти на муніципальному рівні

Публічне управління закладами середньої освіти у Кропивницькому районі здійснює, в тому числі, на рівні міста Кропивницький - управління освіти Кропивницької міської ради.

За даними якого, на сьогодні, у місті функціонують 38 закладів загальної середньої освіти, до складу яких входять: гімназії - 18 - ліцеї - 16 - початкова школа - 1 - спеціальна школа - 1 - навчально-реабілітаційний центр - 1 - НВО - 1 (на стадії трансформації).

Візуально структура мережі закладів середньої освіти Кропивницької територіальної громади подано у вигляді рисунку 2.3.

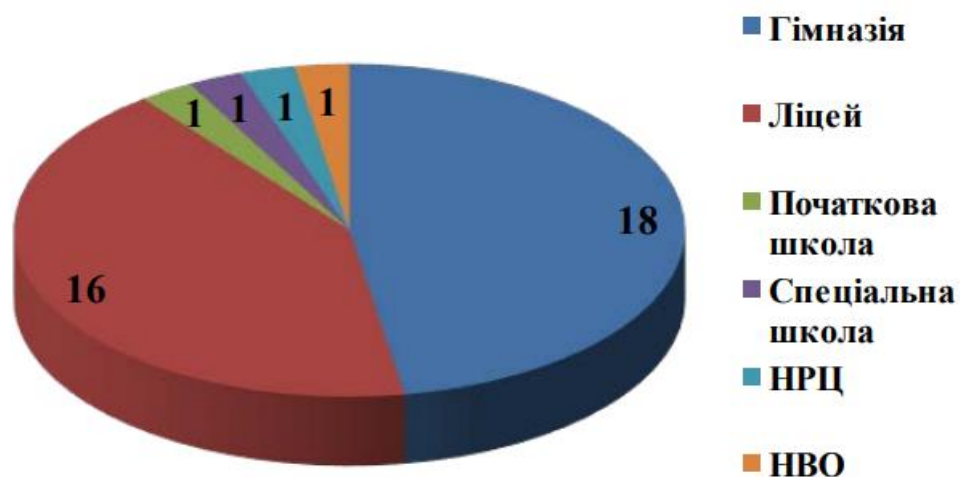
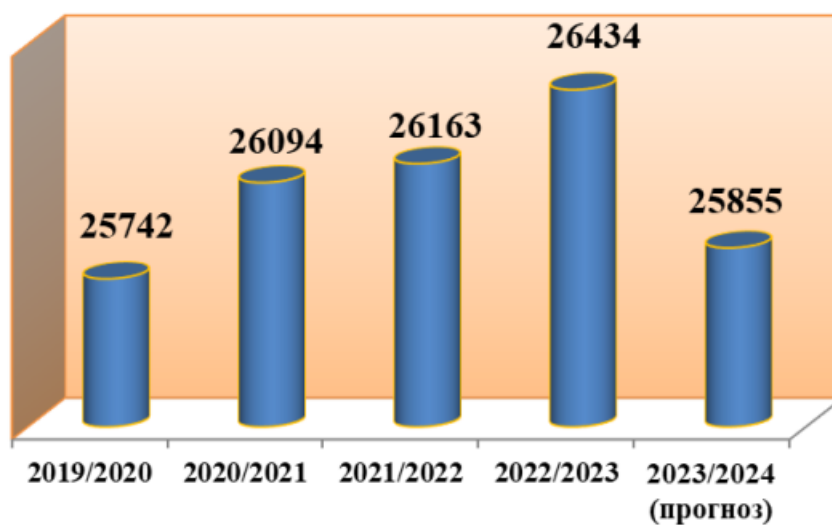


Рисунок 2.3 - Формування мережі ЗЗСО за типами у м. Кропивницький

Джерело: сайт Управління освіти Кропивницької міської ради

У 2022/2023 навчальному році у закладах загальної середньої освіти міста навчалося 26434 учні (на 579 учнів більше, ніж планується у 2023/2024 навчальному році - 25855) (рис. 2.4).



Джерело: сформовано автором

Рисунок 2.4 - Показники учнівського контингенту в динаміці 2019/2024 навчальних років

Джерело: сайт Управління освіти Кропивницької міської ради

Як видно з рисунку 2.4, прогнозованим явищем є зниження учнівського контингенту, що пов'язано з воєнним станом та усіма викликами, які стають перед сферою середньої освіти як на муніципальному рівні, так і на рівні країни в цілому.

Загалом, всі ці проблеми, з якими стикається органи публічного управління у покращенні результатів середньої освіти, багатогранні та потребують комплексних стратегій для їх вирішення.

Суттєвою перешкодою є відсутність чітких нормативно-правових актів щодо управління розвитком освіти, що призводить до некерованості процесів розвитку та спонтанних управлінських рішень, які гальмують прогрес.

Крім того, відсутність у законодавчому полі визначеного механізму державного управління загальною середньою освітою загострює ситуації, що сприяє відсутності узгодженості державної політики та базових документів. Місцеві органи управління, закріплені в неефективній системі, закріплюють недоліки поточної моделі управління освітою, що призводить до суб'єктивних та фрагментованих цілей розвитку.

Незважаючи на зусилля керівників навчальних закладів для усунення недоліків на місцевому рівні, спричинених вищими рішеннями, зберігаються неефективні процеси прийняття рішень, що перешкоджає покращенню результатів середньої освіти. Крім того, порушення балансу між галузевими та територіальними інтересами на територіальному рівні ще більше ускладнює управління освітою, перешкоджаючи прогресу та координації в досягненні освітніх цілей. Ці виклики підкреслюють нагальну потребу державного управління зосередитися на визначенні мети освіти, підвищенні якості освітнього змісту та сприянні ефективним процесам прийняття рішень для позитивних змін у результатах середньої освіти.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ

ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ

В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Особливості державно-приватного партнерства в управлінні закладами середньої освіти

Консенсус-прогноз Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від квітня 2019 року щодо економічного та соціального розвитку України на 2019-2022 роки показує позитивну динаміку, але економіка піддається дефіциту зовнішнього фінансування та звужує доступ до міжнародних позик і обмежень на інвестиційні плани іноземних компаній та, звичайно, перебування країни у воєнному стані. Внутрішніми ризиками для української економіки залишатимуться високий рівень корупції, недостатньо швидке впровадження реформ та посилення трудової міграції.

Ці прогнози підтверджують необхідність пошуку нових форм залучення іноземних та внутрішніх інвестицій, посилюючи важливість державно-приватного партнерства. Порівняно з іншими країнами, з якими працює ЄБРР, результати оцінки для України досить негативні з точки зору ефективності діяльності (рис. 3.1).

Експерти ЄБРР надали Україні такі рекомендації:

- існує потреба у формуванні політики реалізації проєктів ДПП на рівні уряду;
- гармонізувати та спростити поточну законодавчу базу ДПП, щоб надати зацікавленим сторонам чітку дорожню карту для відповідних процедур;
- держава має заохочувати та пропагувати ДПП і продовжувати його підтримувати та розвивати. Можна запропонувати запровадити нові форми державної підтримки, зокрема надання податкових пільг для приватних

партнерів, погашення відсотків, отриманих при фінансуванні реалізації проєктів ДПП, тощо [17, с. 115].

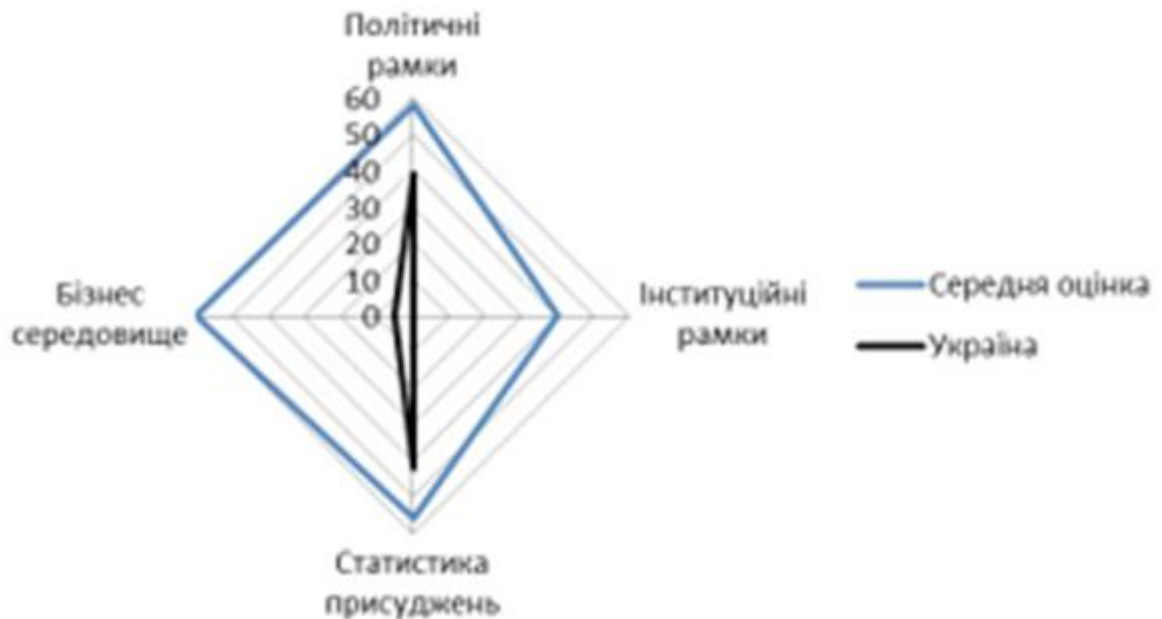


Рисунок 3.1 - Результати оцінки СБРР ефективності сфери ДПП в Україні у 2020-2022 роках

Джерело: [17]

Освітня інновація може бути ініційована державою і впроваджуватися в суспільство цілеспрямовано, маючи на меті подолання негативних тенденцій у всьому розвитку освіти та різних його ланках. На жаль, останнім часом якість освіти не тільки не покращилася, а й погіршилася. Так, наприклад, посилюється дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку освітніх послуг. Останнім часом в Україні закрито велику кількість спеціалізованих лікарень, відбулося скорочення прийому до закладів вищої освіти та їх філій, діяльність яких не відповідає вимогам акредитації, відбулося збільшення кількості випускників закладів вищої освіти без попиту на працевлаштування, погіршення ресурсного забезпечення навчального процесу, старіння навчально-матеріальної та технологічної бази – відтік висококваліфікованих кадрів, в основному, через низький рівень заробітної плати; відсутнє своєчасне реагування роботодавців на задоволення кількості необхідного персоналу [22].

Як показує досвід, подоланню цих негативних тенденцій може сприяти активне використання інновацій в освітній діяльності, що насамперед підвищує рівень конкурентоспроможності закладів вищої освіти, тобто здатність вищої освіти задовольняти потреби споживчого попиту на ринку освітніх послуг. На реалізацію цього певною мірою сприяв Закон України «Про вищу освіту», його метою є не лише підвищення конкурентоспроможності вищої освіти, а й стимулювання маркетинга освітніх послуг до міжнародних стандартів.

На жаль, підвищення інноваційності освітньої діяльності вимагає подолання проблем, властивих сучасній освітній сфері. Серед них варто відзначити наступне:

- висока зношеність основних засобів навчання;
- інвестиційна діяльність на визначених територіях є нестабільною;
- відсутність у освітян мотивації до оволодіння сучасними інноваційними технологіями;
- криміналізація та корупція в українській економіці негативно впливають на всі сфери суспільного життя, гальмуючи та спотворюючи соціальні реформи, в тому числі й освітні;
- система інновацій та розвитку недосконала;
- відсутність дієвих механізмів стимулювання інноваційної діяльності у сфері освіти, що призводить до зниження наявного освітнього, науково-технічного потенціалу;
- державне фінансування науково-технічної діяльності в освіті та інших сферах досягло критичного рівня.

Подолання цих проблем тісно пов'язане з подальшою модернізацією освітньої системи та всіх напрямів освітньої діяльності відповідно до вимог сучасного життя та умов збереження й популяризації кращих традицій освіти в країні та за кордоном. У цьому контексті в майбутньому слід активно впроваджувати новітні технології.

До останніх відноситься проєктна система, яка передбачає самостійне виконання учнями ролі, ця система передбачає добровільний вибір учнів, дослідницьку, творчу роботу або вирішення значущих теоретичних, практичних чи пізнавальних питань на основі самостійного опрацювання завдань, етапів досліджень, їх виконання та оформлення результатів.

Одним з аспектів реалізації цих ідей у концепції ДПП стала ініціатива Європейської економічної комісії ООН щодо вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства, що отримало назву «ДПП на першому місці для людей» (People-first PPP), основні критерії якого безпосередньо пов'язані з концепцією: розширення доступу до основних послуг та зменшення соціальної нерівності та несправедливості; підвищення економічної ефективності, потенціал тиражування та подальшого розвитку проєктів пов'язаними з вищезазначеною ініціативою є соціальні ДПП» [14]. Правда полягає в тому, що сектор соціальних послуг має особливі вимоги та потребує особливих умов і стандартів, щоб бути успішним у соціальній сфері, тому існуючі типи ДПП повинні бути змінені для того, щоб бути ефективними в соціальній сфері, вкрай важливо визначити їх цілі, оскільки останні не завжди можна виміряти фінансовими показниками.

Створення системи компенсаторів і гарантій для приватного партнера вважаються важливими для проєктів ДПП. Як правило, загальні механізми компенсації та гарантії включені в закон, але є й непоширені випадки, коли держава змушена обирати ступінь підтримки проєкту виходячи з поточної ситуації.

Ми вважаємо, що в сфері ДПП важливо:

- розвинути Центр державно-приватного партнерства при уряді, а також регіональний центр ДПП, що сприятиме підготовці та реалізації проєктів [15];
- посилити співпрацю з Міжнародним центром ДПП Європейської економічної комісії ООН (UNECE International PPP Centre of Excellence), який має фінансову підтримку, та іншими організаціями, такими як ЄБРР, Світовий

банк та інші міжнародні інституції. Ці організації надаватимуть фінансову підтримку проєктам ДПП [18];

- підготувати кваліфікованих вітчизняних спеціалістів та експертів щодо розвитку, впровадження та моніторингу державно-приватного партнерства.

Наголошується, що для України вкрай важливо, щоб існували ефективні механізми заохочення для приватного інвестора щодо своєчасного початку реалізації проєкту, це тому, що в минулому багато проєктів ДПП були зупинені між безвідповідальним партнером і безправним партнером, яким бракувало необхідної мотивації для початку проєкту. Ще одним серйозним занепокоєнням є низька поінформованість лідерів територіальних громад щодо процесів ДПП. У розвинутих країнах регіональні дилери, а також потенційні дилери є фактичними творцями нових нестандартних підходів щодо ДПП. На нашу думку, це питання має велике значення з огляду на процес децентралізації та підвищення значення місцевого самоврядування для сприяння розвитку територіальних громад.

Слід погодитися з оцінкою державно-приватного партнерства в Україні, яка задокументована в контексті управління державними інвестиціями, адже їй бракує кількох суттєвих компонентів, які б призвели до класифікації як найвищої практики в міжнародній сфері [14, с.7]. Відсутність стратегічного підходу до пріоритетів державного інвестування; відсутність чіткості щодо різниці між пропозиціями приватних компаній, які можна розглядати як державні інвестиції, та відсутністю стабільної нормативно-правової бази для ДПП, а також недостатньою ясністю щодо критеріїв та можливостей ефективного управління проєктами. Крім того, вкрай важливо визнати, що державно-приватне партнерство часто має фінансові ризики, тому уряд є особливо важливим у цьому відношенні. Важливо створити можливість для управління ними, щоб забезпечити відповідність системи світовому ринку ДПП. У зв'язку з цим Україна повинна продовжити впровадження масштабних реформ у цій сфері. Слід говорити про державно-приватне партнерство як форму соціальних інновацій, а також про інституційне та

організаційне поєднання ресурсів держави й бізнесу, спрямоване на вирішення соціальних проблем.

Так, затвердження наказом МОН від 13.12.2018 р. №1392 типовою освітньою програмою організації та проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів типових закладів загальної середньої освіти є «Типова освітня програма організації та проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів закладів загальної середньої освіти» відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа», метою якого є підвищення професійних здібностей керівних кадрів закладів загальної середньої освіти в умовах реформування освіти відповідно до вимог Концепції.

Акцентовано увагу на програмах розвитку професійних здібностей керівного персоналу щодо таких аспектів:

- впровадження нових освітніх програм і стандартів;
- прозорість фінансової діяльності;
- створення сучасного освітнього середовища;
- кадрове забезпечення та вимоги до професійних здібностей педагогічних працівників;
- управління навчальним процесом, його забезпечення та методика, науково-методичні аспекти.

Закон України «Про освіту» встановлює нові принципи підвищення якості освітньої діяльності закладів освіти шляхом удосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти, поєднання освітнього та управлінського процесів, що відповідають вимогам законодавства та мають ліцензії, запроваджуючи інституційний аудит як нову форму комплексного контролю якості зовнішнє оцінювання та моніторинг освітнього процесу в навчальному закладі. Цей процес забезпечує його ефективність і сталість.

Для успішного завершення інституційного аудиту важливою складовою успіху навчального закладу є метод самооцінки, який виводиться за результатами розрахунку індексу інституційної спроможності (ІС) навчального закладу.

Для ефективного просування європейських тенденцій в Україні щодо публічно-приватних форм організованого простору необхідно поєднати світові знання з раніше створеними організаціями, які мають успішні впроваджені практики, такі, як:

- Національна рада державно-приватного партнерства (The National Council for Public-Private Partnerships) – це федеральна платформа, яка сприяє розвитку та підтримці ДПП;

- Міжнародна асоціація проєктного фінансування (International Project Finance Association), яка насамперед займається сприянням переговорам між державними партнерами з різних країн та бізнесменами, потенційними приватними партнерами, а також організовує міжнародні заходи, спрямовані на просування проєктів ДПП;

- Європейська економічна комісія у співпраці з ООН створила Міжнародний центр ДПП ООН (UNECE International PPP Centre of Excellence). Його головні цілі полягають у виявленні найефективніших глобальних практик ДПП, допомозі урядам у впровадженні цих практик та забезпеченні передачі знань про ДПП між країнами, які вже розпочали цей процес, і тими, які тільки починають рухатися у його напрямку;

- Європейський експертний центр ДПП (European PPP Expertise Centre), створений за спільною ініціативою Європейського інвестиційного банку, Європейської комісії та країн-членів і кандидатів на членство в ЄС беруть участь з метою посилення спроможності державного сектора у впровадженні ДПП;

- Центр інфраструктурних ресурсів Світового банку (PPP in Infrastructure Resource Center), має безліч зразків юридичних матеріалів, які можуть бути використані, щоб допомогти з плануванням, проєктуванням та формальним структуруванням будь-якого виду ДПП в секторі інфраструктури;

- Європейський банк реконструкції та розвитку (European Bank for Reconstruction and Development) – це проєкт, який ініціює фінансування та

вивчення державно-приватних партнерств з метою моніторингу та підтримки процесів їх розвитку в європейських країнах, що фінансується ЄБРР;

- Організація промислового розвитку ООН (UNIDO), має одну мету, спрямовану на сприяння розвитку промисловості у світових країнах, ця мета полягає в завершенні розвитку державно-приватного партнерства;

- Європейський форум ДПП походить від Європейського інституту державного управління (European Institute of Public Administration) і спрямований на підвищення кваліфікації працівників державних установ та органів;

- Міжнародна фінансова корпорація (International Finance Corporation) допомагає урядам у підготовці ДПП. Така співпраця підвищить рейтинг країни в інвестиційній сфері інших держав і позитивно вплине на успішне впровадження країною найбільш ефективних світових практик ДПП в нашій країні.

Наприклад, Україні вигідно використовувати досвід Європейського центру оцінки проєктів ДПП (ЕРЕС), до складу якого входять 35 держав. Це й створення єдиної цифрової бази інвестиційних пропозицій та проєктів ДПП, формування міжнародної ради експертів з ДПП, залучення до проєкту некомерційних організацій асоціації; організація міжнародної практики навчання, додаткового навчання та курсів підвищення кваліфікації у сфері ДПП.

Ефективне використання інноваційного механізму державно-приватного партнерства передбачає збалансування інтересів усіх залучених сторін (держави, бізнесу та громадськості) з метою забезпечення раціонального та екологічно відповідального використання землі та інших природних ресурсів. Процес повинен відповідати європейським традиціям та відповідати євроінтеграційним процесам на рівні національної економіки аби не суперечити загальнодержавному вектору.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення концепції управління якістю післявоєнної середньої освіти

Сьогоднішня повоєнна відбудова України має орієнтуватися на проблеми суспільства, якими вони є зараз.

До першочергових ініціатив, які були вжиті для подолання збитків в освітній сфері після Другої світової війни, належать такі ініціативи.

У результаті більшість західноукраїнських шкіл у повоєнний час змогли відновити свої обов'язки за допомогою громади. В результаті велика кількість дітей змогла отримати освіту. Можна зробити висновок, що адміністративно-командна система використовувала емоційне піднесення населення, його намагання влаштувати собі мирне існування.

Одним із найвизначніших кроків у розвитку повоєнної системи освіти було викорінення неписьменності серед населення Західної України.

Важливим аспектом була реалізація концепції обов'язкового навчання, участь у навчальному процесі дітей шкільного віку, які перебували поза освітнім процесом [11].

Сучасна Україна просуває реформу освіти за моделлю децентралізації, яка зосереджується на першорядній ролі органів місцевого самоврядування. Необхідність реформування освіти в цьому відношенні впливає з наявності багатьох проблем, які можна безпосередньо вирішити на місцях, а саме:

- нерівномірність наповнюваності класів та шкіл;
- викладання предметів за шкільними програмами вчителями-неспеціалістами, що часто зустрічається в сільській місцевості;
- зношеність та енергоємність будівель, технічний знос інфраструктури;
- витрати на утримання шкіл з малою наповненістю;
- невідповідність системи позашкільної роботи потребам дітей, а в окремих випадках і повна відсутність таких закладів на певній території;

- відсутність доступу дітей до дошкільної освіти, особливо в сільській місцевості.

Основним напрямом реформування змісту управління загальнодержавною загальною середньою освітою, яка функціонує під час війни, є забезпечення її відповідності актуальним і потенційним потребам суспільства щодо збереження суверенітету та територіальної цілісності України. Основними правилами для керівників закладів освіти в сучасних умовах є виконання Державного стандарту освіти, який спрямований на формування, виховання та соціалізацію особистості, здатної жити в цивілізованому суспільстві та взаємодіяти з природою, і все це в пошуках особистого вдосконалення та навчання впродовж життя, зі свідомим бажанням приймати рішення та бути відповідальним, а також публічно залученим. Досягти цієї мети можливо за допомогою професійно розумного менеджера. В умовах воєнного стану управління освітою залежить від необхідності підтримання якості національної освіти на рівні, порівняному з європейськими та світовими стандартами.

Низька якість освітніх послуг зумовлена, насамперед, бюрократичним втручанням у зміст навчання, обмеженням викладачів у виборі методичного забезпечення навчального процесу, недостатньою навчально-матеріально-технічною базою та іншими пов'язаними з цим проблемами [18, с.122].

Новий зміст державно-громадського управління освітніми закладами шляхом партнерської взаємодії в умовах воєнного стану та періоду відновлення в Україні зумовлює необхідність координації партнерських взаємодій держави, громадських організацій та приватних установ, які мають забезпечувати правовий та інституційний характер взаємодій суб'єктів управління освітніми процесами. Це вимагає підтримки організації та розвитку асоціацій, державних органів та приватних установ, які мають сприяти демократичному характеру взаємодії між суб'єктами в управлінні навчальними закладами залежно від місцевого контексту.

21 квітня 2022 року Президент України оприлюднив постанову про створення Національної ради з відновлення України від наслідків війни.

Основні кроки відбудови України такі:

По-перше, перед реконструкцією Україна намагається мінімізувати різні види шкоди, завданої конфліктом. Йдеться про переміщення компаній із зони конфлікту в безпечніші райони, розміщення тимчасово переміщених внаслідок війни людей та вжиття всіх практичних заходів, щоб люди та підприємства могли продовжувати жити та працювати.

Другий етап – фіксація травм. Це дуже важливо, щоб Росія відповідала за міжнародні воєнні злочини. Також ця документація полегшує збір інформації про всі пошкодження та знищення. Спільна робота Київської школи економіки, Офісу президента та Мінекономіки передбачає фіксацію фінансових збитків, завданих агресією російського вторгнення.

Одразу після завершення бойових дій необхідно відновити критичну інфраструктуру. Це можливість скористатися передовими методами планування міської архітектури та створити дизайни міських територій, які мають на меті зробити українські міста більш практичними та зручними для своїх мешканців.

У майбутньому уряд і партнери намагатимуться відновити економіку в цілому та підтримувати її стабільне зростання. Основні зусилля будуть спрямовані на створення робочих місць і постійних джерел доходу.

Ці ініціативи включають програми, спрямовані на сприяння та розвиток підприємництва, збалансовану фінансову стратегію та зміцнення енергетичного сектору.

І водночас навпаки, щоб стати частиною Європейського Союзу, ми повинні продовжувати реформи, які були розпочаті до конфлікту, і гармонізувати наші закони з Європейським Союзом. Наприклад, запровадити європейську систему сертифікації, продовжити масштабну приватизацію, антикорупційну та судову реформи.

У процесі відновлення Україна має віддати пріоритет американській практиці містобудування – створенню великих потужних мегаполісів, де є вся необхідна для життя інфраструктура, але немає ферм чи підприємств, якщо це не промислова зона.

До коаліції за відновлення України увійдуть країни, які налаштовані на відбудову України, а також країни, які хочуть брати участь у відновленні країни. 5 липня 2022 року учасники з понад 40 різних країн і приблизно 20 організацій з міжнародним статусом, ґрунтуючись на результатах Міжнародної конференції, як відправної точки для міжнародних зусиль щодо допомоги Україні, схвалили декларацію «Лугано» та зобов'язалися забезпечити цілеспрямовану політичну, фінансову та технічну допомогу для цього починання.

Правила «Лугано», які були затверджені під час конференції, включають:

- партнерство: процес реконструкції очолюватиме Україна та залучатиме міжнародних партнерів до партнерства;
- щодо реформ – процес відновлення має сприяти прискоренню, розширенню та реалізації ініціатив України щодо впровадження реформ та їх довгострокової життєздатності відповідно до європейського шляху України;
- підзвітність, прозорість і верховенство права - процес відновлення має бути відкритим і доступним для населення України. Усі види фінансування реабілітації мають бути законними та справедливими;
- демократична участь – процес реконструкції має бути цілісною діяльністю всього суспільства, яка сприяє демократичній участі населення, місцевого самоврядування та децентралізованої влади;
- залучення багатьох зацікавлених сторін – процес відновлення має сприяти співпраці між національними та міжнародними учасниками, включаючи приватний сектор, громадянське суспільство, наукові кола та місцевих чиновників;

- гендерна рівність та інтеграція – процес відновлення має бути інклюзивним і забезпечувати рівність статей і визнання прав людини, включаючи економічні, соціальні та культурні права;

- сталий розвиток – процес реконструкції має гарантувати довгострокову стійкість України, що узгоджується з Порядком денним сталого розвитку до 2030 року та Паризькою угодою.

Аналіз літератури сприяє визначенню критичних аспектів децентралізації: мінімальний вплив реформ децентралізації на якість освіти загалом і якість викладання, увага зосереджена на зміні структур управління, а не на покращенні викладання та навчанню процесів, безперспективність активізації вчителів на шляху управління освітою, відсутність досвіду управління освітою серед населення та відсутність системи моніторингу. Успішною формою децентралізації освіти (насамперед у країнах, що розвиваються) є практика освітніх/шкільних асоціацій (school association), що вважається формою децентралізації є план поєднання обмежених ресурсів та покращення доступу до ресурсів – навчальних матеріалів та шкільного обладнання.

Термін «шкільний/освітній кластер» використовується для опису асоціації сусідніх шкіл, результатом якої є кластер або асоціація. Одна школа в кластері є основним (допоміжним) навчальним закладом, або «ядром», «центром кластера», або центральним розташуванням. Як правило, початкова школа – це великий, більш просунутий навчальний заклад. Лідеру більшої школи доручено організовувати діяльність у кластері. Школи, які підключені до центральної частини кластерної мережі, називаються «супутніми школами». Кількість кластерів залежить від розташування та кількості у ньому шкіл. Передбачається, що кластери мають прогресію щодо керування школами [19]. Освітні кластери в школах – це адміністративні підрозділи районного управління освіти, які контролюють ресурси, керують школами та сприяють участі громади через демократію. Освітні кластери формуються для досягнення політичних, фінансових та освітніх цілей [36;66].

Політичні цілі. Будучи адміністративними одиницями районів і шкіл, кластери відповідають за збір статистичних даних про школи, забезпечення шкіл матеріалами, координацію персоналу та обрання навчальних програм. Крім того, кластери шкіл несуть відповідальність за моніторинг та оцінку діяльності шкіл. У контексті децентралізації освітні кластери розглядаються як децентралізовані одиниці управління освітою, які відповідають за раніше виконувані адміністративні функції.

Політичні цілі. Кластери формуються з метою заохочення участі в освітньому процесі вчителів, батьків, учнівської спільноти. Прихильники підходу вважають, що кластеризація шкіл зменшує різницю між регіональними та соціальними групами, які відвідують школу, що приводить до гарного результату.

Заможні й успішні школи нададуть свої ресурси менш успішним закладам. Крім того, очікується, що кластер шкіл підвищить якість і доступність освіти завдяки вдосконаленому управлінню освітою (управління за участю).

Економічні цілі. Кластери шкіл створюються з метою спільного використання ресурсів і праці. Прихильники кластерної освіти стверджують, що розподіл шкільних підручників і приладдя є більш ефективним і бюджетним, якщо воно здійснюється кластерною школою, а не окремими школами. Існує гіпотеза, що в країнах з обмеженими ресурсами кластери можуть підвищити ефективність шляхом об'єднання ресурсів у фокусній школі замість того, щоб розподіляти їх по окремих школах. Спільне використання ресурсів є однією з цілей шкільного перегрупування («справедливий розподіл ресурсів»).

Освітні цілі. Прихильники кластерних шкіл стверджують, що якість освіти підвищується через розвиток професійності вчителів, навчальних планів, педагогічного супроводу та контролю.

Кластери мають сприяти комунікації між викладачами та підвищувати їх автономію й професіоналізм. Як наслідок, цілі шкільних кластерів мають

сприяти: участі громади, співпраці, професійному розвитку вчителів, прийняттю рішень на місцевому рівні та справедливому розподілу ресурсів. Е. Джордано виділяє чотири різні моделі кластерних шкіл: національна модель, колектив освітян (вчителі, директори шкіл), мережа та сільські кластери [15].

Національна кластерна модель. У цьому методі кластери шкіл формуються як частина національної стратегії реформування освіти, яка розробляється та реалізується міністерствами освіти. Ці кластери підтримуються фінансово та технологічно організаціями, які займаються освітою та посідають високі позиції в країні. Ця модель передбачає, що кластери шкіл організовуються як «проміжні структури між районом (областю) і школою» [19, с. 47].

Колектив освітян. Групи педагогів (вчителі, директори шкіл) офіційно не є визнаними формально, але вони можуть служити основою для неформального спілкування чи проєктів. Приклади навчальних груп у різних країнах включають: мікроцентри (Колумбія та Чилі), групи керівників шкіл (Кенія) та мікрогрупи (Еквадор). Ці групи полегшують спілкування вчителів у невеликих школах, а також сприяють визнанню професії вчителя в цілому.

Кластерні програми професійного розвитку для вчителів характеризуються моделлю співпраці між кількома школами, програма сприяє обміну досвідом і ресурсами між вчителями однієї школи, а також з вчителями з інших кластерів [21]. Очікується, що вчителі-предметники в групах сприятимуть розвитку культури спілкування, відкритості та взаємопідтримки, а також підвищать свою кваліфікацію. Вони також будуть контактними особами для надання порад щодо навчання. Ідеї співпраці та колегіальності є найважливішими для професійного зростання вчителів на початку створення кластерів.

Теоретична модель мережі. Ця модель є новою формою співпраці між школами. Модель механізму державного управління виникла в кількох країнах в результаті добровільної участі, взаємної згоди та відсутності формальних відносин влади. Відмінність між кластерами шкіл і мережами полягає в тому,

що створення мереж не ініціюється силами верхівки; мережі можуть включати школи, які не розташовані в безпосередній близькості одна від одної [19, с. 68].

Мережа складається з трьох основних складових: людей, команд або установ, які називаються «вузлами», спільної цілі чи набору цілей (часто це підвищення активності) і мережі спілкування та співпраці між членами [19]. Прикладами мереж є «Education Action Zones» (зони освітньої дії) у Великій Британії, які є частиною місцевих органів управління освітою (Local Education Authority), і мережі в Латинській Америці (Redes). Подібно до групової моделі освітян, мережі формуються для сприяння співпраці та єдності.

Кластери сільського стилю. Ця модель спрямована на вирішення питань доступності та якості освіти в сільській місцевості. Сільські кластери створюються для спільного використання освітніх ресурсів і економії коштів на управління ізольованими, сільськими або невеликими школами. Їхня мета – сприяти ефективному фінансуванню та розподілу ресурсів. Кластерна типологія класифікує школи на два основні типи: - ті, що є частиною національного проєкту, який фінансується Міністерством освіти, ці школи створені урядом і отримали значні суми фінансування, та ті, які ініційовані Міністерством освіти місцевого самоврядування та мають менший бюджет, але все ще можуть співпрацювати з іншими школами.

Кластери, яким сприяють міністерства освіти та інші організації, які є донорами, як правило, складаються здебільшого з урядового персоналу, їх підтримує зовнішній донор та інтегровані в систему управління освітою. Вони є обов'язковими та мають високий ступінь інтенсивності.

Вони є засобом зовнішнього контролю, тому вони реалізуються як національна стратегія реформ. Це приводить до того, що кластери розглядаються як райони, які поділені на менші секції з наміром мати найбільший ступінь наближення до рівня школи. Український підхід до кластерних шкіл схожий на цей метод. Кластери, започатковані на місцевому рівні, є фінансово автономними та мають низький ступінь інтенсивності [22].

Цей метод залишає школи залежними одна від одної, але все ще має незалежний підхід до досягнення освітніх та адміністративних цілей [19, с. 88].

Передумовами успішної реалізації шкільної кластерної політики є:

- політична воля до децентралізації управління школами;
- відповідні засоби транспорту та зв'язку;
- відповідне населення;
- розвинена культура співпраці та/або підтримки;
- компетентний персонал школи;
- місцеві ресурси або допомога держави.

Кластерам шкіл приписують посилення поширення знань інформаційних, числових даних та матеріальних потоків між школами та органами управління освітою. Інші дослідження показали, що кластери шкіл, однак, мало сприяли збільшенню потенціалу управління школами. Транспорт, обмежені ресурси та співпраця членів кластерів сприяли невдачі кластерів у школах у країнах, що розвиваються [1, с. 209]. Переміщення основної уваги до освітнього рівня в ініціативі децентралізації впливає з концепції шкільного лідерства (school-based management).

Управління, орієнтоване на школу, зазвичай характеризується різними авторами як: - зовнішній за своєю природою стиль управління: відмовою від контролю над структурою організації та переміщенням розміщення організації на новому місці; - цей стиль управління має на меті змінити традиційну структуру та роботу шкіл.

Сьогодні Український інститут майбутнього ініціював широку дискусію щодо нашого майбутнього: «Виграти війну й не програти відбудову».

На жаль, за 30 років дії договору у домовленостях не вистачало держави і значною мірою втрачено важливість людини. Були конкретні учасники еліт і конкретні учасники влади. Говорячи про майбутнє, важливо пам'ятати: суспільство готове протистояти викликам лише за умови двох дій: очищення нашого життя від проросійських елементів і реальної боротьби з корупцією. Ось чому важливо почати (і вже робити) дві важливі речі:

1. Люстрація проросійських політичних діячів. Без цього ні суспільство, ні бізнес не зможуть зрозуміти, що принципи гри змінено. Кількість люстрованих може бути незначною, необов'язково повинна складати сотні тисяч людей).

2. Повне переосмислення та зміна антикорупційної стратегії держави. Уже очевидно, що нинішня модель не може порушити кримінальну справу проти будь-кого, наперед визначеного. Призначення нового директора в НАБУ, прокуратурі, ГУНП тощо не впливає на всю систему.

Призначення умовного заступника міністра не вплине на прогалини в "Prozorro". Ми намагаємося боротися з поширеною проблемою держави традиційними методами. Суперечка не в установах чи відведених місцях, а в тому, що в країні відсутня система боротьби з корупцією. Лише інституції, які зовні нагадують боротьбу з нею та обмежено залучені до неї.

При обговоренні впровадження подібних суспільних змін фактично всі залучені сторони намагатимуться підірвати цей процес. У кожного буде свій поштовх:

- лише тоді, коли щось загрожує уряду, він може стати головним двигуном нових соціальних змін;
- зовнішні учасники намагаються забезпечити виконання нових соціальних контрактів лише тоді, коли з'являється така можливість;
- громадянське суспільство та ЗМІ виступають за нові суспільні контракти, коли існує ризик зашкодити їхньому комфорту;
- щоб подолати цю первинну кризу, ми повинні зібрати невелику, але значну групу зацікавлених сторін: це консенсус тих, хто готовий відмовитися від своїх бажань. На першому кроці, знову ж таки, достатньо невеликої, але важливої своїм впливом групи осіб.

Перший етап — це процес створення нового порядку денного. Громадський сектор і медіа не можуть вселяти людям різні думки, але можуть заохочувати людей обговорювати конкретні теми. Вони ініціюють дискусію.

На даний момент існує кілька формулювань, які дозволять зібрати різних людей, які хочуть змінити свій статус.

На другому етапі через зміну порядку денного учасники мають не лише розширити коло учасників, але й почати вимагати від політиків публічного висловлювання про зміну системи управління державним апаратом та взаємодії з бізнесом (не пусті балачки, а скоріше для повторення первинних наративів, розроблених на першому етапі, і розширення їх). Це період, протягом якого законодавці змушені дотримуватися правил нового порядку денного та обіцяти виконання.

Третій етап: домовленість 20-30 (умовна кількість) важливих стейкхолдерів щодо стабільності фундаментальних правил гри. Хто ці учасники? Ці люди займають посади, які мають моральний авторитет, вони представляють бізнес, вони займають впливові та почесні посади, вони представлені в ЗМІ, і все це важливо. Немає чіткого правила щодо того, ким є ці люди: основний принцип полягає в тому, що вплив має першорядне значення у важливих групах, які мають значний вплив на важливі рішення.

Наша сучасна історія демонструє, що такий підхід є досить практичним, адже без нього не було б революцій чи народної єдності 24 лютого 2022 року. У нас немає іншого вибору.

1. Оприлюднено план відновлення України, який розрахований на десять років і передбачуваний обсяг фінансування понад 750 мільярдів доларів. (не санкціоновано).

2. Закон «Про основи державної регіональної політики» передбачає створення: планів відновлення та розвитку регіонів, планів відновлення та розвитку громад.

3. Законом «Про регулювання містобудівної діяльності» передбачено створення: комплексної програми оздоровлення області, локаційної ділянки територіальної громади (її частини).

Сучасна регіональна політика характеризується новим підходом, який має такі властивості:

- стратегія регіонального розвитку (на державному та регіональному рівнях), яка враховує різноманіття прямих і непрямих впливів на результати місцевого бізнесу;
- необхідність оприлюднення потенційної цінності ресурсів, властивих регіону;
- постійне визначення можливостей для зростання в регіоні замість того, щоб зосереджуватися на його обмеженнях чи потребі в допомозі.
- система багаторівневого управління, яка координується між центральним урядом і регіональними органами влади та всіма іншими сторонами, залученими до регіонального розвитку. Підвищення потенціалу місцевих та регіональних організацій.

Зокрема, Україна вже внесла багато новацій у свої закони щодо регіонального розвитку. Створено ефективні інститути, впроваджено метод планування документації та змін.

У контексті підготовки ЄС Україна повинна продовжувати реформувати свою регіональну політику, щоб досягти успіху у своїх спробах стати частиною ЄС. Регіональна політика та координація структурних інструментів є важливими аспектами «Регіональної політики та координації структурних інструментів» *Acquis Communautaire* (закон ЄС про прийняття нових країн).

Таким чином, було визначено, що для вітчизняної системи освіти реалізація спільних проєктів з ЄБРР відбуватиметься за такими етапами: створення політики щодо реалізації проєктів ДПП на рівні уряду; гармонізувати та спростити існуючу законодавчу базу для ДПП з метою надання зацікавленим сторонам повного розуміння відповідних процедур; ДПП має сприяти та підтримуватися державою, його підтримку слід продовжувати та розвивати.

Інновації в освітній діяльності мають супроводжуватися активним створенням системи компенсаторів і гарантій для приватного партнера з боку держави, до того ж на користь партнера.

Вважаємо, що у сфері ДПП необхідно: створити Центр державно-приватного партнерства при уряді, а також регіональні центри ДПП; розвиток тісніших зв'язків з Міжнародним центром ДПП Європейської економічної комісії ООН (UNECE International PPP Centre of Excellence), який займається підготовкою кваліфікованих вітчизняних спеціалістів та експертів у сфері розробки, реалізації та моніторингу проєктів ДПП.

У контексті національного рівня можна зберегти якість освіти, оскільки збільшення кількості шкіл не шкодить якості освіти.

Освітні інновації можуть бути ініційованими державою, мати цілеспрямований характер і бути спрямовані на подолання негативних сторін освіти загалом і розвиток кожної її складової зокрема.

У рамках відбудови України найважливішими мають бути наступні цілі: мінімізація різних видів збитків, пов'язаних з війною, документування збитків, відновлення основної інфраструктури та отримання прибутку.

У процесі відновлення Україні варто сконцентруватися на американській практиці містобудування – створювати великі потужні міста, де зосереджена вся необхідна для життя інфраструктура, а в промислових зонах розташовані лише підприємства та ферми.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження, нами було зроблено наступні висновки:

Публічне управління – форма соціальної взаємодії системи органів державної влади у сферах державного управління та місцевого самоврядування, що реалізується громадянськістю.

Система управління освітою включає: регламентацію, колективність, постійність, імперативність і педагогіку. Майже в усіх провідних країнах світу система освіти для дітей є основним одержувачем фінансування 21 століття, який збільшувався швидше, ніж середній національний дохід, і став однією із основних статей бюджету. Кваліфіковані працівники матимуть більше можливостей для працевлаштування та будуть повною мірою брати участь у житті суспільства.

Європейський рік навичок сприятиме досягненню мети ЄС щодо того, щоб щороку 60% дорослого населення отримало освіту та щонайменше 78% було зайнято.

Стратегічні цілі розвитку галузі освіти узгоджуються з європейськими цілями інноваційного розвитку Європи, які передбачають: розвиток освіти протягом усього життя, що заохочує громадян до здобуття нових знань, умінь та навичок; зближення школи та ринку праці; активна співпраця науки та бізнесу; впровадження багатомовності; розвиток інклюзивної освіти; забезпечення рівних можливостей для всіх, відкритого доступу до якісної освіти, підвищення якості освіти; збільшення витрат на освітню галузь.

Одним із найяскравіших прикладів країни з децентралізованим стилем управління є Бельгія. Освітня система Франції характеризується високим ступенем централізації, але є і яскравий аспект децентралізації, який виражається в розподілі влади між державними органами та місцевими організаціями. Шлях Польщі до модернізації освіти, водночас покращуючи

якість, пов'язаний як з європейською освітньою стратегією, так і з очікуваннями польського населення.

Основними цілями, пов'язаними з децентралізацією в освітній сфері, є підвищення якості освіти та забезпечення ефективного використання ресурсів, досягнення відповіді на потреби та вимоги громади, покращення фінансування закладів освіти, забезпечення стабільності у фінансуванні освіти, оптимізації закладів та забезпечення доступу до освіти для всіх.

PISA повідомила, що 36% українських учнів мають проблеми з базовою математикою. Українським дітям 15 років важко розв'язувати задачі, пов'язані з рівнем 5-6 класу, задіяні обчислення відсотків і дробів, 26% - не досягли фундаментальної здатності до читання.

Якщо суспільство хоче бачити в школах сучасних вчителів, то необхідно створити умови для цього: а це достатня заробітна плата, часте оновлення кваліфікації (професійного рівня), ротація працівників. Крім того, якщо вчитель досяг пенсійного віку, це не означає, що він втратив сучасність.

Застосовуючи наукові підходи до організації моніторингу якості освіти нами визначені такі основні напрями: моніторинг контексту навчального процесу; моніторинг ресурсів навчального процесу; моніторинг результатів навчально-виховного процесу.

У 2019 році Україна приєдналася до Декларації з безпеки в школах і стала 100-ю учасницею. За результатами аналізу окремих показників у динаміці протягом 2019-2022 рр., наприклад, відсоток шкіл, які мають підключення до Інтернету, у 2020 р. зріс у 1,7 рази порівняно з 2019 р., а у 2021 р. зріс у 1,2 рази порівняно з 2020 р. У 2022 р. , відповідні показники становили 17,1 і 7,4% від загальної кількості шкіл в Україні.

ЮНЕСКО виділила внутрішні та зовнішні ресурси для надання допомоги Міністерству освіти і науки України за допомогою наступних чотирьох заходів:

1. Надання комп'ютерів та іншого обладнання для онлайн-викладання та навчання.

2. Створення та розвиток цифрових освітніх платформ і контенту.
3. Створення системи електронного оцінювання вищої освіти.
4. Збільшення психосоціальної підтримки та догляду за населенням, яке безпосередньо постраждало внаслідок безпрецедентної агресії Російської Федерації проти України.

Вітчизняний досвід реалізації освітніх ініціатив на місцях та їх підтримка на національному рівні налічує широкий спектр прикладів, серед них такі проекти як: проект «Соціальне підприємництво», «Гендерне бюджетування в Україні», «СПІЛЬНО», «Перша психологічна допомога: навчальний курс для педагогів» та інші.

Враховуючи вищевикладене, нами запропоновано наступні шляхи вдосконалення механізму реалізації проектів державно-приватного партнерства в освітній сфері: координація ініціації проекту та його початкової розробки шляхом затвердження Національного плану розвитку Управління та будівництво навчальних закладів в Україні, ефективність та відповідність нормативно-правової бази, прозорість і звітність.

Як наслідок, збільшення віддаленості освітньої системи від європейського стандарту передбачає необхідність: додаткового вдосконалення технічних можливостей не лише навчальних закладів, а й методичних центрів підвищення кваліфікації, які повинні мати сучасні засоби навчання, наочні посібники, та необхідне обладнання; додаткове удосконалення навчальних планів і програм, зокрема у напрямку збільшення обсягів практичної підготовки персоналу; постійне підвищення якості аудиторного навчання, впровадження активних методів навчання; методичний підхід до організації пропаганди та активного впровадження передових методів освітнього обслуговування населення; потреба в постійній самоосвіті, бажання оволодіти суміжною професією, творчий підхід до навчання, потреба в додаткових ресурсах професійного розвитку тощо.

Ідея повоєнної відбудови України має включати: партнерство, орієнтацію на реформи, прозорість, підзвітність і законність, демократичну

участь, залучення багатьох сторін, зацікавлених у реформах, гендерну рівність та інтеграцію, сталий розвиток.

5 липня 2022 року учасники з понад 40 різних країн і приблизно 20 організацій з міжнародним статусом, ґрунтуючись на результатах Міжнародної конференції, відправної точки для міжнародних зусиль щодо допомоги Україні, схвалили декларацію Лугано та зобов'язалися забезпечити цілеспрямовану політичну, фінансову та технічну допомогу для цього починання. Принципи Лугано були схвалені на конференції: вони склалися з партнерства, спрямованості на реформи, прозорості, підзвітності та верховенства права, які вважалися першорядними.

Цілі шкільного кластера: адміністративні, політичні, економічні, освітні.

Кластерні програми професійного розвитку для вчителів характеризуються моделлю співпраці між кількома школами. Програма сприяє обміну досвідом і ресурсами між вчителями в їхніх школах. а також з викладачами з інших кластерів.

Крім того, повоєнне відновлення характеризується поетапністю: люстрацією проросійських політиків і повним реформуванням і зміною антикорупційної політики держави, що має на меті забезпечити структурну перебудову закладів середньої освіти на якісно новий рівень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бахрушин В. Українська освіта у європейському вимірі: Деякі дані. URL: <http://education-ua.org/ua/tsifri-i-fakti/668-ukrajinskaosvita-u-evropejskomu-vimiri-deyaki-dani>
2. Биков В.Ю., Буров О.Ю., Гуржій А.М., Жалдак М.І., Лещенко М.П., Литвинова С.Г., Луговий В.І., Олійник В.В., Спірін О.М., Шишкіна М.П. Теоретико-методологічні засади інформатизації освіти та практична реалізація інформаційно-комунікаційних технологій в освітній сфері України : монографія (В.Ю. Биков, С.Г. Литвинова, В.І. Луговий, наук. ред.). 2019, Київ: Компрінт. <https://lib.iitta.gov.ua/718652>
3. Варналій З.С. Фінансове забезпечення вищих навчальних закладів України – справа державна (присвячено пам'яті Т.М. Боголіб). Економічний вісник університету. Переяслав-Хмельницький, 2018. № 36/1. С. 9–17.
4. Вороніна Ю.Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.
5. Герасіна Л. М., «Європейський вибір України: стратегічний «дрейф» до оптимальної моделі демократії», Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2016. № 36, с. 7-14.
6. Герчинський Я. Фінанси освіти в Україні: окремі стратегічні питання. Київ : Юстон, 2017. 152 с.
7. Горячук В. Ф. Інвестиції у людський капітал та віддача від них. Економіка: реалії часу. 2012. № 1. С. 34–39. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2012/No1/34-39.pdf>.
8. Десятов Т.М., Коберник О.М., Тевлін Б.Л., Чепурна Н.М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом. Харків : “Основа”, 2004. 240 с.

9. Євтух М.Б., Набок М.В. Фінансово-економічні важелі підвищення ефективності управління загальною середньою освітою регіону в сучасних умовах. Педагогіка і психологія. 2011. № 2. С. 79–86.
10. Єдиний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua>
11. Заклади освіти в умовах воєнного стану. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/rekomendacii-zakladam-osviti/zakladiosvitivumovakh-voienного-stan>
12. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page>.
13. Козарезенко Л.В. Соціально-економічна ефективність функціонування сфери освітніх послуг : автореф. дис. канд. екон. Наук : 08.00.03; Київ. нац. екон. ун-т імені Вадима Гетьман. К., 2010. 21 с.
14. Комарова О.А. Актуальні проблеми фінансування освітньої галузі України. Бізнес-Інформ. 2016. № 3. С. 116–122.
15. Красняков Є. В. Роль колегії МОН України у формуванні та реалізації державної політики в галузі освіти. Рідна школа. 2007. № 1. С. 70–72.
16. Кремень В.Г., Биков В.Ю., Ляшенко О.І. та ін. Науково- методичне забезпечення цифровізації освіти України: стан, проблеми, перспективи. Вісник НАПН України. 2022. 4(2). С. 1-49. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4223>
17. Кремень, В.Г. (ред.). (2021). Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні (До 30-річчя незалежності України) : монографія. Національна академія педагогічних наук України. Київ: КОНВІ ПРІНТ. <https://doi.org/10.37472/NAES-2021-ua>
18. Лукашенко Л. Управління закладами загальної середньої освіти в умовах війни // Veda a perspektivy. No 1(20). 2023. С. 47-59 URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-1\(20\)-47-59](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-1(20)-47-59)

19. Мар'єнко М., Сухіх А. Організація навчального процесу у ЗЗСО засобами цифрових технологій під час воєнного стану. Український Педагогічний журнал. 2022. №2. С. 31-37.
20. Мельник Р.С., Бевзенко В.М. Загальне адміністративне право : навчальний посібник. Київ : Ваіте, 2014. С. 139.
21. Методичні рекомендації щодо організації освітнього процесу у 2021/ 2022 навчальному році в початковій школі в умовах воєнного часу. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-organizaciyu-osvitnogo-procesu-v-pochatkovij-shkoli-v-umovah-voyennogo-chasu>
22. Мороз В. П. 2021. Особливості забезпечення інформаційної безпеки в умовах воєнного стану. Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право» № 2.59, 94–101. http://www.law.nau.edu.ua/images/Nauka/Naukovij_jurnal/2021/2-59/22847.pdf
23. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність: Науково- методичний збірник/ за загальною ред. С. М. Шкарлета. Київ-Чернівці «Букрек». 2022. 140 с.
24. Осипенко М.В. Соціальна інфраструктура як чинник відтворення людського капіталу. *Наукові праці НДФІ*. 2016. № 3(76). С. 149–158.
25. Особливості організації 2022/23 навчального року. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/osoblivosti-organizaciyi-202223-navchalnogo-roku>
26. Павлюк К. В., Павлюк С.М. Сутність і роль державноприватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. *Наукові праці КНТУ*. Економічні науки. 2010. Вип.17. С. 40–49.
27. Проніков О. К. Менеджмент закладів вищої освіти та його вплив на якість знань студентів. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка*. Вип. 13 (169) / Нац. ун-т «Черн. коле- гіум» ім. Т. Г. Шевченка; голов. ред. М. О. Носко. Чернігів : НУЧК, 2021. С. 16–20. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5069190>.

28. Роз'яснення МОН щодо роботи закладів освіти у межах правового режиму воєнного стану. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rozyasnennya-mon-shchodo-roboti-zakladiv-osviti-u-mezhah-pravovogo-rezhimu-voyennogo-stanu/>
29. Соколовська А.М. Дискусійні аспекти формульного розподілу бюджетних видатків на вищу освіту в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 5. С. 8–21.
30. Статистичні дані. URL: <http://cost.ua/budget/expenditure/>
31. Ткаченко Я.С. Світова практика застосування концесій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 12, ч. 3. С. 166–169.
32. Товканець Г. В., «Тенденції розвитку європейської вищої освіти на початку XXI століття», *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія Педагогіка та психологія, вип. 1 (1), с. 28-33, 2015. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-50643125>
33. Удалова О. Ю., Дзюбинська Х. А., Ревка Т. О. Організація освітнього процесу в умовах війни. *Перспективи та інновації науки*. 2022. No 7 (12). С. 441-449.
34. Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/816>.
35. Ювенальні прокурори: внаслідок збройної агресії РФ в Україні загинуло 227 дітей. *Офіс Генерального прокурора*. 2022. URL: <https://www.gp.gov.ua/ua/posts/yuvenalni-prokurori-vnaslidok-zbroinoyi-agresiyi-rf-v-ukrayinizaginulo-227-ditei>
36. Keeling D. Management in Government / D. Keeling (1972), London: Allen & Unwin.
37. Osei-Kyei R., Chan A.P.C. Review of studies on the Critical Success Factors for Public-Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. *International Journal of Project Management*. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786315000411>