

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР)

на тему:

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ОСВІТИ НА  
МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

Виконала: студентка 637МЗ групи  
галузі знань:  
28 Публічне управління та адміністрування  
спеціальності:  
281 Публічне управління та адміністрування  
Дем'янова Юлія Сергіївна

Керівник: доктор наук з державного  
управління, професор  
Андріяш Вікторія Іванівна

Рецензент: старший викладач  
Верба Світлана Миколаївна

м. Миколаїв – 2022 рік

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОСВІТИ.....	9
1.1. Поняття, зміст та структура сфери освіти.....	9
1.2. Основні тенденції розвитку сфери освіти в зарубіжних країнах.....	19
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОСВІТИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ .....	30
2.1. Державна та місцева політика в сфері освіти.....	30
2.2. Управління освітою на місцевому рівні у вітчизняній освітній системі.....	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОСВІТИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	50
3.1. Основні проблемні питання освіти на місцевому рівні.....	50
3.2. Перспективи підвищення ефективності управління сферою освіти на місцевому рівні.....	62
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	91

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВНЗ – вищий навчальний заклад

ВПУ – вище професійне училище

ДПТНЗ – державний професійно-технічний навчальний заклад

ДСПТО – державний стандарт професійно-технічної освіти

ЄС – Європейський Союз

ЗУ – Закон України

ІНТТО – Інститут професійно-технічної освіти

МОН – Міністерство освіти і науки

ОМС – органи місцевого самоврядування

ПТНЗ – професійно-технічний навчальний заклад

ПТО – професійно-технічна освіта

ПТУ – професійно-технічне училище

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У світі зростає розуміння освіти як найважливішого чинника зростання та формування нової – інноваційної – якості суспільства та держави. Визначаючи можливості людського розвитку, освіта стає головною відтворювальною функцією соціальної структури суспільства, відіграє значну роль у створенні умов для професійного самовизначення та задоволення освітніх потреб особистості, входить до складу основних пріоритетів сучасного суспільства та держави. В той же час у перехідний період розвитку за умов ринкових механізмів сучасної економіки, що ще не сформувалися, спостерігалось ослаблення рівня та якості державного регулювання у сфері науки і освіти, недофінансування освітніх установ, падіння престижу педагогічної праці, скорочення масштабів і форм соціального захисту учнів, обмеження можливостей громадян на рівний доступ до освіти, зниження якості освіти тощо. Пошук нових джерел фінансування спровокував не завжди виправдану диверсифікацію виробництва освітніх послуг, нераціональне використання науково-педагогічних ресурсів, зниження обсягів та якості наукових досліджень. Необхідність інтеграції сучасної освіти в світовий освітній простір у рамках приєднання до Болонського процесу та демографічний спад, що спостерігається останніми роками, ще більше ускладнюють становище освітніх установ. Для подолання зазначених тенденцій необхідна докорінна трансформація принципів взаємодії відповідних суб'єктів у сфері освіти, соціальних і традиційних підходів, що склалися за інших соціально-економічних умов. Також є необхідним перегляд наявних принципів та методів управління, вибудовування системи управління освітою з урахуванням як зарубіжного, так і вітчизняного практичного досвіду, а також останніх досягнень наукової думки. Масштабність та комплексність здійснюваних змін, розширення складу та зміна зацікавлених сторін

актуалізують пошуки нових підходів до управління освітньою сферою на всіх рівнях, зокрема й на місцевому.

Вирішення актуальних практичних завдань у галузі управління освітою визначає необхідність використання досягнень еволюційно-інституційної та неоінституційної теорій. Визнання необхідності інститутів для освітніх систем дозволяє розглядати інституційне середовище як технологічну основу управління, що задає обмеження та можливості для прийняття управлінських рішень, а саме управління – як процес формування та трансформації інституційного середовища. Такий підхід створює передумови для розробки професійних засобів управлінської діяльності, що дозволяють створювати та коригувати норми та правила, що регламентують діяльність суб'єктів відповідно до поставлених цілей, розробляти механізми інституційних змін для отримання бажаних результатів. За умов реформування освіти, реструктуризація мережі освітніх установ, розробка стратегій розвитку окремих освітніх організацій отримують науковий інструментарій для процесів розвитку освітніх установ, попередження конфліктів інтересів, оцінки ефективності планованих перетворень тощо.

Істотний внесок у теоретичне та практичне обґрунтування моделі формування системи державного регулювання, зокрема державної освітньої політики, внесли В. Кравченко, А. Янчук, В. Антоненко, В. Пітерська, О. Логінов, Л. Логінова та інші. Концептуальні основи оптимізації процесу функціонування освітньої системи як об'єкта публічного регулювання та управління, необхідного компонента забезпечення гідного рівня життя становлять наукові дослідження таких дослідників, як В. Свистун, В. Болгаріна, В. Григор'єва, П. Семенов, Г. Єльнікова, Т. Чернова тощо. Проблеми ефективності функціонування системи публічного управління, зокрема сферою освіти, аналізуються в роботах Н. Ігнатенко, М. Москалюка, Л. Костюка тощо. Однак питання концептуалізації моделі публічного управління національною освітньою системою на місцевому рівні не набули

належного теоретико-методологічного обґрунтування та характеризуються деякою розрізненістю, що підкреслює актуальність нашого дослідження.

Інформаційною базою дослідження є нормативні документи міжнародних організацій, вітчизняних органів державної, регіональної та місцевої влади, статистичні й соціологічні дані, наукові публікації, матеріали, опубліковані в періодичних виданнях і мережі Інтернет.

**Об'єктом дослідження** – є механізм функціонування освітньої системи як об'єкта державного управлінського впливу.

**Предмет дослідження** – є методи та технології розробки концептуальної моделі управління освітньою системою на місцевому рівні.

**Мета дослідження** – є виявлення особливостей та проблем управління у сфері освіти на місцевому рівні та пошук можливих шляхів вдосконалення.

Для досягнення мети дослідження було поставлено та вирішено такі **завдання:**

- проаналізувати особливості поняття та змісту сфери освіти;
- розглянути особливості сучасних освітніх тенденцій в зарубіжних країнах;
- проаналізувати особливості управління сферою освіти на місцевому рівні;
- окреслити стан та перспективи покращення управління сферою освіти на місцевому рівні.

**Методи дослідження.** Робота з різними видами джерел для написання дослідження вимагала використання системного, порівняльно-історичного, проблемно-хронологічного, структурно-системного, статистичного, логічного методів, аналізу та синтезу тощо. Використання аналізу, синтезу, логічного узагальнення використовувалося при уточненні понятійно-категоріального апарату дослідження та інструментарію державного регулювання освіти. Відповідно до застосування системного аналізу управління освітою розглядалося як єдина цілісна система, що складається з керуючої та керованої підсистем (суб'єкта та об'єкта) та комплексу

необхідних взаємозв'язків. Порівняльно-історичний, логічний та статистичний методи допомогли проаналізувати систему управління освітою як складну структуру та суперечливий процес, що протікає на різних етапах суспільного розвитку, що забезпечило повну та достовірну картину. Проблемно-хронологічний метод дозволив виявити та простежити динаміку розвитку процесів та проблем, що виникають у ході реформування управлінської та керованої систем у хронологічній послідовності в рамках досліджуваного періоду. Основними засадами дослідження є: діалектичний принцип, що дозволяє всебічно розглянути об'єкт дослідження; принцип наукової об'єктивності; конкретно-історичного підходу, що дозволяє розглядати об'єкт дослідження у єдності минулого та сьогодення. Дотримання зазначених методів і принципів усім стадіях роботи над дослідженням: щодо літератури, аналізу джерел, формуванні теоретичних узагальнень тощо дозволяють вирішити поставлені завдання повніше й об'єктивно.

**Наукова новизна** визначається тим, що вона є комплексним дослідженням проблем формування суб'єктів, шляхів та методів реалізації управління сферою освіти в масштабах держави та особливо на місцевому рівні. В дослідженні показано, що ситуація у країні викликала гостру необхідність оптимізації структури органів управління, а також змісту та методів управління сферою освіти, кадрового педагогічного та управлінського складу. На основі структурно-логічного аналізу в дослідженні зроблено спробу комплексного розгляду особливостей формування органів управління освітою, проблем децентралізації управління, координації діяльності державних, регіональних та місцевих структур, ефективності вирішення органами управління найважливіших проблем розвитку сфери освіти.

**Практичне значення отриманих результатів.** Практична значимість дослідження визначається можливістю застосування викладеної логіки інституційного аналізу, структури інституційного середовища освіти та

напрямів розробки інституційного забезпечення управлінської діяльності для коригування державної освітньої політики, формування стратегій розвитку державних, регіональних та муніципальних освітніх систем, удосконалення систем управління освітніми установами, реалізації необхідних органів підвищення доступності та якості освіти.

Результати дослідження можуть бути використані в освітньому процесі розробки навчальних курсів «Управлінські рішення», «Корпоративне управління», «Економіка освіти» тощо.

**Апробація результатів дослідження.** Матеріали магістерської роботи стали підґрунтям для написання тез доповідей на конференцію «Могилянські читання-2022» на тему «Теоретичні підходи до поняття та змісту управління освітою».

**Структура дослідження.** Специфіка теми, сформульовані мета і завдання визначили послідовність викладення матеріалу і структуру роботи. Робота загальним обсягом 92 сторінки, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОСВІТИ

### 1.1. Поняття, зміст та структура сфери освіти

На сьогодні поняття «освіти» значною мірою змінило власний зміст. Розгляд генезису поняття «освіти» демонструє, що воно увійшло до вітчизняного лексикону лише у XVIII столітті для позначення розвивального та виховного формувального впливу навчання на особистість. Тривалий час поняття «освіти» вживали як синонім поняття «виховання» [1, с. 23-24]. Освіта – це «цілеспрямований процес, а також досягнутий результат виховання та навчання на користь людини, суспільства, держави, що супроводжується досягненням громадянином (що навчається) встановлених державою освітніх рівнів» [7]. Пізніше вказане поняття набуває певного специфічного термінологічного значення, яке взаємно пов'язується з навчанням, позначаючи його формувальний вплив на особистість.

По-перше, за останнє століття відбувся перехід від розуміння освіти як «нормованого процесу, що спрямований на трансляцію наступним поколінням соціально-значущих та культурно-історичних складових наявного досвіду й збереження наступності поколінь» [8].

По-друге, освіта почала сприйматися як «процес та результат засвоєння особистістю певної системи наук, знань, практичних вмінь і навичок й взаємопов'язаного з ними того або іншого рівня розвитку її розумово-пізнавальної та творчої діяльності, а також морально-естетичної культури» [15, с. 22-23].

По-третє, було сформовано законодавчі основи освітньої сфери, як цілеспрямованого виховного процесу в інтересах людини, суспільства й

держави та якісно нового підходу до поняття та змісту освіти в цілому [19]. На сьогодні освіту прийнято розглядати в якості здійснення навмисного або ненавмисного впливу середовища на сучасну людину, які поряд із самоосвітою та самовихованням мають своїми результатами формування та розвиток особистості людини:

- процесу зовнішнього впливу на особливості засвоєння індивідами узагальненого об'єктивного, соціального досвіду, відповідних норм, цінностей тощо;

- спеціальної сфери соціального життя;

- унікальної системи, своєрідного соціокультурного феномену;

- сутнісною характеристикою етносу, суспільства, людської цивілізації, способів її самозбереження й розвитку;

- процесу, тобто цілісної єдності навчання, виховання та розвитку, саморозвитку особистості;

- культурних норм та необхідності їхнього збереження з орієнтацією на майбутній стан культури;

- соціокультурного інституту, що сприяє економічному, соціальному, культурному функціонуванню та вдосконаленню суспільства;

- результату, тобто рівня загальної культури та освіченості людей тощо [24, с. 14-15].

Отже, сучасне поняття «освіти» сприймається досить широко, окреслюється різноманітними контекстами, котрі можна узагальнити певним чином, освіта є:

- цінністю (державною, суспільною, особистісною);

- системою різноманітних навчальних закладів і освітніх установ;

- особливим процесом;

- різнорівневим результатом;

- соціокультурним феноменом;

– соціальним інститутом, що впливає на стан та рівень свідомості суспільства [25, с. 22-23].

Система освіти в сучасному світі – є «сукупністю взаємодіючих положень та норм, що містяться в більшості міжнародних та державних нормативно-правових актах, зокрема:

– освітніх програмах різних рівнів та спрямованості, державних освітніх стандартів та державних вимог;

– мережі освітніх установ, що їх реалізують та наукових установ й організацій;

– органів, які здійснюють управління у сфері освіти, та підвідомчих їм установ та організацій;

– об'єднань юридичних осіб, громадських та державно-громадських об'єднань, які здійснюють діяльність у сфері освіти» [26, с. 43-44].

Система освіти має структуру, яка може відрізнитися зважаючи на національні особливості тієї або іншої держави (рис. 1.1):

– непрофесійна освіта – дошкільне виховання та освіта, загальноосвітні школи, репетиторство;

– професійна освіта включає систему професійно-технічних училищ, середніх спеціальних навчальних закладів, вищих навчальних закладів, систему підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, додаткова освіта дітей;

– дошкільна освіта. Даний тип освіти пов'язаний з підготовкою дітей до школи та здійснюється або в індивідуальній формі залучення дитини до життя в соціумі, або з первинною освітою в системі дошкільних закладів. Дошкільна освіта є «першим ступенем загальної педагогічної системи, а сам дошкільний заклад, як і школа, може розглядатися як соціально-педагогічна система» [28, с. 32-33]. Отже, воно відповідає певним властивостям: цілеспрямованість, цілісність, керованість, взаємозв'язок та взаємодія компонентів, відкритість, взаємозв'язок із середовищем. Будучи державним чи державно-громадським інститутом, дитячий садок створюється

суспільством для виконання конкретних цілей і тому виконує його соціальне замовлення [30, с. 44];

– загальноосвітня школа. Структура загальноосвітньої школи характеризується трьома ступенями: початкова, середня та старша школа. У сучасній освіті школа – основний, базисний соціальний інститут. Основною функцією школи є здійснення навчання;

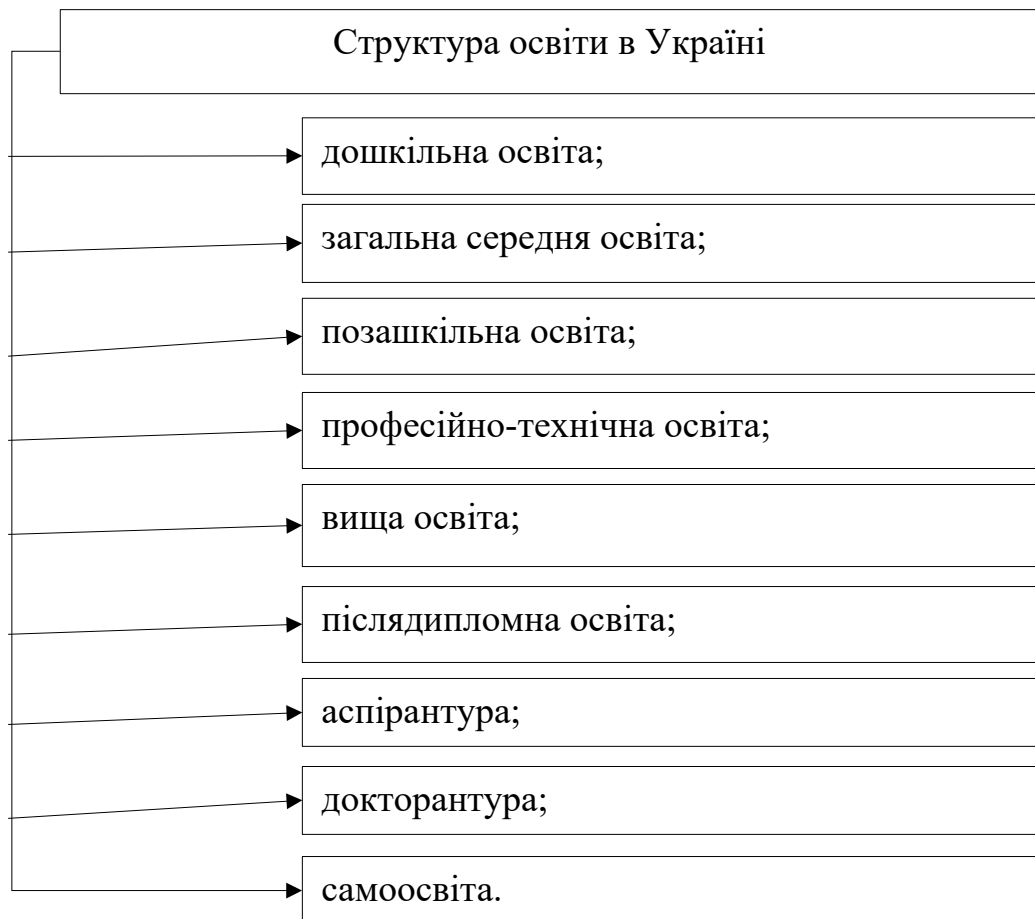


Рис. 1.1. Структура освіти в Україні

– репетиторство. Даним видом освіти займається репетитор – викладач, який дає приватні уроки вдома. Може проводити як індивідуальні, так і групові заняття з різних дисциплін. Викладач вдома необхідний у випадках, коли: дитина погано вчиться і не в змозі самотійно впоратися з домашнім завданням; випускник готується до вступу до коледжу чи університету;

– професійно-технічна освіта. Здійснює підготовку до певних видів суспільної праці. Забезпечує якість професійної освіти на основі створення єдиного оцінного середовища розвитку освітніх послуг та потреб ринку праці, конкурентоспроможності та мобільності випускників [33, с. 55-56]. Професійно-технічна освіта орієнтована на підготовку фахівців робітничих професій;

– середня спеціальна освіта, призначена для підготовки спеціалістів середньої ланки – майстрів, технологів, техніків. Ця система освіти, з одного боку, вбирає в себе частину колишнього контингенту ПТУ, а з іншого боку – орієнтується на те, що частина її випускників отримуватимуть в подальшому вищу освіту;

– вища освіта. До вимог, що висуваються до спеціалісту з вищою освітою, належать не тільки оволодіння системою знань, а й уміння застосувати ці знання практично. У зв'язку з цим рівень інтелектуального потенціалу країни, що безпосередньо визначається рівнем якості та конкурентоспроможності освіти, стає не тільки найважливішим фактором економічного та соціального розвитку, а й ключовою умовою економічної та політичної самостійності держави, її виживання. Найважливішими завданнями, що стоять перед професійною освітою, є: «суттєва модернізація її змісту та структури, збалансований розвиток всіх її рівнів, відповідно до вимог основних галузей промисловості, бізнесу, сфери послуг, культури, армії, публічної служби» [35];

– підвищення кваліфікації – це цілеспрямоване набуття нових знань та навичок, вивчення передового досвіду. Саме професійне вдосконалення відповідно до умов, що постійно змінюються, виробничої діяльності є головним змістом підвищення кваліфікації. Підвищення кваліфікації після завершення професійного навчання та певного часу роботи за професією спрямовано досягнення двох цілей, по-перше, забезпечити пристосування професійної кваліфікації до нових тенденцій у технічному та професійному розвитку шляхом проведення навчальних заходів, що супроводжують

трудоий процес, переважно самих підприємств, по-друге, підготовку професійної кар'єри з переходом на більш високий ступінь кваліфікації як фахівців та керівного персоналу середньої ланки шляхом відвідування курсів на підприємстві, навчальному центрі, що обслуговує безліч підприємств, або професійної школи [2, с. 56];

– перепідготовка кадрів – підготовка кадрів з метою освоєння нових знань, умінь і навичок у зв'язку з вимогами, що змінилися до результатів праці та її змісту чи оволодіння новою професією. З позиції організації процесу навчання принципової різниці між первинним навчанням та перепідготовкою немає. Перепідготовка робітників здійснюється безпосередньо на підприємстві, а також силами територіальної служби зайнятості;

– додаткова освіта дітей. Складова частина загальної освіти, мотивована освіта, що дозволяє учню придбати стійку потребу у пізнанні та творчості, максимально реалізувати себе, самовизначитися професійно та особистісно. Додаткова освіта дітей також розуміється як «цілеспрямований процес виховання та навчання за допомогою реалізації додаткових освітніх програм» [7].

Таким чином, сучасна система освіти передбачає задоволення технологічних, економічних, політичних, екологічних та інших потреб суспільства. Саме різноманітні соціальні системи вчення й становлять сферу та систему освіти. Основний зміст освіти – це навчання. Адже в процесі навчання, засвоєння людина опановує соціальні знання щодо предметів та способів дії з ними, моральними нормами поведінки та формами спілкування з іншими людьми тощо.

Починаючи з кінця XIX ст. відбуваються численні трансформації у сфері освіти та фактично починає формуватися її новий вигляд – новий образ освіти [7]. Насамперед, освіта перестала бути однією з галузей народного господарства, державним відомством; вона дійсно перетворюється на одну з

форм суспільної практики, особливу сферу, яка найбільш суб'єктивується під час процесів, які здійснюються всередині сфери освіти.

Розуміння освіти як самостійної сфери суспільної практики передбачає опис складу та структури цієї практики (рис. 1.2). Схематично освіта як суспільна сфера може бути представлена за допомогою освітнього простору, що включає три взаємопов'язані предметні проекції:

- освітнє середовище;
- освітні інститути, освітні процеси та механізми для забезпечення цілісності освітньої сфери, надання їй статусу справжньої практики – це освітня політика;
- управління освітою [10].



Рис. 1.2. Система освіти в Україні

Зміст вказаних предметних проекцій освітнього простору може бути розкрито в такий спосіб. Загалом розуміння освітнього середовища – це ті соціокультурні форми предметності, які входять або можуть входити до змісту освіти; освітні інститути – це співорганізована та нормативно закріплена система різноманітних діяльностей усіх суб'єктів освіти; освітні процеси – це предметний зміст і конкретні способи діяльності учасників освіти [15, с. 45].

Сутність управління освітою полягає у діагностиці її стану, а при виявленні неприпустимих відхилень – у своєчасному формуванні та здійсненні управлінських впливів на неї для того, щоб підтримувати її бажаний стан та/або режим функціонування. Управлінські впливи можуть здійснюватися в формі законів та інших нормативно-правових документів. До даних впливів належить і «оперативна організаційна діяльність органів управління навчальними закладами, а також рекомендації наукових установ, що досліджують проблеми педагогічної теорії» [22].

Важлива роль у розумінні змісту управління освітою належить «визначенню цілей освіти та принципів управління освітньою сферою, розроблення та реалізації раціональної структури системи управління, яка б поєднувала широку демократію та автономію з необхідністю єдиної державної політики, забезпечення рівня та якості освіти відповідно до встановлених стандартів» [26, с. 56].

У зв'язку з цим цілі управління сферою освіти можуть бути представлені як забезпечення успішної реалізації тих цілей та завдань, які суспільство та держава ставлять перед системою освіти. Тому вони полягають «у такому об'єднанні зусиль держави, суспільства, працівників системи освіти та педагогічної науки, які б сприяли їхньому напрямку на ефективне вирішення проблем цієї системи – організаційних, змістовних, науково-методичних, фінансових, матеріальних та інших для забезпечення високоякісної підготовки підростаючих поколінь до життя та діяльності в цьому суспільстві» [28, с. 53].

Важливою особливістю управлінської діяльності в сфері освіти є необхідність реалізації функції проектування та програмування. Можна сказати, що саме ці функції є найбільш суттєвими для керування освітньою системою. Проектування, як «спеціальна діяльність з перекладу системи з наявного стану в бажане та розробка засобів, що дозволяють здійснити цей перехід, виділяється в даний час як інноваційні технології адміністративного управління розвитком сфери освіти» [15, с. 67].



Проектування як тип мислення пов'язані з нормуванням, тобто визначенням, що, та як саме має здійснюватися [19]. Цей підхід перебуває у відповідності до визначення управління як діяльності, для якої надзвичайно важливою є організація ефективного проектування та програмування. В той же час для проектного мислення дуже актуальним є його перспективно-орієнтуєчий характер. Проектне мислення крім визначення того, як треба робити, ще завжди є націленим на виявлення того, що може бути в майбутньому. Саме ці риси проектного мислення є надзвичайно актуальними для сучасного керівника в сфері освіти. Проектування, як будь-яка управлінська діяльність, потребує аналізу ситуації, при цьому бажано, щоб аналіз проводився за певним критерієм, які будуть достатньою мірою актуальними та послідовними. Саме такі критерії дозволяють розглянути ситуацію як проблему та провести опис проблеми в певних поняттях та знаках, що дозволяють подальше оперування в контекст діяльності. При цьому особливо важливо саме сформулювати проблему, для вирішення якої необхідно зробити деякі дії, які будуть описані в проекті.

Наступним етапом має стати концептуалізування, що є створенням підстав майбутньої проектної діяльності. Концепція чи найбільш загальні теоретико-методологічні засади проектної діяльності може бути і самостійним продуктом, актуальним для визначення принципів та напрямів розвитку освітньої системи. Для створення концепції необхідно здійснити взаємодію зусиль вчених, що належать не лише до різних наукових шкіл, а й до різних галузей знання, що завжди дозволяє створити цілісну міждисциплінарну модель та отримати максимальну кількість практичних наслідків та висновків з цієї моделі [12].

Наступним етапом проектної діяльності є складання плану дій, які мають актуалізувати реалізацію цілей та завдань проекту. Складання плану дій дозволяє розглядати проект не тільки як продукт діяльності, а й як саму діяльність з реалізації поставленої мети. Ця обставина особливо важлива, оскільки вона дозволяє включати у проектну діяльність корекцію

технологічного циклу в залежності від тих поправок, які вносить життя у виконання проекту [11].

Таким чином, можна сказати, що всередині проекту є програма, виконання якої й стане аспектом реалізації проекту, цьому програма містить опис етапів виконання проекту та продуктів, які мають бути отримані як результати окремих етапів. Відповідно до наявних кращих практик та окреслення перспектив подальшого розвитку сфери освіти, управління системою освіти повинно здійснюватися на засадах законності, демократії, автономії освітніх організацій, інформаційної відкритості системи освіти та обліку громадської думки та носити державно-суспільний характер. Отже, управління сферою освіти включає:

1) формування системи взаємодіючих державних органів виконавчої влади, органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, що здійснюють управління у сфері освіти;

2) здійснення стратегічного планування розвитку сфери освіти;

3) прийняття та реалізацію державних, регіональних та місцевих програм, спрямованих на розвиток сфери освіти;

4) проведення моніторингу сфери освіти;

5) інформаційне та методичне забезпечення діяльності державних органів, органів виконавчої влади, які здійснюють публічне управління у сфері освіти та органів місцевого самоврядування, що здійснюють управління у сфері освіти;

6) державну регламентацію освітньої діяльності;

7) незалежну оцінку якості освіти, суспільну та суспільно-професійну акредитацію;

8) підготовку та підвищення кваліфікації працівників державних органів, органів державної влади, які здійснюють публічне управління в сфері освіти, органів місцевого самоврядування, які здійснюють управління у сфері освіти, керівників та педагогічних працівників освітніх організацій.

Як наслідок, значення освіти полягає в її троїстості цінностей – державних, суспільних та особистісних. Державні та суспільні цінності впливають із залежності рівня соціального та економічного розвитку, суспільного прогресу в усіх сферах діяльності від якості рівня освіти, насиченості відповідних галузей економіки працівниками з високим освітньо-кваліфікаційним рівнем. Особистісні цінності освіти полягають у наданні можливостей для кожної людини розвивати власні здібності, набувати якісно нових знань, одержати бажаний фах, котрий надасть їм змогу нарешті реалізуватися у певній сфері професійної діяльності, набувати такого бажаного соціального статусу із відповідним забезпеченням належного рівня добробуту. Таким чином, освіта – є одним із головних засобів розвитку гуманітарної сутності сучасної людини, формування її як провідної продуктивної сили сучасного суспільства.

## **1.2. Основні тенденції розвитку сфери освіти в зарубіжних країнах**

На сьогодні система освіти є одним із соціальних інститутів, її розвиток повністю визначається зміною потреб суспільства, обумовленим характером і досягненнями науково-технічного та соціального прогресу. Динаміку сучасного суспільного розвитку характеризують швидкі та глибокі зміни у всіх сферах життя та діяльності людини – у науці та техніці, в економіці та політиці, в освіті та культурі, в організації виробництва та в управлінні ним. Освіта як один з найважливіших соціальних інститутів також піддається постійному розвитку відповідно до зміни цілей та потреб суспільства, з розробкою та впровадженням високих технологій. Водночас реагування освітніх систем на суспільні виклики часу відбувається не автоматично, а опосередковано, у процесі розвитку громадської думки та активності дослідників, громадських та державних діячів, що вирізняються певною

інерційністю. Вказані обставини зумовлюють необхідність постійного пошуку, досліджень та моніторингу як загальних цивілізаційних процесів, так і процесів функціонування освітніх систем з метою узгодження їхніх основних параметрів із суспільними змінами, з провідними напрямками та тенденціями науково-технічного та соціального прогресу [22]. При цьому зазвичай найрадикальнішої модернізації вимагає такий елемент освіти, як її зміст, оскільки саме зміст базової освіти формує фундамент та можливості удосконалення програм підготовки учнів у школі, зумовлює рівень та якість вищої освіти тощо. Зміст професійної освіти безпосередньо впливає на характер розвитку та використання продуктивних сил суспільства, на матеріальну і духовну культуру, на добробут населення. У світовій системі освіти на початок ХХІ століття склалися і виразно виявляються такі глобальні тенденції:

1) посилюється загальне прагнення до демократизації системи освіти, що забезпечує доступність освіти для всього населення країни, насамперед для здібної талановитої молоді незалежно від її соціального походження та матеріального становища, і наступність ступенів та рівнів освіти;

2) виразним стає прагнення забезпечення права на освіту всім бажаючим, тобто реальна можливість та рівні шанси для кожної людини здобути освіту в навчальному закладі будь-якого типу та рівня, незалежно від національної та расової приналежності, політичних поглядів та віросповідання;

3) відбувається поступове збільшення загальної тривалості та підвищення якості дошкільного навчання та виховання дітей; як свідчить досвід освітніх систем франкомовних країн Європи та радянської системи виховання, дошкільні заклади значно полегшують успішну роботу всіх наступних рівнів освіти [29];

4) має місце помітне підвищення ефективності роботи початкової школи через перегляд її програми та змісту освіти, залучення до педагогічної

роботи в ній переважно випускників університетів, а не педагогічних училищ;

5) відбувається перебудова основної (базової) школи; вона полягає в тому, щоб закладати основи базових знань та умінь одночасно із забезпеченням учнів максимально широкими можливостями навчально-професійної орієнтації [33, с. 56-57]; характерно, що сьогодні жодна розвинена країна світу не забезпечує успішного поєднання загальної освіти дітей та їхньої професійної підготовки високого рівня у стінах школи за період навчання в ній;

6) загальною тенденцією для розвинених країн є поступове ускладнення систем професійної освіти, створення та використання нових її варіантів, більшість яких розрахована на молодь 18-23 років [35]; добре помітна також тенденція розширення системи професійної освіти на контингент дорослих людей, яким доводиться міняти професію, а також відмова від занадто «вузьких» професій або роду занять, і підготовка молодої людини відразу за декількома спеціальностями, освоєння якими відбувається за короткий час після найму на роботу;

7) помітними стають відхід школи від орієнтації на «середнього» учня та підвищений її інтерес до обдарованих дітей та молодих людей, до особливостей розкриття та розвитку їхніх здібностей та творчого потенціалу у процесі навчання саме засобами освіти;

8) відбувається пошук додаткових ресурсів для забезпечення здобуття освіти дітьми з особливими потребами, тобто дітей з відхиленнями у розвитку та дітей-інвалідів;

9) спостерігається поступове розростання ринку освітніх послуг та розширення їх спектру;

10) освіта стає пріоритетним об'єктом фінансування у всіх розвинених країнах світу, має місце усвідомлення перспективності інвестицій у людський капітал;

11) у сфері управління освітою відбувається пошук розумного компромісу між жорсткою централізацією та стандартизацією освіти, з одного боку, та повною автономією навчальних закладів, з іншого;

12) постійно розширюється спектр навчально-організаційних заходів, вкладених у задоволення різнобічних інтересів, і розвиток здібностей учнів;

13) відбувається розвиток багаторівневої системи освіти, яка забезпечує ширшу мобільність у темпах навчання та у виборі учнями майбутньої спеціальності; вона формує в учня здатність і прагнення освоювати на базі здобутої університетської освіти нові спеціальності та професії [37];

14) для освітнього процесу у вузах характерне потужне збагачення сучасними інформаційними технологіями, широке включення до системи Internet з її найбагатшими інформаційними ресурсами та інтенсивний розвиток дистанційних форм навчання студентів;

15) у світовій освітній системі суттєво збільшується гуманітарна складова змісту підготовки фахівців загалом, а також за рахунок запровадження нових людиноорієнтованих наукових та навчальних дисциплін: філософії, психології, політології, соціології, культурології, екології, ергономіки, економіки тощо;

16) посилюються університизація вищої освіти та процеси інтеграції всіх вищих навчальних закладів у систему провідних у країні та світі університетів, що призводить до появи потужних університетських комплексів, науково-освітніх мегаполісів державного, континентального та міжрегіонального значення;

17) відбувається також об'єднання університетів із промисловими комплексами [40]; в результаті формується база для наукових досліджень та адресної підготовки унікальних фахівців для сучасних фірм та підприємств;

18) регулярно оновлюються цілі, зміст та технології вищої професійної освіти, проводиться коригування навчальних програм з урахуванням

досягнень науково-технічного та соціального прогресу та вимог світових стандартів освіти;

19) поглиблюється міждержавне співробітництво у сфері освіти [30, с. 44]; активність розвитку цього процесу залежить від потенціалу національної системи освіти та від забезпечення рівних умов для партнерства держав та окремих учасників цієї співпраці;

20) значного поширення набувають нововведення за збереження національних традицій і національної ідентичності країн і регіонів [34, с. 67]. В силу цього освітній простір стає полікультурним та соціально орієнтованим на розвиток людини та цивілізації в цілому, більш відкритим для формування міжнародного освітнього середовища, національним за характером культури та наднаціональним за характером знань, залучення людини до світових життєвих цінностей, до скарбниці загальних цивілізаційних досягнень [42, с. 61].

Розглянуті світові тенденції розвитку мають досить загальний характер. Водночас практично для розвитку кожного виду та рівня освіти мають місце і свої специфічні тенденції, зумовлені їх власними цілями, особливостями, характером здійснення та новими соціальними вимогами до рівня підготовки відповідних випускників. Так, для розвитку світової системи освіти сьогодні найбільш характерними є такі тенденції (рис. 1.3).

Варто зупинитися більш детальноше на вказаних тенденціях. По-перше, відбуваються процеси гуманізації освіти, що мають основною метою «олюднення» техніки та технологій. Ця тенденція є відображенням загальної зміни цілей та характеру суспільного виробництва та його орієнтацією на потреби та інтереси людини, а також усвідомлення у суспільстві визначальної ролі особистісного фактора у забезпеченні високої ефективності виробництва. Система сучасної освіти приділяє все більшу увагу формуванню у школярів та студентів розуміння ролі моральних норм та цінностей у їхній майбутній професійній діяльності [44]. Саме це

забезпечує виховання у них почуття особистої відповідальності перед нинішнім та майбутнім поколінням за можливі результати цієї діяльності.

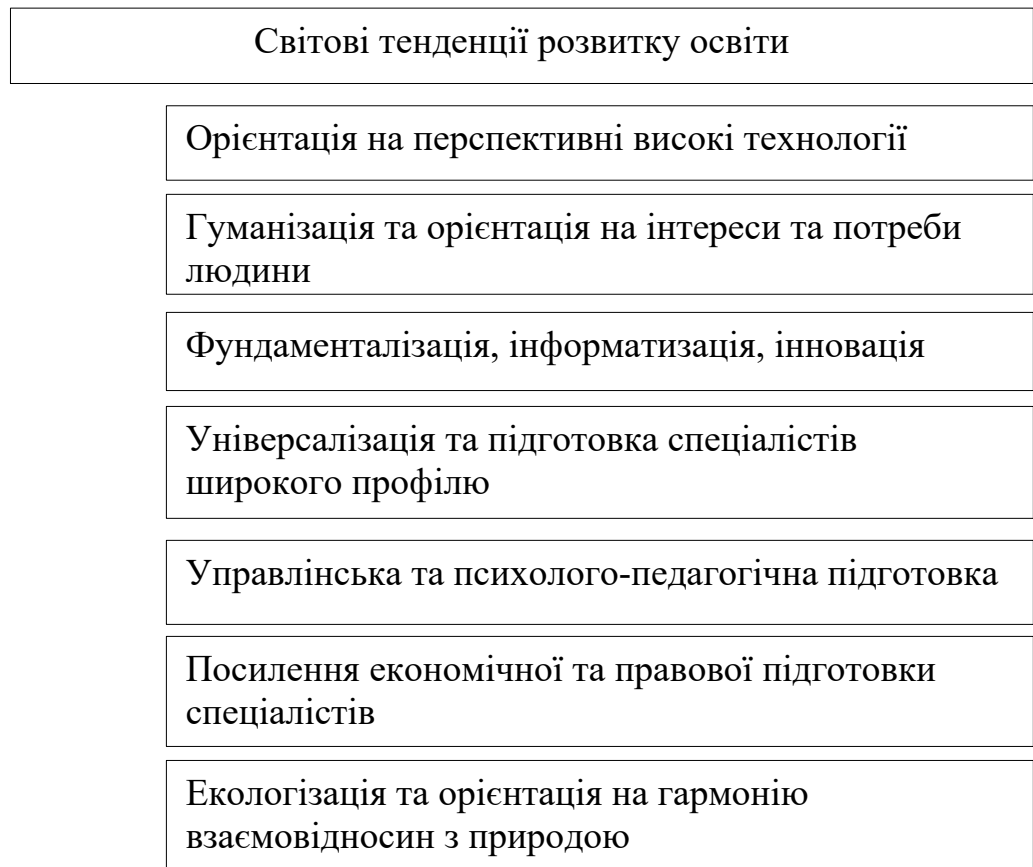


Рис. 1.3. Світові тенденції розвитку освіти

По-друге, відбувається посилення ролі фундаменталізації інженерної освіти. В умовах істотного прискорення науково-технічного прогресу та швидкої зміни поколінь техніки та технологій для розробки нових високих технологій та успішного їхнього використання у процесі створення сучасної конкурентоспроможної продукції одних спеціальних знань виявляється вже недостатньо. Сучасний фахівець повинен глибоко опанувати фізичні, хімічні та біологічні основи технологій і завжди бути готовим до використання нових ефектів при їхній розробці, застосовуючи при цьому методи математичного моделювання на основі комп'ютерної техніки та інформаційних технологій [29]. Це дуже важливо для прискорення відпрацювання перспективних високих технологій і доведення до можливості промислового використання.



По-третє, підвищення професійної та соціальної мобільності як одна з визначальних рис способу життя сучасної людини вимагає відмови від вузької спеціалізації та переходу до універсалізації, підготовки спеціаліста широкого профілю. Це дозволяє випускникам вільно орієнтуватися у досить широкому спектрі проблем у сфері професійної діяльності, швидко адаптуватися до неминучих змін продукції, технологій, умов та характеру виробництва.

По-четверте, серйозне ускладнення екологічної ситуації, проблеми якої набувають сьогодні глобального характеру, потребує відповідної екологізації сучасної освіти. Ця тенденція проявляється, з одного боку, у посиленні екологічного виховання та прищепленні екологічної культури всім інженерам, а з іншого – в організації підготовки інженерів принципово нової якості – фахівців у галузі екологічного моніторингу та природоохоронної діяльності. Саме це дозволяє забезпечити гармонізацію взаємовідносин у системі «людина – суспільство – природа – техносфера» [42, с. 68].

По-п'яте, інтенсифікація процесів глобалізації світогосподарських взаємозв'язків на основі принципів ринкової економіки зумовлює необхідність посилення економічної та правової підготовки сучасних фахівців. Без цього вони не можуть належним чином оцінити техніко-економічні характеристики своєї діяльності, показники її конкурентоспроможності, а також забезпечувати правовий захист власних науково-технічних розробок своєї інтелектуальної власності [43, с. 8].

По-шосте, у зв'язку з серйозною зміною цілей, характеру та структури професійної діяльності сучасного фахівця та підвищенням ролі особистісного фактора істотно посилюється роль управлінської компетенції та функцій навчання, перенавчання та виховання персоналу. Ця обставина викликає необхідність внесення відповідних змін і до змісту їхньої професійної освіти. Йдеться, зокрема, про серйозне підвищення якості управлінської та психолого-педагогічної підготовки фахівців. Сьогодні відповідні знання

стають не просто елементами загальної культури, а невід'ємною складовою професійної компетенції [44].

З тенденціями розвитку світової системи освіти тісно взаємопов'язана й проблема взаємовизнання та еквівалентності періодів навчання, освітньо-кваліфікаційних рівнів та документів про здобуття освітніх кваліфікацій (атестатів та дипломів) а також вчених ступенів та звань. Для успішного вирішення проблеми міжнародними експертами повинні обов'язково враховуватись особливості та характеристики кожної національної системи освіти, які при цьому повинні відповідати також стандартизованому опису та використовуватися для об'єктивної оцінки якості навчання та заключних освітніх кваліфікацій.

На сьогодні у світі склалися декілька основних моделей освітніх систем. Американська модель включає: молодшу середню школу – середню школу – старшу середню школу – дворічний коледж – чотирирічний коледж у структурі університету – магістратуру – аспірантуру [47].

Французька модель включає: єдиний коледж – технологічний, професійний та загальноосвітній ліцей – університет – магістратуру – аспірантуру [52].

Німецька модель: загальна школа – реальне училище, гімназія та основна школа – інститут та університет – аспірантура [52].

Українська модель освіти згідно із Законом України «Про освіту» структура освіти включає: дошкільну освіту; загальну середню освіту; позашкільну освіту; професійно-технічну освіту; вищу освіту; післядипломну освіту; аспірантуру; докторантуру; самоосвіту [55].

У вирішенні проблем світової освіти важливого значення набувають великі міжнародні проекти та програми, оскільки вони передбачають спільну участь у них навчальних закладів та педагогів, котрі є представниками різних освітніх систем. В результаті світових інтеграційних процесів до кінця ХХ століття сформувалися окремі типи регіонів за ознакою міжнародного співробітництва в галузі освіти та ступеня впливу на розвиток освіти інших

країн та регіонів. До них відносяться: регіон Західної Європи, США та Канади, Латинської Америки, Африки (крім ПАР), Азіатсько-Тихоокеанський та регіон колишнього СРСР та Східної Європи [49, с. 61-62].

Функцію координації та нормативно-правової підтримки процесу розвитку світового освітнього простору сьогодні успішно виконує ЮНЕСКО. Ця організація розробляє для всіх країн міжнародно-правові акти як глобального, так і регіонального характеру. Міжнародні правові акти ЮНЕСКО глобалізують сучасну освіту, виводячи на рівень першочергових завдань людської цивілізації проблеми виховання людей у дусі світу, демократії та гуманізму, толерантності та поваги до прав людини, історичних та культурних цінностей та традицій інших народів, збереження довкілля. Нормотворча діяльність ЮНЕСКО спрямована на:

- створення умов для розширення співпраці народів у галузі освіти, науки та культури;
- забезпечення загальної поваги законності та прав людини;
- залучення більшої кількості країн у процес підготовки правових засад для міжнародної інтеграції у сфері освіти;
- дослідження стану освіти у світі, прогнозування найефективніших шляхів розвитку та інтеграції;
- пропаганду прийнятих конвенцій та рекомендацій;
- збирання та систематизацію щорічних звітів держав-членів цієї організації про стан освіти [44].

Таким чином, для сучасного світового освітнього простору найбільш характерні такі якості, як динамічність та інтернаціоналізація освіти, різна щільність контактів та взаємозв'язків між окремими складовими міжнародної освітньої системи, посилення концентрації освітніх систем. Крім того сучасна освіта передбачає наявність відкритості щодо майбутнього, а свій подальший розвиток намагається спрямовувати на подолання замкненості та надання освітньому процесу творчого характеру, що, в свою чергу, потребує нової освітньої моделі, котра була б відображенням та відповідала б реаліям

постіндустріального суспільства, наявним глобальним змінам всіх сфер життя, котрі викликані сучасними інформаційно-комунікативними технологіями, надзвичайно швидкими світовими процесами інтеграції. Загально визнано, що виникнення певної проблеми призводить до виникнення й відповідних засобів їхнього вирішення, котрі лише необхідно вчасно помітити та ефективно використати. Як наслідок важливого значення набуває осмислення якісно нових ознак та змістів сучасна освіта за умов відповідних цивілізаційних змін історичної доби, розуміння тенденцій її власного розвитку, внутрішніх протиріч та механізму прогресу. Шлях нашої держави до світового освітнього простору та процеси глобалізації, приєднання до Болонського процесу призвели до докорінних змін у філософії освіти й концепції її розвитку. Сфера освіти є здатною здійснювати суттєві впливи на глобалізацію, формуючи певну лінію майбутньої культури, економіки, політики регіону, держави та світу в цілому. Якщо саме з такої точки зору сприймати процеси в сфері освіти, то можемо вести мову про наявність реальної модернізації національної системи освіти, вдосконалення та підвищення якості освітніх послуг, формування належних умов для створення сприятливих умов для індивідуального розвитку людини, її соціалізації та самореалізації в динамічному європейському просторі. Використання наявних кращих практик зарубіжного досвіду – це надзвичайно важливо для нашої країни, оскільки є відсутньою чітка національна стратегія інтернаціоналізації освіти, що призводить до низьких обсягів експорту освітніх послуг, незадовільного темпу розвитку міжнародних освітніх програм, і відповідно, ускладнюється ефективна інтеграція вітчизняної освіти до загального європейського та світового освітнього простору. Зважаючи на той факт, що наявні різноманітності культури, традицій, особливостей, в тому числі у сфері освітніх послуг, виступають вагомим надбанням країн-членів ЄС, першочерговим завданням стоїть питання їхнього збереження, а також відповідного стимулювання розвитку національних культур країн-членів ЄС. Разом з тим здійснюється

відкриття ринків праці, право громадян на вільне пересування в межах території ЄС з метою поселити, навчити та працевлаштувати охочих, що створює підґрунтя для визначення та формування саме таких знань, вмінь, навичок і кваліфікації, котрі б були універсальними для всіх без виключення країн-членів ЄС. Саме тому здійснення відповідного дослідження освітніх сфер та систем країн-членів ЄС, спрямоване на виявлення сутності, основних напрямів і чинників, що обумовлюють становлення спільності та розбіжності в процесах функціонування й розвитку освіти країн-членів ЄС, що повинно призвести до:

- чіткого окреслення майбутніх цілей освітніх систем, із врахуванням спільних рис і національного різноманіття;
- визначення нових європейських нормативів, основних вмінь, котрі є необхідними для набуття маючи на меті здійснення навчання впродовж всього свого життя;
- пристосування європейських формальних і неформальних систем освіти до суспільних потреб, що ґрунтуються на відповідних знаннях, і є спрямованими на розвиток особистої мотивації, критичного мислення й уміння вчитися;
- вдосконалення наявних освітніх систем й розроблення нових диференційованих стратегій;
- збереження прозорості й взаємного визнання дипломів і свідоцтв про освіту, незважаючи на наявну неоднорідність окремих освітніх систем на території ЄС.

Таким чином, визначення взаємозв'язків між освітніми системами в країнах ЄС та їхнього об'єднання забезпечуватиме вільний вибір місця навчання, сприятиме розвитку єдиної освітньої системи найвищого рівня в європейському просторі.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОСВІТИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

#### 2.1. Державна та місцева політика в сфері освіти

На сьогодні головне завдання освіти – успішна соціалізація людини. На даний момент ідея безперервної освіти має на увазі процес зростання освітньої спроможності особистості протягом усього життя. Освіта у сучасній державі – покликана формувати нові покоління, здатні досягати встановлення та дотримання соціальної, економічної та екологічної гармонії у суспільстві, бути охоронцями та розповсюджувачами загальнолюдських цінностей. Безперервно поповнювати, уточнювати знання, а також набувати та осмислювати нову інформацію, виробляти нові вміння та навички – найважливіші види діяльності людини. У радянський період система освіти вважалася найкращою. У зв'язку з хронічним недофінансування за останні роки система освіти перестала розвиватися. Розвиток економіки сучасних держав викликало значне скорочення видатків на освіту.

На початку XXI ст. у більшості держав почали відбуватися революційні зміни у суспільстві та виробництві, а також у сфері освіти [56, с. 11]. У сфері освіти реформи є центральним елементом відновлення економіки країн світу. При формуванні інноваційної економіки з'явилася необхідність модернізації системи освіти, яка є основою для економічного зростання, а також соціального розвитку суспільства та благополуччя громадян та безпеки країни. У системах освіти конкуренція стала ключовим моментом і у глобальній конкуренції, яка потребує регулярного оновлення технологій, швидкого освоєння інновацій, а також своєчасної адаптації до вимог світу, що змінюється. У політиці освіта посідає перше місце [57]. Державні органи

влади у сфері освіти мають повноваження, серед яких можна виділити розробку єдиної державної політики, розробку та здійснення державних програм для постійного розвитку системи здобуття освіти, а також затвердження стандартів та роботу з підприємствами (муніципальними та приватними), регулювання їхньої діяльності та контроль за виконанням ними своїх обов'язків.

Сучасна система освіти є комплексом навчальних програм та вимог, що взаємодіють між собою. Освітні мережі, які їх реалізують, складаються з незалежних один від одного установ зі своїми типами та формами організаційно-правового підпорядкування контролюючим та керуючим органам. Освіта стає сильнішою рушійною силою економічного зростання та підвищення ефективності та конкурентоспроможності економіки країн. Очевидно, що це робить її важливим фактором національної безпеки та добробуту країни, і навіть благополуччя кожного громадянина [68, с. 45].

Головна мета, поставлена перед державною політикою в галузі освіти, – це «підвищення доступності якісної освіти, яка відповідатиме поточному розвитку економіки, а також сучасним потребам суспільства та кожного громадянина» [59, с. 33]. Існує безліч прикладів, різних за формою, але схожих за змістом визначень. Судячи з більшості визначень, освітня політика – це «приватний випадок політики, яка обмежена конкретною сферою – освітою; ця політика є сукупність теоретичних ідей, цілей, завдань та практичних заходів щодо розвитку освіти» [66].

Освітня політика складається з кількох важливих елементів. Перший – нормативно-правова політика, яка встановлює межі поведінки суб'єктів освітнього процесу та компетенції. Другий – культурно-ідеологічна політика, що орієнтує суспільну свідомість та впливає на вибір рішення. І третій елемент – фінансова політика: розподіл та використання коштів [57]. Освітня політика орієнтована на організацію освіти (виховання) людини, здатної реалізувати правильний вибір для «стійкого розвитку». Виділяється основна особливість освітньої політики сучасності – це прагнення зберігати

духовну культуру, історичний зв'язок із минулим реальної людини, яка покликана змінити майбутнє.

Сучасна освіта має відмінну рису – динамізм, тобто рухливість та стрімкий розвиток. Нині система освіти здійснює інтенсивну реформу освіти та впроваджує нові проекти (рис. 2.1).

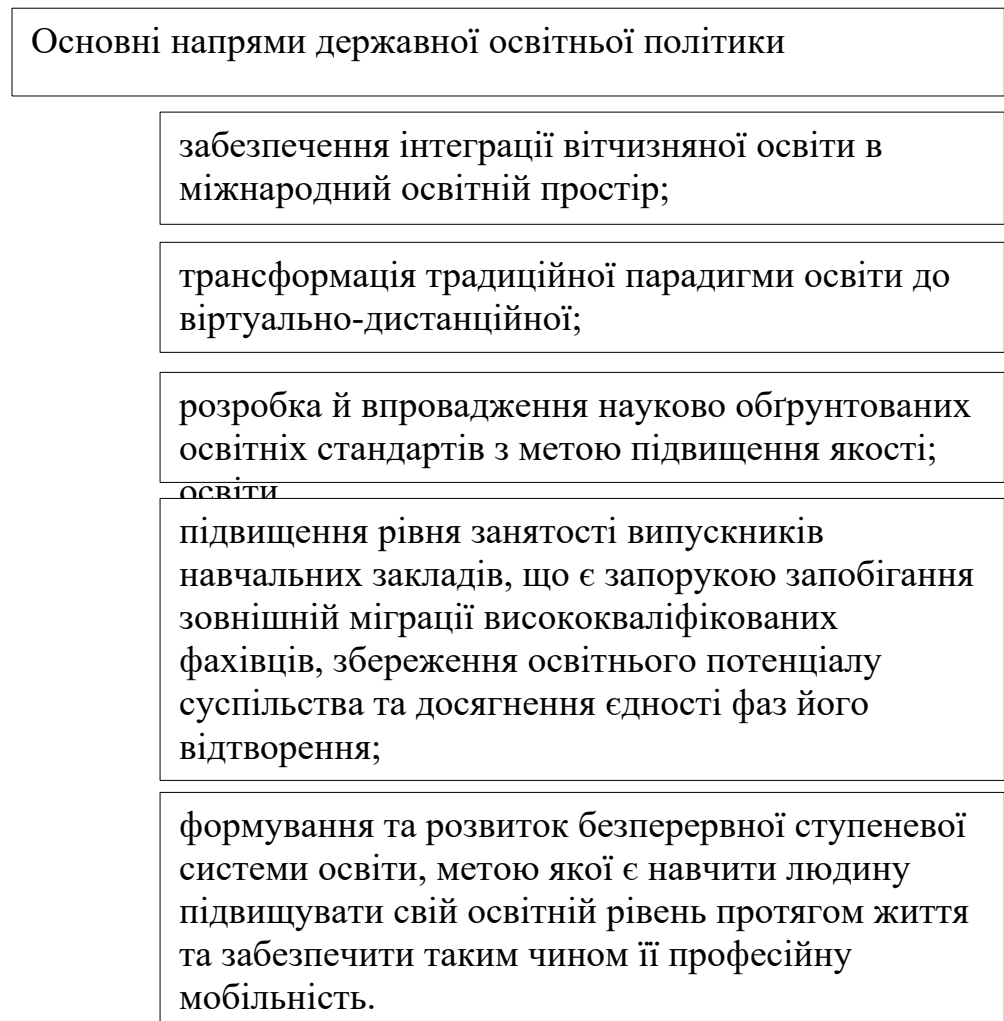


Рис. 2.1. Основні напрями сучасної державної освітньої політики

У зв'язку з цим є потреба у створенні вдосконалених основ управління системою освіти. Державна система управління освітою є складною, динамічною системою, схильною до відповідних нововведень. Управлінням називається «функція організованих систем, що забезпечує збереження структури та підтримує режим діяльності, а також реалізує їх програми та цілі» [63, с. 56]. Також управління є «процесом впливу на певну систему для



переведення її в новий стан або для її підтримки в якомусь встановленому режимі» [60]. Крім того управління системою має забезпечувати цілеспрямованість та організацію процесів у керованому об'єкті.

Формування освітньої політики відбувається з урахуванням домінуючих соціальних та культурних цінностей, а також уявлень про цілі соціально-економічного, науково-технологічного та культурного розвитку тощо. На сьогодні освіта більше не може і не повинна залишатися в стані внутрішньої замкнутості та самодостатності. В освіті постійно відбуваються процеси реформування та модернізації. Процеси глобалізації відбивають проблеми зростання міжнародної відкритості національних культур та активізують основні світові тенденції розвитку людської цивілізації, а водночас сучасної системи освіти [65, с. 20]. Зміни сучасної освітньої політики мають здійснюватися на основі історичної спадкоємності й за умов, що «система управління сферою освіти стане відкритою та зрозумілою для батьків та суспільства» [68, с. 112].

У світі значення освіти багатогранно. Освіта служить одночасно вихованню, соціалізації насамперед молоді, а крім того, сприяє підготовці та підвищенню кваліфікації трудових ресурсів для економіки та подолання (у певній мірі) нерівності. Держава і суспільство, продовжуючи свій розвиток, надають особливої значущості освіті, що постійно зростає. Сучасні підходи до освіти розглядаються як «найбільш затребувана та надійна інвестиція в розвиток людини та суспільства в цілому» [57].

Освіта займає особливе місце в сучасному світі, навіть центральне. Від того, в якому стані та які завдання стоять перед освітою, залежить напрямок подальшого розвитку країни. Неминуче потрібне постійне вдосконалення освіти, змісту та підходів. Система освіти повинна забезпечити громадянам здобуття певного рівня грамотності, загальнокультурного розвитку та громадянського виховання, на що орієнтуються міжнародні стандарти у сфері освіти. Оновлення організаційно-економічних механізмів на всіх рівнях системи освіти, забезпечуватиме відповідність перспективному

економічному розвитку, суспільним потребам. Розвивати систему загальної освіти означає передбачити індивідуальність, орієнтацію на практичні навички, основні вміння. У сфері загальної освіти школа за своєю значимістю завжди відіграватиме важливу роль: від стану справ у ній залежить подальша освіта [55].

Напрямок реформування освітньої політики у сучасній державі полягає в запровадженні системи безперервної освіти. Вжито заходів щодо розширення спектру освітніх установ, методик та підходів, включаючи інклюзивну освіту, створюється конкурентне середовище у системі освітніх установ. Незважаючи на розвиток суспільства та особливу увагу до освіти, це не скасовує гостру необхідність у збереженні сільських шкіл, навіть тих, які є малокомплектними. Така ситуація стосується великої кількості регіонів, оскільки це вкрай важливо для громадян та для нормального розвитку населених пунктів та громад. Однак слід зазначити, що реформи, що проводяться у сфері загальної освіти викликають страх у суспільстві, який пояснюється тим, що запровадження нових стандартів, свобода вибору вчителем програми, навчальних посібників та новацій, наприклад дитячі портфоліо, електронний щоденник, не відповідають принципу рівного доступу до освіти, тому що подібне не завжди реалістичне у виконанні для глибинки або віддалених районів за багатьма причинами. Подібні нерівні умови можуть ґрунтовно розділити населення, в такому разі рівень освіти в країні може знизитися. Очевидно, що при проведенні змін у системі загальної освіти освітня політика не повинна бути внутрішньо суперечливою [52].

Система освіти у регіоні покликана переважно задовольняти різні потреби населення та економіки самого регіону. У регіонах перед освітньою політикою поставлено цілі:

- підвищити мотивацію населення щодо розширення освіти та створити умови для цього;
- створити умови для того, щоб задовольнити різні потреби у підготовці висококваліфікованих спеціалістів;

– перейти до сталого інноваційного розвитку освіти [51, с. 55].

Для досягнення таких цілей визначено певні напрями: наявність рівності доступу до якісної освіти та безперервність, формування актуальних цілей та підвищення ролі регіонів в інноваційному розвитку освіти. Система освіти в регіоні повинна більшою мірою задовольняти індивідуальні потреби населення та економіки регіону. У зв'язку з цим цілі повинні сприяти підвищенню відповідності можливостей системи освіти даним потребам.

Освітня політика не просто джерело, що визначає цілі управління освітою в галузі реалізації цієї політики, освітня політика також є об'єктом управління в галузі розробки та реалізації. Функції управління повинні бути визначені й для органів управління, які займаються цією роботою. Державна освітня політика – «складне явище, що характеризує процес прийняття державою зобов'язань у сфері освіти» [47]. Політика у сфері освіти формується з урахуванням цілей держави у галузі освіти та дій, які необхідні для їх досягнення.

Освітня політика вимагає постійного управління та співвідношення цілей та дій [47]. Для того, щоб їх співвідношення було вірним, необхідно в умовах кризи, яка спостерігається сьогодні, проведення реформ в освіті та трансформації системи для підвищення ефективності використання бюджетних коштів за рахунок оптимізації структури фінансування системи освіти під час виконання стратегічних цілей державної освітньої політики.

Найбільш затребуваним інструментом реалізації державної політики через складне економічне становище країни, скорочення доходів державного бюджету, скорочення видатків органів державної влади є державні, регіональні та місцеві цільові програми. Вони дозволяють вирішувати завдання соціально-економічного розвитку, подолання соціальних кризових явищ, а також забезпечити стійкіший розвиток. Реалізація цільових програм у системі освіти, ефективні витрати коштів, що виділяються з державного бюджету, збіг реально виділеної суми із сумою, що зазначена в паспорті програми, а також проведення експертної оцінки та корекції досягнутих

показників можуть підвищити ефективність економії бюджетних коштів та покращити якість вирішуваних проблем. Державна програма, як відомо, повинна забезпечити співвідношення якості освіти з запитами населення, що змінюються, а також перспективними завданнями розвитку сучасного суспільства та держави. Крім того, цей інструмент державної політики має створити систему безперервної освіти. Щоб державна політика у сфері загальної освіти була ефективною, а її реформування корисне, необхідно відмовлятися від змін, які суспільство не приймає.

Наступним кроком до ефективності буде вироблення виваженої стратегії модернізації вітчизняної освіти з урахуванням позитивних досягнень у цій сфері. Такий крок може бути спрямований на повернення до універсальної шкільної підготовки, яка фінансово забезпечена державним бюджетом. Крім цих кроків важливо у системі взаємовідносин «вчитель – учень» вибрати напрям, у якому вчитель у процесі навчання займе місце шанованої людини і не втратить свого авторитетного впливу, а учень крім своїх прав не забуватиме про обов'язки у здобутті загальної освіти. Вказаний підхід повинен дозволити знайти правильний алгоритм рішень в освітній політиці сучасного суспільства [42, с. 61].

Ефективність державної політики також багато в чому залежатиме від того, наскільки буде забезпечена доступність загальної освіти та можливість її отримання на рівних умовах через її модернізацію. У такому разі є потреба у вирішенні проблеми з нестачею шкіл, у регіонах та на місцях зустрічається система двозмінного, іноді тризмінного навчання дітей, спорудження нових шкіл та реконструкція наявних дозволить вирішити цю проблему.

Сьогоднішня система загальної освіти розвивається у рамках розширення свободи педагогічної творчості. Цьому кроку передувало ухвалення державного освітнього стандарту загальної освіти. В ньому визначено вимоги до структури основної освітньої програми, умов її реалізації та умовам освоєння. Проблема полягає в тому, що в цих стандартах немає вимог щодо змісту освіти та результатів освоєння програм навчальних

предметів. У зв'язку з цим часто виникають проблеми при зміні навчальних загальноосвітніх закладів через відсутність єдиного плану. Можливий варіант вирішення проблеми в спільній освіті – запровадити базовий сегмент змісту освіти, який буде обов'язковою частиною вказаного стандарту. Крім вищезгаданих проблем, сфера загальної освіти не буде повною мірою успішною без забезпечення кваліфікованими кадрами та поповнення цих рядів молодими фахівцями. Особливо гостро ця проблема стоїть у віддалених регіонах та сільській місцевості [37]. Не менш важливо, щоб питання виховання знову стали невід'ємною частиною освітньої політики держави, але для цього потрібно змінити політику держави загалом, розпочати структурну перебудову економіки з упором на її реальний сектор та науково-технічні досягнення, немислимі без належного рівня освіти. Якщо не переглянути кардинально підходи до освіти, у нас навряд чи з'являться геніальні вчені, талановиті інженери, грамотні управлінці, не буде інноваційної економіки й, відповідно, шансу подолати відставання та стагнацію [37].

Крім того освітній рівень населення – є однією з найважливіших характеристик муніципального утворення, що визначає його конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість. Муніципальна політика у сфері освіти (рис. 2.2) будується на основі державної політики, що базується на таких принципах:

- гуманістичний характер освіти, пріоритет загальнолюдських цінностей, життя та здоров'я людини, вільного розвитку особистості;
- загальнодоступність освіти, адаптивність системи освіти до рівнів та особливостей розвитку та підготовки учнів, вихованців;
- світський характер освіти в державних та муніципальних освітніх установах;
- свобода та плюралізм в освіті [30, с. 55].

Відповідно до законодавчих норм до повноважень органів місцевого самоврядування відносяться:

1. Організація надання загальнодоступної та безкоштовної шкільної освіти за основними освітніми програмами;

Основні напрями освітньої політики на місцевому рівні

забезпечення розвитку мережі навчальних закладів та установ, організацій системи освіти, зокрема фінансування витрат на їхнє утримання під час перебування в комунальній власності;

здійснення та дотримання заходів щодо управління освітою на місцях, зокрема шляхом створення відповідних органів;

здійснення соціального захисту працівників освіти, учнівської та студентської молоді;

визначення та забезпечення потреб щодо державного замовлення на підготовку кадрів для регіону.

Рис. 2.2. Основні напрями освітньої політики на місцевому рівні

2. Організація надання додаткової освіти дітям та безкоштовної дошкільної освіти;

3. Створення, реорганізація та ліквідація освітніх установ;

4. Забезпечення утримання будівель та споруд муніципальних освітніх установ, облаштування прилеглих до них територій;

5. Облік дітей, які підлягають обов'язковому навчанню за програмами основної загальної освіти;

6. Опіка та піклування [8].

Сьогодні взаємозв'язок між сучасною, якісною освітою та перспективою побудови громадянського суспільства, ефективної економіки та безпеки держави є очевидною. Для країни, яка орієнтується на інноваційний шлях розвитку, важливо надати системних стимулів сфері освіти для руху вперед – що повинно бути першочерговим завданням пріоритетних національних, регіональних та місцевих проектів у сфері

освіти. Для реалізації цього завдання повинно бути передбачено два взаємодоповнюючі підходи.

По-перше, має бути виявлено можливі «точки зростання» [78]. Держава стимулюватиме інноваційні програми, заохочуватиме найкращих вчителів, виплачувати гранти талановитим молодим вченим – тобто робити ставку на лідерів та поширювати їхній досвід. Необхідно заохочувати тих, хто може і хоче працювати – це стосується і учнів шкіл, студентів вузів, і викладачів. Підтримку отримують найбільш ефективні та успішні освітні практики – щоб згодом вони дали суспільству приклади якісної освіти, що забезпечуватимуть прогрес та професійний успіх.

По-друге, проект передбачає впровадження нових управлінських механізмів. Створення в школах опікунських та керуючих рад, залучення громадських організацій (ради ректорів, профспілки тощо) до управління освітою дозволять створити освітню систему більш прозорою та сприйнятливою до запитів суспільства. Крім того значні зміни повинні торкнутися механізмів фінансування навчальних закладів. Бюджетні кошти на реалізацію програм розвитку будуть прямувати безпосередньо в школи, а нова система оплати праці вчителів буде орієнтована на стимулювання якості та результативності педагогічної роботи.

Метою таких освітніх проектів – є потреби прискорити модернізацію вітчизняної освіти, забезпечити успішність комплексу заходів щодо реалізації пріоритетних напрямів розвитку освітньої системи країни, зрештою, досягти сучасної якості освіти, адекватної змінним запитам суспільства та соціально-економічних умов.

Крім того в проектах повинно бути закладено два основні механізми стимулювання необхідних системних змін в освіті. По-перше, це виявлення та пріоритетна підтримка лідерів – «точок зростання» якості освіти [81]. По-друге, впровадження у масову практику елементів нових управлінських механізмів та підходів – «центрів кристалізації» інституційних змін [81].

Кожен напрямок національного проекту є комплексним у тому сенсі, що веде до цілого ряду важливих змін у ролі освіти.

Таким чином, управління сферою освіти на державному та місцевому рівні являє собою сукупність взаємозалежних елементів: освітніх програм та державних освітніх стандартів різного рівня та спрямованості, мережі освітніх установ, що реалізують їх незалежно від організаційно-правових форм, типів та видів, органів управління освітою та підвідомчих їм установ та організацій.

## **2.2. Управління освітою на місцевому рівні у вітчизняній освітній системі**

Успіх будь-яких перетворень залежить від можливостей, ініціативи та волі конкретних людей, виконавців, усіх учасників цих процесів у реально існуючих умовах. Регіональний та муніципальний рівні управління багато в чому визначають життєздатність, динаміку, тенденції розвитку реформ, кардинальних перетворень у суспільстві.

Для сучасного стану системи управління освітою характерний процес децентралізації, тобто «передачі низки функцій та повноважень від вищих органів управління нижчим, коли державні органи розробляють найбільш загальні стратегічні напрями, а регіональні та місцеві зосереджують зусилля на вирішенні конкретних фінансових, кадрових, матеріальних, організаційних та інших проблем» [78]. Муніципальна система освіти являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів:

- освітніх програм і державних освітніх стандартів різного рівня і спрямованості;
- мережі освітніх установ, що їх реалізують, незалежно від їхньої форми власності та адміністративного підпорядкування, що знаходяться на



території муніципального утворення, взаємодіють між собою та з муніципальними органами управління освітою, на користь населення території даного муніципального утворення, її комплексного розвитку (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Схема взаємодії органів управління освітою на місцевому рівні

Варто вказати, що система управління закладів освіти в об'єднаній громаді тільки тоді буде функціонально ефективна, якщо максимально делегувати управлінські, навчальні, методичні, господарські повноваження на рівень закладів освіти у поєднанні з належним управлінням усередині самих закладів, тобто зробити своєрідну децентралізацію системи освіти ОТГ.

У той самий час в будь-якому муніципальному утворенні є освітні установи, що не перебувають в прямому віданні місцевого самоврядування, це:

- дошкільні освітні установи, що перебувають на балансі підприємств та організацій;
- загальноосвітні установи обласного (місцевого) підпорядкування;
- відомчі установи початкової, середньої та вищої професійної освіти;
- державні вузи Міністерства освіти і науки, їх філії тощо [66].

По відношенню до них муніципальна адміністрація не має важелів прямого впливу: вона не може створювати або ліквідувати, змінювати їхню організаційну структуру та спрямованість діяльності, впливати на керівництво тощо, але їй надано право взаємодії з ними на користь муніципального утворення, й така взаємодія у тій чи іншій формі встановлюється переважно у всіх муніципальних утвореннях.

Таким чином, усі освітні установи взаємодіють між собою, внаслідок чого на території муніципалітету виникає єдиний муніципальний освітній комплекс. Модернізація системи освіти вимагає й вдосконалення форм та методів діяльності органів місцевого самоврядування, що дають змогу підняти ефективність їхнього освітнього комплексу на належний рівень.

Муніципальна система освіти, як і вся система освіти, будується на основі державної політики, що базується на принципах: законності, демократії, автономії освітніх організацій, інформаційної відкритості системи освіти та обліку громадської думки і носить державно-громадський характер. Муніципальна система освіти діє на основі державних і регіональних нормативно-правових актів та інших обмежень, але має свої особливі цілі, що відповідають інтересам населення, яке користується її послугами, може вибудовувати взаємозв'язки з іншими інститутами як усередині, так і за межами свого відомства і території тим самим посилюючи власний ресурс. Відмінною особливістю державного рівня управління освітою є його організаційна відособленість.

Муніципальні органи управління освітою не входять до системи регіональних, тобто державних органів, а є структурною одиницею органів виконавчої влади місцевого самоврядування. На ці органи покладено основне

навантаження щодо здійснення управління в галузі освіти, яке має два основні напрямки:

– безпосереднє управління функціонуванням та розвитком системи загальної освіти;

– координаційне управління функціонуванням та розвитком системи професійної освіти [59, с. 44].

Закон «Про місцеве самоврядування» досить чітко визначає перелік питань місцевого значення в галузі освіти, які підвідомчі виключно органам місцевого самоврядування та у здійснення яких органи державної влади не мають права вмішуватися [55]. На місцеві органи влади у сфері освіти покладено такі повноваження:

1. Організація надання загальнодоступної та безкоштовної початкової загальної, основної загальної, середньої (повної) загальної освіти за основними загальноосвітніми програмами, за винятком повноважень щодо фінансового забезпечення освітнього процесу, віднесених до повноважень органів державної влади.

2. Організація надання додаткової освіти дітям та загальнодоступної безкоштовної дошкільної освіти на території громади.

3. Створення, реорганізація та ліквідація муніципальних освітніх установ.

4. Забезпечення утримання будівель та споруд муніципальних освітніх установ, облаштування прилеглих до них територій.

5. Облік дітей, які підлягають обов'язковому навчанню в освітніх закладах, які реалізують освітні програми основної загальної освіти.

6. Опіка та піклування [46, с. 77].

Сучасна місцева освітня система стає все більш складною, їй доводиться діяти в світі, що динамічно змінюється, що пред'являє до неї зростаючі вимоги. За межами та всередині муніципальної освітньої системи виникають управлінські, педагогічні нововведення, що створюють змогу

якісних змін у методах і результатах її роботи, виробленні нової стратегічної політики.

З урахуванням процесів регіоналізації та розвитку місцевого самоврядування, саме на місцевому рівні можна найбільш успішно забезпечити комплексність заходів щодо модернізації освіти за рахунок максимальної консолідації муніципальних ресурсів, залучення міжмуніципальних ресурсів, підвищення віддачі від вкладення фінансових засобів у розвиток освіти на умовах співфінансування, що спрямовуються з державного та місцевого бюджету.

Діяльність органів управління дошкільною освітою передбачає формування широкої мережі різноспрямованих потоків та взаємозв'язків між системою дошкільної освіти та іншими сферами діяльності міської спільноти. Вона повинна включати в себе як вертикальні взаємозв'язки, що забезпечують керованість муніципальною дошкільною освітньою системою при збереженні можливості динамічної та гнучкої адаптації до умов, що змінюються; і – горизонтальні, що сприяють регулюванню взаємовідносин шляхом координації у межах єдиного простору управлінської діяльності [29].

В даний час органи місцевого самоврядування мають право на:

- вироблення власної політики та стратегії розвитку на користь жителів муніципальної території та громади;
- повноваження у сфері освіти;
- статус засновників загальноосвітніх установ, дошкільної та додаткової освіти дітей;
- власний бюджет та інші територіальні ресурси;
- включеність до місцевого соціокультурного середовища;
- здійснення значимих для успішності соціальних нововведень;
- можливість спиратися на місцеве співтовариство у вирішенні соціально значущих завдань [89, р. 33].

У той же час муніципальний рівень управління освітою не має компетенції у вирішенні питань, взаємопов'язаних із встановленням

системотворчих взаємозв'язків та взаємовідносин в освіті. Його головне завдання – забезпечити функціонування встановленої державою системи освіти. Муніципальні органи управління освітою, зазвичай, наділяються певними функціями (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Перелік функцій та повноважень органу управління освітою ОТГ**

<b>Функція органу</b>	<b>Зміст повноважень</b>
Аналіз і планування діяльності	Розвиток мережі закладів освіти ОТГ відповідно до освітніх потреб її громадян
	Укладання замовлення на педагогічні підручники, навчально-методичні посібники, іншу навчально-методичну літературу, навчальні програми тощо
	Закріплення за закладом відповідної території обслуговування
Організація та прийняття управлінських рішень	Вжиття заходів у разі ліквідації в установленому законодавством порядку ЗНЗ щодо влаштування учнів (вихованців) до інших закладів освіти
	Проведення оцінки відповідності статутів навчальних закладів чинним регламентним нормам та їх підготовка для реєстрації у відповідних службах
	Підготовка проектів рішень відповідної ради ОТГ про створення, реорганізацію чи ліквідацію закладів освіти на своїй території
Контроль та погодження	Дотримання державних стандартів загальної середньої та дошкільної освіти всіма навчальними закладами на території громади
	Додержання вимог законів та інших правових актів у сфері здобуття освіти в навчальних закладах на території ОТГ
	Дотримання порядку видачі випускникам документів про освіту, золотих та срібних медалей, похвальних грамот і листів, інших документів
Зовнішня комунікація	Інформування всіх учасників освітнього процесу про результати ліцензування закладу освіти в ОТГ
	Повідомлення батьків про можливе відрахування учня у письмовій формі за місцем проживання учня
	Прийом заяв про оскарження рішення педради щодо відрахування дитини з гімназії, ліцею, колегіуму, НВК

Отже, виходячи із сучасної законодавчої бази, орган управління освітою ОТГ повинен мати такі основні функції: аналіз і планування своєї

діяльності; організація і прийняття управлінських рішень; контроль і погодження; зовнішня комунікація [66]. Й саме спираючись на вказаний перелік, здійснюється планування роботи відділу (департаменту, управління) освіти.

Крім того, здійснення переходу до державно-громадського управління сферою освіти зумовлює необхідність належного забезпечення оптимального розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування й органами виконавчої влади, що ґрунтуватиметься на принципах субсидіарності та децентралізації. Органи місцевого самоврядування в якості обраних громадою представників її інтересів повинні стати основними суб'єктами управління освітою на місцевому та регіональному рівнях. Нагальним є здійснення нормативного закріплення створення виконавчих органів районних та обласних рад з метою ефективної реалізації політики в сфері освіти, а також максимального залучення громадськості до процесів розроблення управлінських рішень в освітній сфері та контролю за їхньою реалізацією [57]. Процеси децентралізації управління сферою освіти повинні здійснюватися зважаючи на особливості соціального, економічного, політичного, культурного тощо розвитку регіонів, інтереси об'єднаних територіальних громад, наявні можливості фінансового забезпечення.

Варто підкреслити, що підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в освітній сфері залежить від ефективності і проведення як освітньої, так й адміністративної та територіальної реформи, котрі передбачають здійснення відповідного перерозподілу повноважень між відповідними органами влади на місцевому рівні. Основоположні засади підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в освітній сфері залежать від проведення як освітньої, так й адміністративної та територіальної реформи, котра передбачає здійснення перерозподілу повноважень між владними органами в областях та районах (рис. 2.4). Крім того, наявність та необхідність відповідного організаційного забезпечення системи управління на місцевому рівні, потребує аби вся діяльність

працівників управління освіти була спрямована на вирішення цілого комплексу важливих завдань, взаємопов'язаних із:

- оптимізацією мережі освітніх закладів та підвищенням її спроможності надавати якісні освітні послуги;
- зміцненням матеріальної бази закладів освіти;

Засоби забезпечення ефективності в управлінні освітою на місцевому рівні

впровадження новітніх технологій та інноваційних моделей управління закладами освіти, що є необхідним в умовах їх автономізації;

забезпечення якісного та структурно обґрунтованого розвитку мережі закладів освіти, які б відповідали потребам розвитку громадськості;

створення належних умов для розвитку інклюзивної освіти;

удосконалення навчально-методичного забезпечення освітнього процесу з використанням інноваційних моделей набуття освітніх компетентностей;

залучення грантових проєктів у розвиток освіти на території громади та розвиток міжнародного співробітництва в освітній галузі.

Рис. 2.4. Засоби забезпечення ефективності в управлінні освітою на місцевому рівні

- створенням умов для рівного доступу до якісної освіти;
- проведенням моніторингових досліджень якості освіти;
- удосконаленням змісту сучасної освіти;
- упровадженням інформаційно-комунікаційних технологій навчання;

– налагодженням ефективної співпраці органів влади, великого та середнього бізнесу щодо формування належної матеріально-технічної бази закладів освіти громади тощо [22].

Саме завдяки здійсненню ефективної спільній діяльності та спільним зусиллям вдасться ефективно розв'язати наявні складні проблеми освітньої галузі, здійснити активне оновлення й розвиток системи освіти на місцевому рівні.

Таким чином, узагальнюючи сказане, можна зробити висновок про те, що, на відміну від органів державної влади, діяльність яких спрямована на вироблення політики та законодавчих засад у галузі освіти, – органи місцевого самоврядування забезпечують практичну реалізацію цієї політики та дотримання законодавчих норм на своїй території за допомогою цілеспрямованої організаційної діяльності.

В цьому принципово змінюється характер управління у сфері освіти. Якщо на нижньому рівні державної влади – управління носить переважно адміністративний характер і тим самим визначає взаємовідносини в системі освіти, які будуються на основі прямого підпорядкування та звітності, то в рамках місцевого самоврядування насамперед виникають взаємовідносини взаємодії, співорганізації між усіма суб'єктами та об'єктами освіти, управління виникає як необхідний засіб, механізм їхнього регулювання. Важливу роль у підвищенні освітнього рівня населення відіграє взаємодія муніципальної влади з установами вищої школи та науки.

Вищі навчальні заклади можуть бути державними і недержавними (приватними). Однак, муніципальних вишів майже немає. Муніципальна влада зацікавлена у розвитку системи вищої освіти на своїй території, оскільки це забезпечує:

- підготовку місцевих кваліфікованих кадрів;
- проведення прикладних наукових досліджень з проблем місцевого життя та розвитку території;



– підвищення іміджу території та формування (розширення) її культурних можливостей.

Аналогічно муніципальна влада зацікавлена в розвитку мережі наукових установ. Підтримка органами місцевого самоврядування установ вищої освіти та науки може полягати у пільговому оподаткуванні, наданні приміщень в оренду, сприянні забезпеченню житлом викладацьких та наукових кадрів. Органи місцевого самоврядування можуть здійснювати муніципальне замовлення вузам та науковим установам для проведення прикладних досліджень. Реалізація муніципальної політики у сфері освіти та науки значною мірою визначається рівнем роботи відповідних муніципальних органів. В даний час структура цих органів не регламентована і здійснюється в різних формах залежно від фінансових можливостей муніципальної освіти, системи управління, що склалася, мережі освітніх установ, а також наявності необхідних фахівців. Насправді органи управління освітою на місцевому рівні можуть бути організовані як відділ (комітет, департамент) освіти у структурі місцевої адміністрації, що має статус юридичної особи.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОСВІТИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

#### 3.1. Основні проблемні питання освіти на місцевому рівні

Перспективи подальшої модернізації сфери освіти значною мірою визначаються тим, якою мірою вдасться включити до цього процесу потенціал регіонів, муніципалітетів, всіх освітніх установ. Залишаючись відомчим проектом, модернізація не зможе забезпечити системних результатів. Однак ефективне використання сукупного потенціалу можливе тільки за наявності міжрівневої взаємодії систем управління, а також суттєвої зміни управління освітою на місцевому рівні, який найбільшою мірою здатний наблизити модернізацію до реальних соціальних запитів, компенсувати її відомчі витрати. Не секрет, що концепція модернізації сфери освіти значною мірою спиралася та спирається на модель змін професійної освіти, і дуже слабо враховує специфіку загальної (у тому числі, дошкільної та додаткової) освіти дітей. Негативні наслідки, що виникають відчують, перш за все, керівники освітніх установ та місцевих органів управління освітою, у підпорядкуванні яких, знаходяться відповідні установи загальної середньої, дошкільної та додаткової освіти дітей [26, с. 53].

Залишаючись у питаннях розвитку освіти низовою ланкою вертикалі управління, саме місцеві органи управління освітою займаються «прив'язкою» інноваційних проектів до особливостей своєї території, що забезпечують реалізованість нововведень. На думку ряду аналітиків, «основні ризики загальної соціально-економічної модернізації сучасної держави (і модернізація освіти, у тому числі) взаємопов'язані з територіальним аспектом – розміром країни, її територіальним устроєм,

соціокультурними та економічними відмінностями регіонів та територій» [22]. У той же час територіальний фактор залишається недооціненим, зберігається робоча стратегія виділення та підтримки «точок зростання» з державного рівня та запуску ринкових механізмів, які, нібито, забезпечать подальший саморозвиток за рахунок створення конкурентного середовища. На наш погляд, стійкість розвитку всієї системи та досягнення бажаної якості освіти як системного ефекту можливо при розробці певних стратегій, диференційованих залежно від умов конкретної діяльності освітнього закладу, від економічних та соціокультурних умов території, їхніх реальних ресурсів розвитку тощо.

Потенціал місцевого рівня управління освітою у цих умовах важко переоцінити. Саме він має сукупність ключових умов, необхідних і достатніх для подолання проблем, що склалися до теперішнього часу. Так, органи місцевого самоврядування мають право «на вироблення власної політики та стратегії розвитку на користь жителів своєї території, повноваженнями у сфері освіти, статусом засновників загальноосвітніх установ, дошкільної та додаткової освіти дітей, власним бюджетом та іншими територіальними ресурсами, включеністю до місцевого соціокультурного середовища, значимого для успішності соціальних нововведень, можуть спиратися на місцеве співтовариство у вирішенні соціально значимих завдань» [29].

З урахуванням процесів регіоналізації та розвитку місцевого самоврядування, саме на місцевому рівні можна найбільш успішно забезпечити комплексність заходів щодо модернізації освіти за рахунок максимальної консолідації місцевих ресурсів, залучення міжмуніципальних ресурсів, підвищення віддачі від вкладення фінансових коштів у розвиток освіти на умовах співфінансування, що спрямовуються з державного бюджету. Однак місцеві органи управління освітою в їхньому нинішньому вигляді, найчастіше, не здатні ефективно вирішувати комплекс нових, складних завдань у галузі розвитку системи освіти, що обумовлено як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. До внутрішніх чинників слід віднести

сучасний стан місцевого самоврядування, а також якість діяльності місцевих органів управління освітою. Ця діяльність має «троїсту» природу, обумовлену тим, що «місцеві органи управління освітою є представниками та провідниками інтересів двох суб'єктів управління – територіальної влади та відомчих (державних органів управління освітою), а, крім того, виступають засновниками (або виконують функції засновників) муніципальних установ освіти, отже, мають забезпечувати їхні інтереси» [33, с. 40-41].

Процеси розвитку освіти дуже ускладнилися і торкаються практично всі елементів освітніх систем, оскільки з'являються нові цілі, технології, наповнення освіти, нові форми організації освітнього процесу, нова правова база, механізми фінансування, вимоги до педагогічних кадрів, змінюється правовий та економічний статус освітніх установ тощо (рис. 3.1).

Перехід до нових стандартів освіти, зміна статусу бюджетних установ, зміна механізмів фінансування освітніх установ, нова система оплати праці – це лише найбільші з нововведень самого найближчого часу, які мають бути освоєні всіма освітніми закладами та будуть включені в діяльність як педагогічного колективу, так й адміністрації кожного освітнього закладу. При зростаючій самостійності освітніх установ рівень відповідальності місцевої влади за розвиток системи освіти не тільки не зменшується, і навіть збільшується.

Масштабність завдань, стислі терміни освоєння новацій, встановлення державної жорсткої регламентації діяльності освітніх установ, яка неминуче супроводжуватиметься жорсткістю зовнішнього контролю, порушують питання про реалістичність намічених планів модернізації, про ризики руху сучасної освіти у новій системі координат. Головна небезпека – імітація позитивних досягнень, приховане наростання деструктивних явищ та процесів освіти. Відомо, що для ефективного управління ступінь складності системи управління має бути не менше ступеня складності керованого об'єкта, що обумовлено одним із базових законів управління – кібернетичним

законом необхідної різноманітності для регулятора, яким є орган управління (закон Ешбі) [41].

Причинами виникнення проблем в сфері освіти

непослідовності освітньої політики, відсутності чітких цілей та пріоритетів розвитку освіти, частій їхній зміні та необґрунтованості;

неузгодженості, а часто, суперечливості норм у законодавства у сфері освіти;

відсутності системності проведення освітніх реформ, їх непослідовності, неузгодженості з потребами суспільства, безпосередніми споживачами послуг;

недостатності та обмеженості ресурсного, і передусім, фінансового забезпечення розвитку освіти та модернізації її змісту і форм;

слабкої взаємодії учасників освітнього процесу, низького рівня відповідальності освітніх установ за якість надання освітніх послуг, нераціонального розподілу функціональних обов'язків і прав за рівнями управління освітою;

складності процедур тендерних закупівель, що негативно впливає на матеріально-технічну оснащеність освітніх закладів.

Рис. 3.1. Причинами виникнення проблем в сфері освіти

В інтерпретації С. Біра це звучить так, що «адекватне керування може бути забезпечено тільки в тому випадку, якщо різноманітність засобів управителя (усієї системи управління) принаймні не менше, ніж різноманітність керованої ним ситуації» [44]. На місцевому рівні управління ця вимога найчастіше не дотримується.

Місцеві органи управління залишаються малопотужними, кваліфікація співробітників не відповідає складності завдань управління, які необхідно

вирішувати, технологічний і технічний рівні управління також не відповідають цим завданням. Навіть виконання функцій засновника освітніх установ та підтримка системи у режимі функціонування (за рахунок контролю) виконуються далеко не в повному обсязі. При цьому більшість освітніх закладів та місцевих органів управління змушені самостійно, в міру свого розуміння цілей та завдань модернізації, закономірностей процесів, що відбуваються, визначати цілі та завдання розвитку, організаційні форми та механізми управління сферою освіти. Не дивно, що місцеві органи управління освітою більшою мірою ототожнюють себе з відомчими структурами управління і виступають, перш за все, ланкою в ланцюжку доведення та виконання державних рішень щодо реформування сфери освіти. Значно меншою мірою розвинена частина діяльності, що відноситься до управління функціонуванням та розвитком цілісної територіальної системи освіти [48, с. 6-7].

Як не дивно, таке звуження функцій «вигідно» і самим місцевим органам самоврядування (формуючим органи управління освітою), оскільки вони мають абсолютно не збалансований обсяг повноважень та ресурсного забезпечення. Органам місцевого самоврядування було передано державні повноваження в галузі загальної освіти, які реалізуються в міських та муніципальних районах. Діючим законодавством передбачено можливість взаємного делегування органами влади державних та місцевих повноважень. Користуючись цим, через брак ресурсів сільські адміністрації добровільно відмовляються від своїх прав на користь районних адміністрацій. Але, окрім делегованих «знизу», органи місцевої влади виконують передані їм «згори» державні повноваження [52]. Ця ситуація повністю відтворюється у сфері освіти. Зараз основні повноваження у сфері освіти розподілені в такий спосіб, що більша частини компетенцій в сфері освіти належить саме органам державної влади, й лише незначна підпадає під порядкування місцевих органів влади. Незважаючи на відносну обмеженість, склад цих повноважень дуже важливий, зокрема з погляду децентралізації. Незважаючи на те, що з

деякими повноваженнями місцева влада не справляється в необхідному обсязі, у багатьох випадках їм делеговано цілу низку повноважень. Так, по суті, на місцях не змогли побудувати на нових підставах передану їм систему дошкільної освіти, що призвело до нинішньої найгострішій кризи в цій сфері. На більшості територій так і не відновилася система додаткової освіти дітей, з якою нинішнє реформування пов'язує великі надії щодо творчого розвитку дітей, вирішення завдань їхнього виховання та оздоровлення. Сучасний етап додав до старих невирішених проблем нові, обумовлені змінами у загальній освіті. Тепер місцеві органи управління не тільки виконують частково передані їм повноваження державних органів (щодо фінансування шкіл, проведення етапів атестації вчителів тощо), але й фактично відповідають перед вищими органами управління освітою, перед місцевими адміністраціями та населенням за ефективність функціонування сфери освіти, перебіг та результати централізовано впроваджуваних закладами освіти новацій [17]. При цьому державні органи управління не беруть на себе зобов'язань щодо їхнього ресурсного забезпечення.

Серйозною перепоною є те, що чітка та цілісна система управління сферою освіти, здатна координувати програми та ресурси розвитку, контролювати хід та результати на основі розподілених та нормативно закріплених повноважень та відповідальності, досі не створена. Якщо процес модернізації повинен охопити всю систему освіти загалом і дійти до кожної, без винятку, освітньої установи, з урахуванням складно організованого багаторівневого управління галуззю, необхідний обсяг повноважень та відповідальності слід визначити для кожного рівня (державного, регіонального, місцевого, громади) з урахуванням його специфіки [86, с. р. 44]. Так, якщо регіональний рівень, представляючи та реалізуючи, насамперед, державну політику в галузі загальної освіти, юридично закріплює та методично конкретизує централізовано впроваджені новації (зокрема, визначає нормативи фінансування, розробляє регіональні моделі оплати праці педагогів і т.д.), то муніципальний рівень управління освітою,

виділений у межах місцевого самоврядування, має обов'язково забезпечувати поєднання галузевих та територіальних інтересів у вирішенні питань розвитку муніципальних освітніх установ та всієї системи освіти території. За відсутності чітких регламентів, управління розвитком освіти багато в чому складаються стихійно, а тому процеси розвитку виявляються не повною мірою керованими.

Недоліки вищих рішень намагаються згладити та нівелювати на місцевому рівні та керівники освітніх установ, де, власне, й протікають усі інноваційні процеси. За формальної відсутності відомчої адміністративної вертикалі, місцеві органи управління все одно виявляються вбудованими в неефективну систему, відтворюють усі основні вади чинної моделі управління сферою освіти, що є зараз найгострішою проблемою для місцевих систем освіти. Насамперед вказані факти демонструють, що не реалізуються в повному обсязі та якісно базові функції управління стосовно процесів розвитку, а цілі розвитку всієї системи є суб'єктивними та фрагментарними.

Враховуючи що вимоги до результатів освіти та до тієї функції, яку вона виконує в суспільстві, є відображенням інтересів різних соціальних груп та інститутів, доводиться визнати, що при формуванні державної політики, а також основних документів, цілі розвитку освіти не є поки що предметом узгоджень чи громадського договору. У сучасному суспільстві цільові орієнтири розвитку сформульовані у різних офіційних документах, котрі не є вичерпним та обґрунтованим переліком [75, с. 38]. Більше того, кожен новий документ додає нові формулювання, що трохи змінює колишні, вибирає окремі пріоритети, не сприяючи, в результаті, чіткому та логічному уявленню щодо всієї сукупності цільових орієнтирів. Ця фрагментарність транслюється на нижні рівні управління.

Відсутні обґрунтовані прогнози стану та тенденцій змін системи загальної освіти, проте вони торкаються сфери освіти лише на рівні макроекономіки, визначаючи майбутні витрати на освіту як прогнозовану частку ВВП. Розробники середньострокових планів та програм у сфері освіти



спираються, переважно, на демографічні прогнози, передусім, на очікувану чисельність дітей дошкільного та шкільного віку, прогнозовану кількість майбутніх абітурієнтів, щодо яких розраховуються контрольні цифри прийому до освітніх установ, потреба в ресурсному забезпеченні. У той же час, відсутні прогнози змін у системі освіти в зв'язку з інноваціями, що проводяться. Відсутня також виразна та обґрунтована стратегія розвитку, яка виходила б з уявлення про нормативну модель освіти, що найбільш ефективно реалізує соціальну функцію, а також із аналізу сучасної соціально-економічної ситуації, співвідношення позитивних та негативних факторів, що найбільше впливають на процеси модернізації освіти, в тому числі, макроекономічні.

Крім того, незадовільною є така управлінська функція як організація інноваційних процесів у системі освіти на державному рівні увага сфокусована на роботі з пілотними територіями та інноваційними майданчиками, тобто з «точками зростання» [61, с. 91]. Варто вказати, що «в нових державних цільових програмах повинна бути закладена ідея – допомогти створити в регіонах центри досконалості, центри, де дається краща дошкільна освіта, найкраща шкільна, центри перепідготовки кадрів в сфері початкової та середньої професійної освіти, у тому числі й перепідготовка дорослих людей» [66].

Також відсутні організаційні рішення, що дозволяють скоротити або призупинити наростаючий розрив між «лідерами» та «аутсайдерами» інновацій, дестабілізують систему освіти та перешкоджає досягненню основної цілі реформування – підвищення доступності якісної освіти. Характерно, що пропоновані інновації не спроектовані як система організаційно та змістовно взаємопов'язаних змін. Переважають модульні ізольовані нововведення.

Відсутній контроль та моніторинг процесів розвитку всієї системи загальної освіти, а, отже, немає достовірних даних про динаміку та тренд змін у кінцевих, соціальних, результатах освіти за підсумками реалізації

інноваційних проектів. Відсутність достовірної інформації є зараз однією з найважливіших перешкод до надійного аналізу ситуації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Джерелом інформації про стан системи освіти, її окремих характеристик та процесів, що протікають у ній, є офіційні звітні дані, статистика та результати спеціальних спостережень. Практично всі ці джерела відповідають сучасним вимогам. Офіційна статистика неповна та ненадійна, що викликано об'єктивними причинами, насамперед недоліками організаційно-методологічних підходів до статистичних спостережень у даній сфері [44]. Крім того, зараз вона дозволяє зафіксувати лише деякі найзагальніші дані, які не забезпечують потреб дослідження процесів розвитку.

Офіційні звіти складаються, як правило, під конкретне завдання, їхній адресат – вищі органи управління, а мета – показати, як вирішується те чи інше поставлене завдання. Зайве говорити, що подібні звіти та дані моніторингові, що здійснюються в рамках реалізації інноваційних проектів та програм, з великою натяжкою можна визнати джерелом об'єктивної інформації, оскільки вони часто мають відбиток «соціальної бажаності», залишаються в рамках жанру «рапорт» [32, с. 175].

Важливим недоліком можна вважати і те, що відсутня концепція механізми управління забезпечуючими процесами, тобто, функція ресурсного забезпечення процесів модернізації, націлена на просування інновацій у всі освітні установи, що фактично у повному обсязі не реалізується. Багато інновацій здійснюються власними силами установ, в міру власного розуміння та з урахуванням обмеженості ресурсів.

Місцева та регіональна влада здійснює точкові зміни відповідно до державних ініціатив, але в межах ресурсів, які вважають за можливе виділити на такі цілі. Не передбачено фінансової підтримки інноваційної діяльності освітніх установ на етапі масового впровадження інновацій, що здатна забезпечити успішну роботу за нових умов. Дуже важливо, що відсутні державні концепції та спеціальні програми зниження та запобігання

соціальним ризикам у процесі модернізації освіти, а вживані заходи розрізнені та недостатньо ефективні.

Незважаючи на те, що впровадження у сферу освіти ринкових регуляторів – це «стратегія високих соціальних ризиків, що провокуються процесами наростаючої сегментації освітніх установ «за споживачем», негативною структурною динамікою в вигляді збільшеного розриву між ресурсозабезпеченими та слабкими освітніми установами; посиленням автономізації у системі освіти, розвитком конкурентних взаємовідносин, що створюють загрози для загальносистемних взаємозв'язків, ці явища та процеси не виступають предметом регулювання на державному рівні управління в сфері освіти» [36, с. 205].

Наявна несформованість єдиної системи управління розвитком освіти в країні, недосконалість концептуальних підходів та механізмів управління інноваціями, вузькість сучасної ресурсної бази розвитку з неминучістю призводять до таких дефектів, як відсутність цілісності розвитку всієї загальної освіти, несистемність змін, нестійкість розвитку тощо. Всі ці дефекти тісно пов'язані між собою та підсилюють негативний вплив кожного на перебіг та результати процесів модернізації освіти. У цих умовах завдання блокування та коригування процесів, що перешкоджають розвитку системи освіти, компенсації негативних наслідків та зняття ризиків повинні та можуть вирішувати органи місцевого самоврядування та управління освітою муніципального рівня. На жаль, чинні моделі місцевого управління освітою в умовах, що склалися не адекватні цілям і завданням її розвитку, багато в чому гальмують їхні досягнення, в тому числі, оскільки функціонально все більшою мірою штатні органи управління освітою територій зрощуються з відомчою вертикаллю, виявляються «заточеними» на виконання регіональних рішень та проектів, трансляцію розпорядчої та звітної інформації. В умовах реалізованої моделі децентралізації, при управлінні освітою на територіальному рівні на даний час порушено баланс галузевих

(державних) та територіальних інтересів (що мають в основному соціальний характер) [37].

Для того, щоб ефективно та повною мірою вирішити той комплекс завдань, який об'єктивно постає перед місцевим рівнем управління освітою на новому етапі реформування, він має, на наш погляд, в першу чергу, забезпечити більшу відповідність інтересам місцевого соціуму, освітніх установ та території.

Стратегічними пріоритетами управління розвитком системи освіти має виступати забезпечення цілісності, системності та стійкості розвитку освіти. Стратегічною загрозою для досягнення цілей модернізації сфери освіти можна вважати високий рівень розшарування шкіл та високу частку освітніх установ, що не забезпечують освітні послуги необхідної якості. Вибір «цілісності» розвитку системи освіти як пріоритет дозволить зупинити наростаюче розшарування освітніх установ, зниження якості та доступності освіти. Необхідність стратегічної орієнтації на «системність» розвитку обумовлена різноманітністю та частково суперечливістю пропонованих у рамках реформування нововведень. Відомо, що конфліктують між собою проекти запровадження профільного навчання у старших класах школи та підсумкова атестація у вигляді ЄДІ; профільне навчання, індивідуалізація освітніх програм та нормативне поособове фінансування; нові стандарти загальної освіти та нова система оплати праці тощо. Системність, взаємопов'язаність інновацій необхідна для підвищення їхньої якості.

Стійкість розвитку як стратегічний пріоритет, на наш погляд, необхідна зміни сформованого ставлення до ресурсного забезпечення інноваційних процесів освіти. Досягнення стабільних позитивних змін у результатах освіти так як і освітній процес, неможливе без зміцнення ресурсного потенціалу розвитку. Цільове проектне фінансування забезпечує незначну частину існуючих потреб у різних ресурсах для інновацій. У зв'язку з цим необхідно шукати нові механізми ресурсної підтримки розвитку, що охоплює всі освітні установи країни з урахуванням відмінностей у територіальних системах

освіти, об'єктивного існування різних «зон найближчого розвитку», різного вихідного ресурсного потенціалу [24, с. 15-16].

Вочевидь, що спрямованість системи освіти на задоволення не тільки державного, а й соціального замовлення з боку населення та місцевих органів влади є одним із пріоритетів розвитку управління освітою на місцевому рівні. Водночас змінити ситуацію неможливо за рахунок модернізації діючих органів управління освітою (зміни організаційних структур, функцій, методів управління). Ресурс внутрішнього вдосконалення цих органів стосовно завдань розвитку освіти практично вичерпаний. Він дозволив провести необхідне вдосконалення на ранніх стадіях, коли процеси розвитку освіти тільки запускалися, а старі структури (гороно і районо) взагалі були до них пристосовані [11].

Таким чином, є необхідною принципово інша модель управління розвитком освіти, яка мала би більший потенціалом і гнучкість, необхідну для управління процесами розвитку, насамперед, там, де існуюча модель була обмежена жорсткими рамками галузевого управління. З урахуванням сучасних тенденцій в управлінні процесами галузевого та територіального розвитку, особливої ролі місцевого рівня у досягненні цілей модернізації освіти, за доцільне використання нової – територіально-міжгалузевої – моделі управління розвитком сфери освіти на місцевому рівні. Її основними рисами мають стати:

- орієнтація на розвиток освіти як найважливішого кластера у структурі стратегічно пріоритетних зон соціально-економічного розвитку території;

- формування самостійної муніципальної освітньої політики;

- поєднання стратегії модернізації та стратегії випереджувального розвитку державних систем освіти;

- розвиток освіти як суспільного блага за рахунок підвищення її соціальної результативності, зниження соціальних ризиків, компенсації та доповнення державної політики;

- визнання соціальної відповідальності суб'єктів господарювання як найважливішого фактора розвитку територіальних систем освіти;
- кооперація та інтеграція як пріоритетна стратегія організаційної поведінки для цілей соціально-економічного розвитку та засіб формування ресурсної бази розвитку освіти;
- опора на горизонтально інтегровані схеми муніципального управління замість вертикально інтегрованих.

### **3.2. Перспективи підвищення ефективності управління сферою освіти на місцевому рівні**

У сучасному постіндустріальному світі найвищої цінності набуває людський капітал, що вносить творчий початок у виробничі та соціальні процеси, у життєдіяльність загалом. Людський капітал як носій цілеспрямованості, свідомості економічних дій надає їм духовної насиченості, інтелектуальності. Водночас у ньому втілено енергетичний потенціал, що характеризує можливість тривалої віддачі, властивої капіталу, вкладеному для отримання майбутнього прибутку. В силу зазначених властивостей людський капітал, що формує трудові ресурси, стає ключовим фактором забезпечення цілеспрямованості економічної діяльності, її ефективності та якості, керованості. Зрештою, саме кваліфікація кадрового потенціалу, ставлення людей до виконуваної ними роботи є головною передумовою продуктивної праці, високої віддачі, будь то такі сфери докладання трудових зусиль, як матеріальне виробництво чи соціально-культурне середовище. Одним з основних джерел формування та підтримки якостей, необхідних людському капіталу країни, правомірно вважають сферу освіти, що охоплює як загальну, так і професійну освіту [1, с. 55]. В умовах техніко-технологічного прогресу, інноваційного розвитку освіта стала однією

з визначальних умов успіху в різних областях та сферах. У нинішньому світі освіту поряд із наукою «відносять до головних цінностей і досягнень людства, бо вона є джерелом знань, уявлень про все суще, способом осягнення таємниць світобудови, інструментом проведених перетворень у природі та суспільстві» [10].

Відповідно до критеріїв якості життя, визнаних ООН, до трьох таких критеріїв включається освіта, яка поряд із тривалістю життя та величиною доходів населення відіграє визначальну роль у характеристиці життєвих досягнень [21]. Грошові доходи людини, її майнове надбання, рівень та якість життя у зростаючому ступеня стають залежними від освітнього рівня. Освіта відкриває доступ до працевлаштування, входження до культурних верств населення, набуття статусності. На тлі повсюдної концентрації уваги до підвищення якості вищої освіти у сучасному суспільстві також слід враховувати проблематику соціальних, культурних, політичних, демографічних тощо процесів у суспільстві. Основні галузі суспільної діяльності на сьогодні надають величезний вплив на перспективи реформування та покращення освітньої галузі, оскільки «людство буде відкрите громадянське суспільство, і школа має стати основним інститутом його побудови» (рис. 3.1) [24, с. 56].

1. Вказаний підхід ще раз підтверджує відомий постулат – система освіти у будь-якій державі й суспільстві вирішує рівно ті завдання, які держава та суспільство ставлять перед нею. Виходячи з цього, доцільним було б створення громадських рад з розвитку освіти на місцевому рівні. Такі ради повинні бути створеними та функціонувати у більшості муніципальних утворень. Варто вказати, що в деяких громадах неформально існують громадські ради з питань розвитку освіти, проте нормативної бази для їхньої повноважної роботи немає, тому й ефективність таких рад досить низька. Тож вважаємо за необхідне на рівні адміністрацій прийняти нормативного акту – Положення про місцеві (муніципальні) громадські ради з питань розвитку освіти.

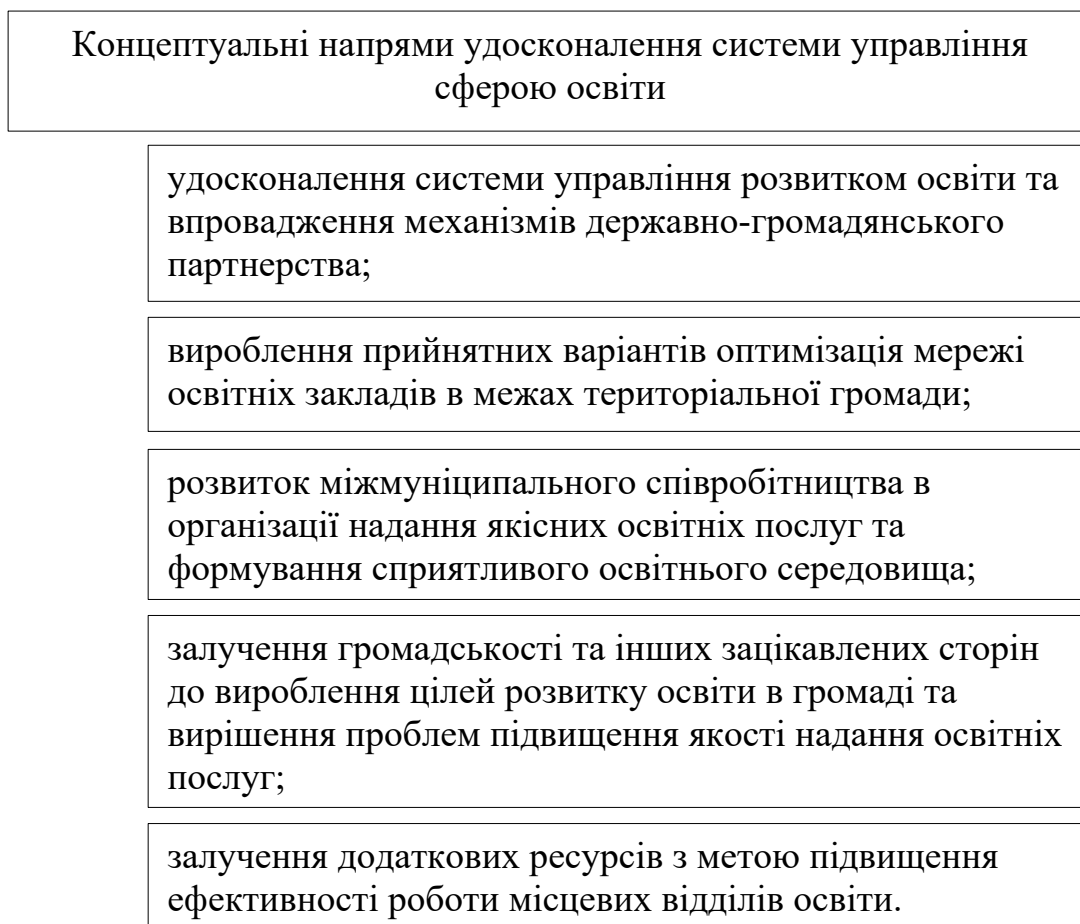


Рис. 3.1. Концептуальні напрями удосконалення системи управління сферою освіти

Положення покликане забезпечити посилення громадської участі у освіті та управлінні нею, зростання впливу місцевого співтовариства на якість освіти та її доступність для всіх верств населення, підвищення ефективності муніципальної системи освіти, її відкритості для громадськості (рис. 3.2) [35].

Вказані ради повинні бути постійно діючими дорадчими органами на місцевому рівні, однією з форм безпосередньої участі представників громадянського суспільства в процесах реалізації органами, що здійснюють управління у сфері освіти, власних повноважень, одним із засобів узгодження з широким загалом найбільш важливих управлінських рішень з питань розвитку освіти на території муніципального утворення.



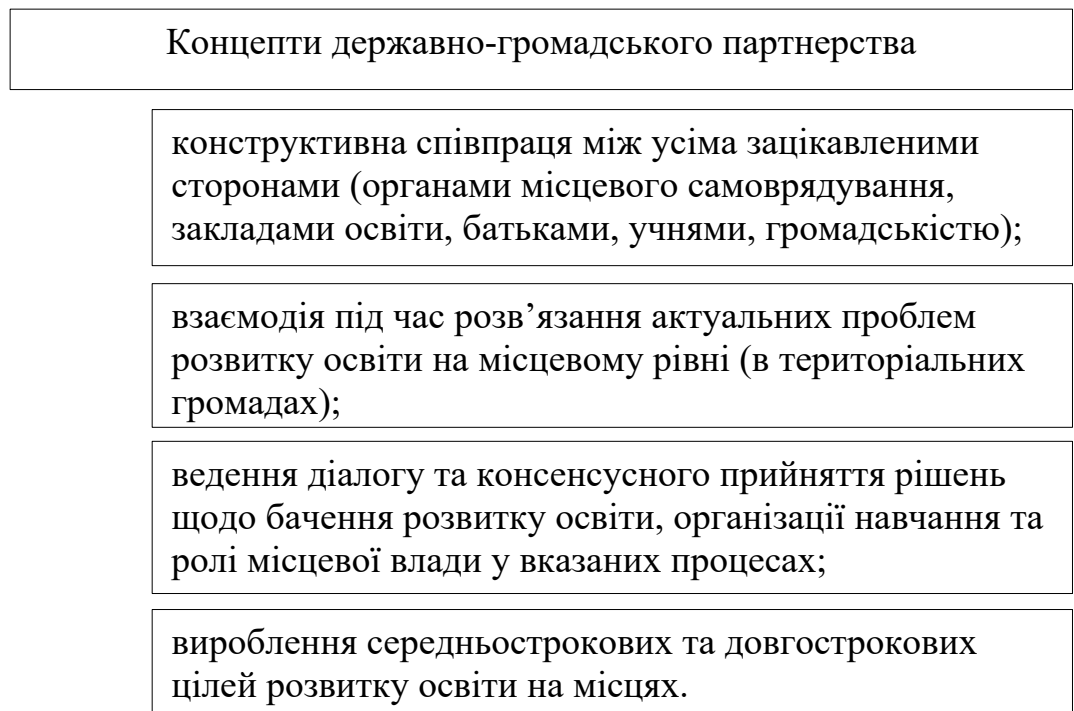


Рис. 3.2. Концепти державно-громадського партнерства в управлінні сферою освіти на місцевому рівні

До складу таких рад повинні входити представники органів місцевого самоврядування, управління освіти адміністрації, керівники муніципальних освітніх закладів та установ, підвідомчих управлінню освіти, представник профспілки тощо. До складу вказаних рад можуть входити громадяни, чия професійна та (або) громадська діяльність, знання, досвід та можливості можуть позитивним чином сприяти функціонуванню та розвитку муніципальної системи освіти [19]. Основними завданнями діяльності Ради повинні бути:

- 1) Залучення громадян, громадських об'єднань педагогів, батьківської громадськості освітніх установ до визначення та здійсненню місцевої політики у сфері освіти;
- 2) Висунення та підтримка громадянських ініціатив, які мають громадське значення та спрямованих на розвиток освіти на місцях, забезпечення безпеки та захисту прав учнів;

- 3) Проведення суспільної експертизи проектів нормативних правових актів та проектів місцевих програм розвитку освіти;
- 4) Участь у проведенні незалежного контролю якості регіональної освіти;
- 5) Вироблення рекомендацій щодо пріоритетів у сфері розвитку освіти;
- 6) Надання інформаційної, методичної та іншої підтримки мешканцям територій у галузі освіти;
- 7) Розгляд звернень та заяв учнів, батьків (законних представників) на дії (бездіяльності) педагогічного та адміністративного персоналу освітніх закладів та організацій тощо [45, с. 9].

З метою інформування всіх суб'єктів освітньої діяльності необхідно здійснювати систематичне розміщення інформації про результати діяльності таких громадської ради на офіційному сайті управління освіти.

2. Підвищення інформаційної відкритості освітніх установ. Сьогодні ведення сайтів – це достатня інформація для органів управління всіх рівнів і для батьків, щоб сформувані думку про установу, це один із публічних показників для суспільної оцінки ефективності діяльності установи. Оскільки існує проблема у більшості освітніх установ на місцях щодо розміщення обов'язкової інформації, то необхідно використання таких механізмів, що підвищуватимуть відповідальність керівників за цей напрям діяльності.

3. Робота з обдарованими школярами. Важливим напрямом є не так створення нових структур або організація нових форм діяльності, скільки коригування ідеології роботи з обдарованими школярами. Для виявлення та підтримки обдарованих дітей необхідно:

- організувати індивідуальний супровід високомотивованих школярів через систему дистанційного та очно-заочного навчання викладачами ВНЗ;
- побудувати системну роботу зі школярами – членами місцевих збірних, включаючи участь у регіональних та державних тренінгах;
- максимально використовувати можливості освітнього процесу в школі для здійснення учнями «проб», які забезпечують вільний вибір різних

видів діяльності, в яких відбувається особистісне та професійне самовизначення дітей, підлітків [47].

Для вирішення вказаних питань, необхідно, по-перше, відповідна корекція вектора роботи: від пошуку обдарованих дітей до розвитку обдарованості в дітей. По-друге, треба відходити від ідеології «олімпіадного руху», який загрожує вивести кількісні показники на перше місце на шкоду якісним. По-третє, важливо зрозуміти, що для роботи з обдарованими дітьми (і особливо в процесі збільшення їхньої кількості) потрібні не лише особливо підготовлені спеціалісти, а й відповідні зміни всередині освітніх установ, розкладу, укладу життя тощо.

Найважливішими завданнями у сфері роботи з обдарованими дітьми є:

- розвиток обдарованості дорослих (педагогів);
- створення структур (клубів, секцій, наукових лабораторій, творчих майстерень тощо, де дорослі могли б розвивати свій творчий потенціал);
- фінансова підтримка таких форм роботи;
- організація конкурсів та інших заходів (олімпіад, фестивалів, змагань) регіонального та місцевого рівнів, що проводяться різними експертними групами та з різних змістових підстав, виявлення обдарованих дітей у різних сферах діяльності;
- розширення практики використання дистанційних технологій (у в тому числі мережевої взаємодії) для супроводження обдарованих дітей, апробація проведення дистанційних занять;
- вивчення виховного та потенціалу ресурсів та сервісів мережі Інтернет (у тому числі соціальних мереж);
- вивчення освітнього потенціалу ресурсів та сервісів мережі Інтернет;
- введення дистанційних технологій у систему підвищення кваліфікації педагогів, переведення в інформаційний простір усіх можливих способів освіти та організація реальної мережевої взаємодії [55];
- оновлення змісту освіти, організаційних форм, методів та технологій загальної та додаткової освіти;

- пошук освітніх технологій (аудиторної, позакласної, позашкільної освіти), що дозволяють найбільш повно розкривати потенціал дитячої обдарованості;
- розширення мережі інноваційних установ для реалізації різних освітніх потреб громадян (батьків та дітей);
- підтримка та розвиток диференційованого навчання учнів старшої школи на основі індивідуальних освітніх маршрутів;
- збільшення кількості дітей, залучених до профільного навчання [65, с. 20-21].

4. Удосконалення процесу застосування державних стандартів. Необхідно забезпечити не формальне, а реальне запровадження державних стандартів дошкільної, початкової та основної загальної освіти. Для цього необхідно узагальнити досвід запровадження стандартів на певних пілотних майданчиках. Провести роботу з виділення та оформлення кращих практик, організувати їх тиражування у масштабі краю.

Необхідно розробити дієву систему оцінювання результатів при реалізації стандартів, спрямовану насамперед на підтримку освітнього просування конкретного учня, а не лише на контроль знань та вмінь. Для впровадження нового типу оцінювання від вчителя потрібна здатність грамотно інтерпретувати результати оцінки та використовувати їх під час процесів розвитку учня. Це вимагатиме спеціально організованої методичної роботи з дошкільними установами з розробки освітніх програм, навчання педагогів та створення умов, що забезпечують якість дошкільної освіти [].

5. Підвищення якості освітніх послуг. В даному напрямку доцільно створення комплексів дитячий садок-школа, де важливу роль відіграє можливість створення спільної освітньої програми, що глибоко враховує наступність між рівнями освіти. Це особливо необхідно в умовах роботи за новими державним освітнім стандартам. Цікавим видається створення кластерної системи за кожною предметною галуззю: математична, біохімічна, мовна, правова, військово-спортивна тощо. Кластери на основі

партнерства установ різного типу націлені на створення освітнього середовища, що забезпечує якісне профільне навчання та формування стійкої мотивації у школярів на майбутню професію. Сучасні вимоги до професійного розвитку людини вимагають серйозної роботи щодо підвищення якості профорієнтаційної роботи зі школярами. Для вирішення цього питання потрібна розробка концепції мережної взаємодії з установами середньої та вищої професійної освіти, що включає розробку освітніх програм, типових договорів про спільну діяльність, економічні та фінансові алгоритмів мережевої взаємодії; створення інженерно-технологічного кластерів. Директорам шкіл необхідно активно розпочати роботу у цьому напрямі: укладати договори про спільну діяльність із створення спільної освітньої програми, що враховує реальні потреби учнів, розробляти систему відповідальності, взаємозаліків, розкладів з обов'язковою видачею документів про здобуття професії чи кваліфікації. Все це дозволяє формувати компетенції, взаємопов'язані із вибором майбутньої професійної підготовки, з процесом визначення та розвитку індивідуальних здібностей учнів. Крім того доречними будуть критерії якості управління закладом освіти (див. Додаток А) [70].

6. Підвищення кваліфікації вчителів. Необхідно розробити річну програму підвищення методичного рівня педагогічних працівників. У цьому напрямку можна організувати мережеву взаємодію педагогів на місцевому рівні, відпрацювати різні моделі взаємодії та співробітництва освітніх організацій:

- щодо реалізації освітніх програм;
- з організації методичної роботи;
- щодо підвищення кваліфікації педагогів, у тому числі з атестації кадрів [13, с. 978].

Це дозволить не лише збільшити аудиторію педагогічного активу, а й залучити до професійно-творчої взаємодії практично всіх педагогів, а також сприяти закріпленню молодих педагогічних кадрів. Для цього також

необхідним є створення у місті безперервного процесу професійного розвитку вчителів-початківців і як наслідок – навчання, підтримка та збереження молодих вчителів в системі. Цей напрямок важливий для подальшого розвитку інтеграції у вищі освіти та педагогічну спільноту навчальних закладів, створення на інтеграційній основі практичних (інноваційних) майданчиків підготовки майбутніх вчителів.

Підвищення кваліфікації вчителів має бути практико-орієнтованим. Для вирішення цієї проблеми можлива кооперація навчальних закладів з центрами підвищення кваліфікації педагогічних працівників, для розробки курсів підвищення, у яких навчальна програма значно посилена практичною професійною частиною підготовки освітян [22]. Необхідне залучення громадських організацій, основною метою яких є професійний розвиток педагогів на місцях, вирішення основних освітніх завдань на місцевому рівні. Співробітництво можна налагодити з громадськими професійними організаціями, асоціаціями педагогів тощо.

Для професійного зростання кожного педагога необхідно створювати умови, що стимулюватимуть пошук та освоєння педагогами інноваційних підходів в освіті та сприяти підвищенню ефективності діяльності вчителя, продуктивній взаємодії суб'єктів освітнього простору з узагальненнями та тиражуваннями інноваційного досвіду. В цілому важливо відзначити те, що ефективність та успішність реалізації політики в сфері освіти багато в чому визначається розумінням її позитивної спрямованості, підтримкою та активною участю широких верств суспільства: професійної спільноти та громадян як основних споживачів освітніх послуг, керівників навчальних закладів, територіальних та місцевих органів управління освітою [71, с. 11-12]. Необхідною умовою може стати нормативне закріплення порядку розробки концепції реформування сфери освіти. При цьому обов'язковою має бути наявність різних підходів та варіантів реформування, проведення досліджень громадської думки, забезпечення обговорення у професійній спільноті та парламенті (рис. 3.3). Важлива повна поінформованість усіх

зацікавлених суб'єктів по всьому спектру питань, що стосуються реформування освіти. На закінчення зазначимо, що ситуація реалізації політики реформування системи освіти має значні недоліки та протиріччя, оскільки базові програмні документи, що визначають пріоритети реалізації заходів щодо реформування системи освіти, закріплюються документами різної юридичної сили.

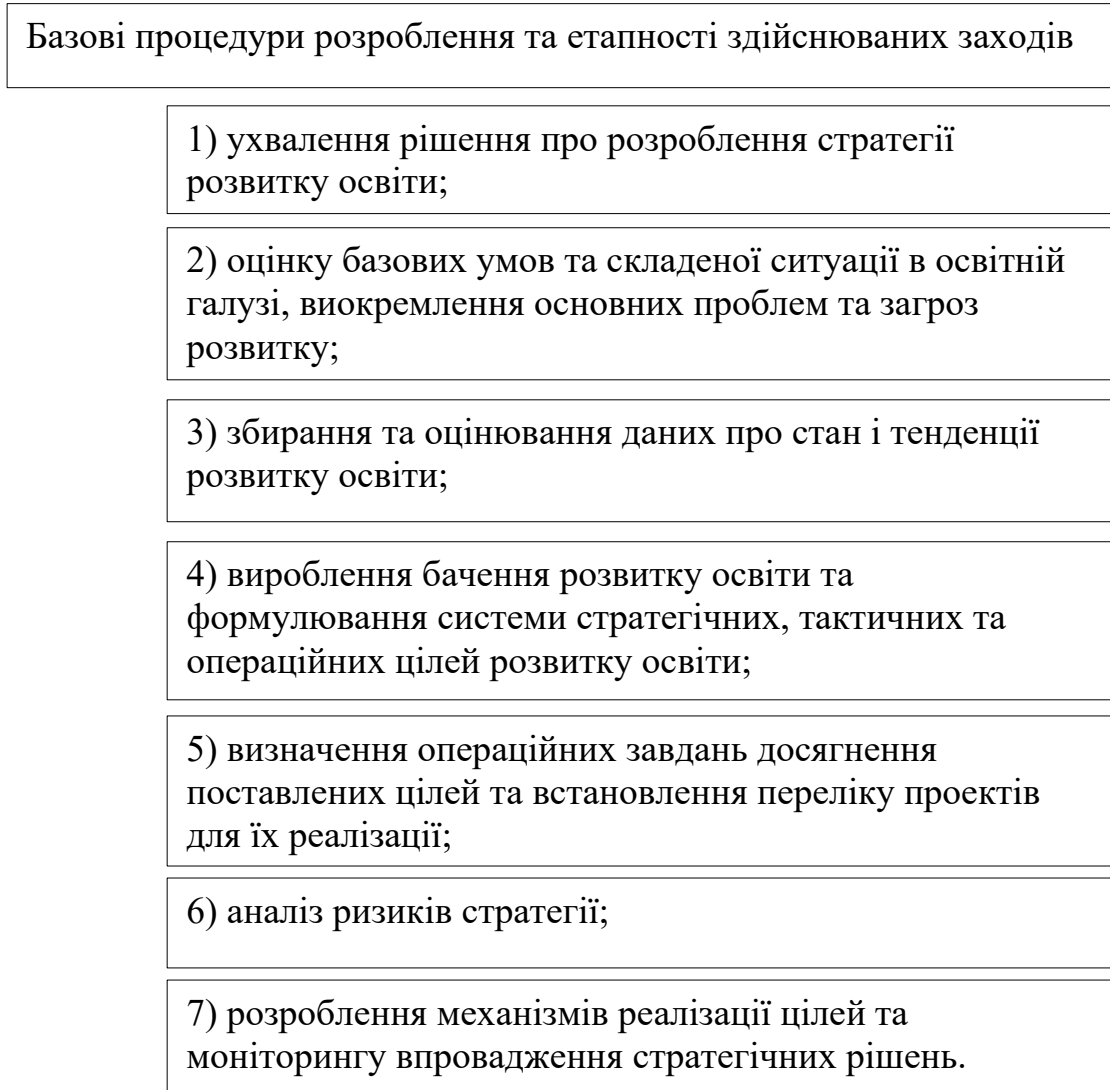


Рис. 3.3. Базові процедури розроблення та етапності здійснюваних заходів формування стратегії розвитку освіти на місцевому рівні

Проблематичною є ситуація невизначеності правового статусу цих документів, вони набувають декларативного характеру, відсутні конкретні терміни їх реалізації та зони відповідальності за реалізацію закріплених

заходів за конкретними органами державної влади та місцевого самоврядування. Фактично неясним залишається співвідношення змісту реалізованих одночасно освітніх доктрин, концепцій, державних програм, цільових програм, проектів, національних ініціатив і пріоритетного значення їхнього виконання. Виникає ситуація, коли термін реалізації програмного документа ще не завершено, зроблено оцінку досягнутих результатів, а на зміну йому приходить черговий документ з новими цілями та завданнями. На думку М. Жукової, доцільним може бути «об'єднання концепцій та програм у єдиний документ, що систематизуватиме основні напрямки державної та місцевої політики реформування та модернізації системи освіти та який володітиме силою нормативного акта» [40]. Головною проблемою залишається оцінка ефективності реалізованих державних програм, потрібно усунення недоліків існуючих формальних інститутів оцінювання та вдосконалення самих механізмів оцінки.

Додатковим заходом розвитку механізмів громадської участі в управлінні та оцінці ефективності державної політики в галузі освіти може бути ухвалення законодавчої норми відкритої звітності органів державної влади всіх рівнів та місцевого самоврядування шляхом щорічного опублікування звітів на офіційних сайтах органів влади в інформаційно-телекомунікаційній мережі Інтернет [58, с. 44-45]. В свою чергу, освітні організації на офіційних сайтах мають розміщувати відео-, фотозвіти, що демонструють реалізацію конкретних заходів програм. Ще однією з актуальних проблем нормативно-правового забезпечення є нестійкість норм державного та місцевого законодавства, що регулює реалізацію державної політики реформування освіти. Систематичні коригування закону про освіту в нашій державі та програмних документів наочно відбивають проблеми як його внутрішньої структури, так й змісту правових норм. Стабільність нормативного акта, як видається, є «найкращим підтвердженням використання ефективних правових конструкцій, що усталені під дією часу та соціальної практики» [62, с. 67]. Вирішення проблем, викликаних



несистематизованим, внутрішньо суперечливим та непослідовним характером актів цієї галузі законодавства, можливо у прийнятті своєрідного «Освітнього кодексу» [66]. Декілька років тому проводилася робота з підготовки концепції «Кодексу про освіту», деякі з них було оприлюднені та активно обговорювалися громадськістю та фахівцями [70].

Сучасна система освіти постійно перебуває у стресовому стані, стані непередбачуваності, й значний часовий ресурс витрачається на адаптацію, частіше всього, необґрунтованих нововведень. У зв'язку з цим не можна не погодитися з думкою, що «масштабні реформи доцільно перенести на період стійкішого стану національної економіки, а реформування освіти має реалізовуватись як чітко продуманий, системний, поетапний, відкритий процес» [78].

Таким чином, упорядкування нормативно-правового регулювання та законодавчо закріпленого принципу поєднання державного та громадського управління освітою – умови, що сприяють підвищення результативності таких необхідних реформ в сфері освіти, пріоритетність котрих може бути реалізована за допомогою:

- створення розвиненої нормативно-правової бази, формування самостійної галузі законодавства у сфері освіти (нормативна складова державного управління у сфері освіти);

- формування оптимальної структури організації та управління освітою (організаційно-управлінська складова державного управління у сфері освіти);

- підготовка науково-педагогічних кадрів для сфери освіти (кадрова складова державного управління у сфері освіти);

- фінансування системи освіти та створення сприятливих економічних передумов для розвитку освіти (фінансово-економічна складова державного управління у сфері освіти).

Крім того на місцевому рівні є необхідним сформулювати концептуальні напрями підвищення результативності системи управління освітою, а саме:

- удосконалення системи управління розвитком освіти та впровадження механізмів державно-громадського партнерства та взаємодії;

- вироблення прийнятних варіантів оптимізації мережі освітніх закладів в межах територіальних громад;

- розвиток міжмуніципального співробітництва щодо організації надання якісних освітніх послуг та формування сприятливого освітнього середовища;

- залучення громадськості та інших зацікавлених сторін до процесів вироблення цілей розвитку освіти на місцях та вирішення проблем підвищення якості надання освітніх послуг;

- залучення додаткових ресурсів з метою підвищення ефективності роботи відділів освіти.

## ВИСНОВКИ

Проведення тривалих корінних соціально-економічних і політичних перетворень найбільше вплинули на сферу освіти. Спочатку спроби «перебудовного» реформування освітнього простору, потім – формування ринкового механізму регулювання суспільних взаємовідносин, призвели до необхідності докорінної трансформації як самої системи загальної освіти, так і управління її розвитком. З початку суспільних перетворень в нашій країні почали створюватися законодавчо-правові, економічні, адміністративно-управлінські основи розвитку освітньої системи за умов переходу суспільства на ринкові механізми функціонування економіки та демократичну організацію політичного життя. З розвитком децентралізації публічного управління, що призвело до зростання економічної та політичної самостійності регіонів, значну частину зобов'язань та повноважень з управління освітою було передано на місця, сформувалися регіональні освітні системи, засновані на відповідному правовому, адміністративному та суспільно-політичному забезпеченні. У регіонах виникли свої налагоджені освітні структури, з'явилося відповідне законодавство, почали створюватися та реалізовуватись оригінальні освітні програми.

В процесі написання роботи було зроблено наступні висновки:

1. На сьогодні освітня сфера здебільшого сприймається як певна система, що складається із взаємозалежних елементів і особливим чином структурована соціальна система, заснована на тому, що освітній процес набуває специфічної орієнтації, результатом якої є утворення певного, «замовленого» рівня освіти. Тому виникає необхідність у цілеспрямованій спеціальній організації конкретизованого освітнього процесу, що розвивається, коли навіть в рамках однієї освітньої установи пропонуються різні типи та види освіти, а учні ставляться в позицію вибору, або є «замовниками». Сучасна освіта – це концепція та практика організації

системної освіти як частини життя та добровільної діяльності ініціативних груп, спільнот, громад, самоврядних асоціацій людей, які формуються, як правило, на місцевому, муніципальному рівні. Сучасна «недержавна освіта» є, на нашу думку, специфічним соціальним інститутом, що характеризується поєднанням в управлінській структурі державних та недержавних органів, особливими організаційно-правовими формами установ, альтернативною соціально-педагогічною спрямованістю освіти, нетрадиційною організацією навчального процесу та специфічною в рамках навчального закладу та реалізує у своїй діяльності ряд соціально значущих функцій. Нарешті, «управління освітою» на місцевому рівні доречно розглядати як цілеспрямований та організований процес, заснований на взаємодії всіх суб'єктів муніципального утворення, що полягає в нерозривності прямого та зворотного впливу із середовищем та спрямований на формування єдиного освітнього простору, що забезпечує високоефективну систему послуг та умов, що відповідає потребам усіх верств і груп населення, що перетворює освіту в систему, що розвивається й є здатною забезпечити розвиток і виховання особистості з урахуванням загальнолюдських цінностей і цінностей національної культури.

2. Наявні освітні проблеми завжди займають важливе місце в діяльності будь-якої держави, оскільки саме освіта виступає одним із основоположних засобів відтворення та розвитку культури сучасного суспільства й людини, необхідного духовного, інтелектуального й професійного потенціалу соціуму. На сьогодні, позначене перехідним періодом для розвитку суспільства, актуальне питання освіти в більшості сучасних держав. В силу цілого ряду об'єктивних і суб'єктивних передумов, висунулася в центр громадських ідей та дискусій, в котрих беруть участь практично всі верстви та групи населення, представники всіх без виключення наукових напрямків різних країн, всіх гілок та рівнів влади. Актуальність переосмислення реальних освітніх проблем виступає все більш та більш актуальним та значимим, що обумовлено не тільки причинами соціального та

економічного порядку, але й зміною парадигми суспільного розвитку. Вказане знаходить відображення та чинить вплив на стан та перспективи розвитку освіти в якості найважливішої частини соціальної сфери, культурного феномену, одного із рушійних сил поступального громадського руху. Аналізуючи наявні сучасні тенденції розвитку освітніх систем провідних зарубіжних країн, приходимо до висновку, що кожна із сучасних країн володіє певними сформованими традиціями в сфері освіти, котрі є взаємопов'язаними із особливостями їхнього соціального та економічного розвитку, певними або особливими історичними й національними умовами. Однак, в той же час вони є наділені й певною схожістю проблем реформування освітньої сфери, що взаємопов'язані із процесами модернізації самого освітнього змісту, що може призводити до об'єднання зусиль всього світового співтовариства задля вирішення вказаних проблем. Отже, порівнюючи та з'ясовуючи особливості сучасних освітніх сфер та виявлення конкретних підходів щодо змісту освіти створюють необхідні можливості виділити передумови та тенденції формування єдиного освітнього простору.

3. В ході процесів реалізації принципів управління сферою освіти на місцевому рівні нагальним є вироблення пріоритетних напрямів розвитку освітньої політики, яка повинна формуватися з обов'язковим урахуванням державної, регіональної та місцевої політики й потреб громад малих міст обласного підпорядкування, міських об'єднаних територіальних громад і міст районного значення. В основу вказаних процесів повинно бути покладено національну ідею, яка буде здатною заохочувати, об'єднувати державотворчі сили громадян, нації, сприяти вдосконаленню громадянського суспільства тощо. Насамперед владні та бізнесові структури повинні зрозуміти, що освіта та освітня політика покликані відігравати надзвичайно важливу роль у соціальному, політичному, економічному, культурному й духовному розвитку країни, зокрема новостворених громад. Національну ідею варто розглядати як аксіому розвитку вітчизняної освіти та освітньої політики всіх рівнів. Виходячи з неї, освітня політика повинна ґрунтуватися

на законах вікової та педагогічної психології, оскільки «особистість» може виховувати тільки «особистість» морально та духовно багата, тобто педагог, філософія діяльності якого будується на дитино(людино)центризмі, гуманізмі, великій любові, повазі. Крім того, питання освіти насправді виходить далеко за межі компетенції та можливості об'єднаних територіальних громад. Зважаючи на постійні динамічні зміни в суспільстві, бурхливі процеси глобалізації та інформатизації життя як в світі, так і в Україні, стрімко змінюється зміст освіти, особливо її середньої ланки. Якщо ж говорити про об'єднані громади, можна виокремити бажання її мешканців покращити якість освітніх послуг та оптимізувати діяльність місцевих органів влади в цьому напрямі.

4. На сьогодні головним пріоритетом в розвитку держави є саме освіта. Саме вона повинна стати основним ключовим елементом у соціально-економічному розвитку сучасного суспільства та держави. Місцева влада наділена високим рівнем довіри громадян й саме на неї покладено обов'язки у сфері освіти. Таким чином, реалізація повноважень у сфері освіти органами місцевого самоврядування складає пріоритетний напрямок діяльності муніципальних органів нашої країни. Однак через певні труднощі, такі як:

- брак бюджету;
- неправильний розподіл фінансових коштів;
- недостатня організованість самих органів;
- неможливість громад вирішувати питання освіти;
- компетенції органів місцевого самоврядування реалізуються над повну міру, що призводить до стагнації і навіть занепаду різних сторін сфери освіти.

Для вирішення проблем місцевої влади у сфері освіти слід вжити таких заходів:

- встановлення додаткових вимог до освітньої сфери на державному та місцевому рівнях;
- створення умов для залучення підприємств та роботодавців;

- інвестування коштів на розвиток освітньої сфери з метою формування необхідних у регіоні трудових ресурсів;
- формування та функціонування освітніх комплексів, що забезпечують спадкоємність освітніх програм різних рівнів;
- чинний порядок здійснення фінансування діяльності муніципальних освітніх установ залежить від їхнього типу.

Варто зазначити, що органи місцевого самоврядування мають звертати більше уваги на комерційні освітні послуги, що надаються у освітніх закладах усіх типів. Збільшення кількості освітніх програм та розширення надання освітніх послуг (у тому числі на платній основі) сприятиме реалізації прав громадян на освіту. Для цього доцільно передбачити у складі органу місцевого самоврядування, який здійснює повноваження у галузі освіти, штатні одиниці спеціалістів (або відділи), що займатимуться наданням платних освітніх послуг. На нашу думку, на місцевому рівні відповідні органи повинні також:

- наділятися власними повноваженнями щодо вирішення питань місцевого значення у сфері організації надання загальнодоступної та безкоштовної початкової загальної, основної загальної, середньої (повної) загальної освіти за основними загальноосвітніми програмами, за винятком повноважень щодо фінансового забезпечення освітнього процесу, віднесених до повноважень органів державної влади;
- в організації надання додаткової освіти дітям (крім надання додаткової освіти дітям в установах регіонального значення) та загальнодоступної безкоштовної дошкільної освіти на території муніципального району, а також організації відпочинку дітей у канікулярний час;
- створення ефективного механізму залучення та використання ресурсів держави для потреб освіти;
- децентралізації управління та налагодження ефективної системи співробітництва з громадськістю, визначення механізмів управління

системою освіти у кожному муніципальному утворенні на державно-суспільних засадах;

- підвищення якості підготовки педагогічних кадрів шляхом модернізації змісту педагогічної освіти;

- своєчасно оновлювати законодавчу та іншу нормативно-правову базу щодо державної політики у сфері освіти на місцевому рівні;

- погодження потреб ринку освітніх послуг та ринку праці, забезпечення працевлаштування випускників шкіл, середніх та вищих професійних навчальних закладів;

- удосконалювати систему управління процесами розвитку освіти й впроваджувати відповідні механізми державно-громадського партнерства та взаємодії;

- стимулювати вироблення прийнятних варіантів для оптимізації мережі освітніх закладів на місцевому рівні;

- розвивати та стимулювати міжмуніципальне співробітництво щодо організації надання якісно нових освітніх послуг і формування сприятливого освітнього середовища;

- залучати громадськість та інші зацікавлені сторони до процесів вироблення цілей розвитку освіти на місцях і вирішення нагальних проблем підвищення якості надання освітніх послуг;

- залучати додаткові ресурси з метою підвищити ефективність роботи відділів освіти.

Таким чином, компетенція органів місцевого самоврядування в галузі освіти досить велика, норми законодавства надають можливість місцевим органам «розвернутися» і самим регулювати представлену сферу, але в ході реалізації відповідних компетенцій доводиться стикатися з рядом проблем, вирішувати які необхідно спільно з державною та регіональною владою.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання реформування освіти в Україні : монографія / за ред. С. Лондара ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». – Київ, 2018. – 246 с.
2. Актуальні проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні : монографія / В.В. Кравченко, А.О. Янчук, В.О. Антоненко та ін. ; за ред. В.В. Кравченка, М.О. Баймуратова, О.В. Батанова. – К., 2007. – 864 с.
3. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами : зб. наукових праць / за заг. ред. Мартинець Л. А. – Вип. 1. Ч. 1. – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. – 172 с.
4. Александров В.Т. Державні механізми управління якістю неперервної освіти в Україні: монографія / В.Т. Александров. – Суми : СумДУ, 2012. – 366 с.
5. Андрущенко В. П. Освітня політика (огляд порядку денного) / В. П. Андрущенко, В. Л. Савельєв. – К. : МП-Леся, 2010. – 368 с.
6. Бабенко Т. Формування особистості менеджера освіти / Т. Бабенко // Директор школи. – 2007. – №21-22. – С. 3-36.
7. Балабанов К. Основні тенденції розвитку освіти і науки в Європейському Союзі [Електронний ресурс] / К. Балабанов. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/Portal/soc\\_gum/Prvs/2009\\_3/1047.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Portal/soc_gum/Prvs/2009_3/1047.pdf)
8. Без ВУЗів та традиційних вчителів: як зміниться шкільна та вища освіта після карантину [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nrcu.gov.ua/news.html?newsID=93142>
9. Бесчастний В. М. Державне управління освітою в умовах економічної та освітньої глобалізації [Електронний ресурс] / В. Бесчастний. – Режим доступу : [http://www.investplan.com.ua/pdf/21\\_2009/15.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2009/15.pdf)

10. Бойченко К. В. Взаємодія школи та громади в управлінні школою: європейський досвід та українські перспективи [Електронний ресурс] / К. Бойченко. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm\\_2011](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm_2011)

11. Бондаренко С. М. Використання концепції загального управління якістю (TQM) в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / С. М. Бондаренко, А. О. Касич // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2017. – № 2. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op>

12. Бондарчук Н. Державна освітня політика Чехії періоду суспільних змін: стан, тенденції, проблеми [Електронний ресурс] / Н. Бондарчук. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej5/txts/07bnostr.htm>

13. Бурдонос Л. І. Кризові явища в системі вищої освіти України / Л. І. Бурдонос // Молодий вчений. – 2015. – № 2. – С. 978-981.

14. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Голов. ред. В. Т. Бусел, редактори-лексикографи: В. Т. Бусел, М. Д. Василега-Дерибас, О. В. Дмитрієв, Г. В. Латник, Г. В. Степенко. – К. : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.

15. Взаємодія суб'єктів управління професійно-технічною освітою: теорія і практика: монографія / [В.І. Свистун, В.С. Болгаріна, В.А. Григор'єва, П.Б. Семенов, Г.В. Єльнікова, Т.Ю. Чернова]; Нац. акад. пед. наук України, Іннт проф..техн. освіти. – К. : Педагогічна думка, 2012. – 303 с.

16. Вища освіта Німеччини [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://premiumstudy.com.ua/sistema\\_osviti\\_nimechchini1.htm](http://premiumstudy.com.ua/sistema_osviti_nimechchini1.htm)

17. Вища освіта та коронавірус: чи зменшиться кількість абітурієнтів на тлі епідемії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.slovoidilo.ua/2020/06/19/pogljad/polityka/vyshha-osvita>

18. Войцех Мархлевскі. Стратегія розвитку освіти в громаді : практичний poradnik / Войцех Мархлевскі, Олег Процак. – К., 2018. – 56 с.

19. Гаманюк В. Мовна пропозиція в школах Німеччини в умовах інтеграції [Електронний ресурс] / В. Гаманюк. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/p-o/2010\\_11](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/p-o/2010_11)

20. Гриценко О. Словенці впевнено говорять про своє слов'янське походження [Електронний ресурс] / О. Гриценко. – Режим доступу : [http://dialogs.org.ua/print.php?part=issue&m\\_id=2542](http://dialogs.org.ua/print.php?part=issue&m_id=2542)

21. Гриценчук О. Стратегічні орієнтири розвитку інформаційних освітніх мереж ЮНЕСКО та ЮНІСЕФ в європейському контексті [Електронний ресурс] / О. Гриценчук. – Режим доступу : <http://194.44.242.244/e-journals/ITZN/em1/content/06goonec.htm>

22. Губерська Н. Мета, завдання та принципи державної політики України у сфері вищої освіти [Електронний ресурс] / Н. Губерська // Право і громадянське суспільство. – Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – № 3, т. 2. – Режим доступу : [http://www.lj.kherson.ua/2014/pravo03/part\\_2/33.pdf](http://www.lj.kherson.ua/2014/pravo03/part_2/33.pdf)

23. Гурак Р. Розбудова системи забезпечення якості освіти в умовах децентралізації [Електронний ресурс] / Р. Гурак. – Режим доступу : <https://www.prostir.ua/?news=zabezpechennya>

24. Даниленко Л.І. Інноваційний освітній менеджмент: навч. посібник / Л. Даниленко. – К., Главник, 2006. – 144 с.

25. Даниленко Л.І. Сучасні підходи до управління професійно-технічними закладами : навч.-метод. посіб. / Даниленко Л.І., Сергеева Л.М. та ін.; За заг. ред. В.В.Олійника. – К. : ТОВ «Етіс Плюс», 2007. – 104 с.

26. Децентралізація управління професійно-технічною освітою: монографія / Нац. акад. пед. наук України, Ін-т проф. техн. освіти; авт. кол.: В. І. Свистун [та ін.]. – К. : Педагогічна думка, 2012. – 356 с.

27. Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа» : Постанова КМУ від 4 квітня 2018 р. № 237 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>

28. Домбровська С.М. Державне управління вищою освітою в умовах трансформаційних змін: монографія / С.М. Домбровська. – Харків : Оберіг, 2010. – 176 с.

29. Доповідь ПРООН: Україна зайняла 84-е місце серед 188 країн світу [Електронний ресурс] / United Nations Ukraine. – Режим доступу: <http://www.un.org.ua/ua/oonnv-ukraini>

30. Дороніна Т. О. Теорія і практика вищої професійної освіти в Україні : навч. посіб. для магістрантів зі спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» / [авт.-уклад. : Т. О. Дороніна]. – Кривий Ріг : КДПУ, 2018. – 250 с.

31. ДСТУ ISO 9000:2016 «Системи управління якістю. Вимоги». Національний стандарт України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show>

32. Дупак Н. В. Система забезпечення якості вищої освіти у країнах Західної Європи та США / Н. В. Дупак // Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти. – 2014. – Вип. 9. – С. 173-179.

33. Журавський В.С. Вища освіта як фактор державотворення і культури в Україні / В.С. Журавський. – К. : Ін Юре, 2003. – 416 с.

34. Зарубіжна система вищої освіти: навч. посібн. / авт. – упоряд. М. І. Гагарін. – Умань : ВПЦ «Візаві», 2017. – 102 с.

35. Зразкове освітнє середовище: європейський досвід [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nus.org.ua/articles/zrazkove-osvitnye-seredovyshhe-yevropejskuj-dosvid>

36. Ігнатенко Н. Історико-ретроспективний аналіз державної освітньої політики в Україні (1991-2020 рр.) / Н. Ігнатенко, М. Москалюк, Л. Костюк // Український історичний журнал. – 2022. – Число 2. – С. 203-215.

37. Інноваційний розвиток теорії управління національною системою освіти [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://refdb.ru/look/2252880-p15.html>

38. Касич А. Теоретичні аспекти впливу процесів децентралізації на економічний розвиток країни / А. Касич // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №8. – С. 16-21.

39. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

40. Концепція «Нова українська школа». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya.pdf>

41. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show>

42. Корсак К. Освіта, суспільство, людина в ХХІ столітті: інтегрально-філософський аналіз: монографія / К. Корсак – К. ; Ніжин : Вид-во НДПУ ім. М. Гоголя, 2004. – 224 с.

43. Корсун А. Л. Публічне управління повною загальною середньою освітою на місцевому рівні в умовах децентралізації (на прикладі Мостівської об'єднаної територіальної громади Миколаївської області) : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / А. Л. Корсун , ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв, 2019. – 13 с.

44. Критерії формування спроможної освітньої мережі в ОТГ Методично-інформаційний посібник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/461/1.pdf>

45. Кучеренко С.Ю. Сучасний стан, тенденції та проблеми розвитку освіти в Україні / С. Кучеренко // Економічний вісник університету. – 2018. – Випуск № 36. – С. 5-14.

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

47. Локшина О. І. Етапи розвитку стратегії Європейського Союзу у галузі освіти [Електронний ресурс] / О. Локшина. – Режим доступу : [www.nbu.gov.ua/e-journals/ITZN/em2/content/07loiuet.html](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ITZN/em2/content/07loiuet.html)

48. Луговий В. І. Якість вищої освіти: виклик для України / В. І. Луговий, Ж. В. Таланова // Вища освіта України : [теорет. та наук.-метод. часопис] / МОН України ; Ін-т вищої освіти НАПН України. – К. : Педагог. преса, 2012. – т. 1. – С. 5-9.

49. Модернізація педагогічної освіти в європейському та євроатлантичному освітньому просторі: монографія / Н. М. Авшенюк, В. О. Кудін, О. І. Огієнко – К. : Пед. думка, 2011. – 232 с.

50. Мороз С.А. Механізми державного управління розвитком трудового потенціалу вищих навчальних закладів України: автореф. дис. ... канд. наук держ. управ. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Мороз С.А.; Нац. уннт цивільного захисту України. – Харків, 2017. – 27 с.

51. Напрями реформування системи професійно-технічної освіти в умовах європейської інтеграції (досвід, аналіз, прогнози): колективна монографія / За ред. : В.М. Аніщенко [та ін.]. – К. : Педагогічна думка, 2012. – 188 с.

52. Ніколаєв Є. Реформа вищої освіти України: реалізація профільного закону в 2014-2016 рр. [Електронний ресурс] / Ніколаєв Є., Длугопольський О. // USAID Програма РАДА. 2016. – Режим доступу: <http://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/HE-shadow-report-final.pdf>.

53. Огляд законодавства у сфері освіти щодо повноважень та обов'язків органів місцевого самоврядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/182.pdf>

54. Павлюх О. Право на освіту: міжнародний та національний вимір (в контексті аналізу міжнародних договорів та національних нормативно-правових актів) / О. Павлюх // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2014. – Вип. 24. – Т. 4. – С. 178-181.

55. Пастушенко Р. Реформування освітнього сектору: шкільна автономія та місцеве управління освітою [Електронний ресурс] /

Р. Пастушенко. – Режим доступу : <http://education-ua.org/ua/articles/398-reformuvannya-osvitnogo-sektoru-shkilna-avtonomiya-ta-mistseve>

56. Педагогічні засади децентралізації управління професійноотехнічною освітою: наук.-допоміж. бібліогр. покажч. / Упоряд. Капран С.Б. – К. : ІПТО НАПН України, 2012. – 56 с.

57. Пелегеша Н. Мовна політика як інструмент комунікативного простору Європейського Союзу [Електронний ресурс] / Н. Пелегеша. – Режим доступу : <http://old.niss.gov.ua/Monitor/Juli2009/23.htm>

58. Пітерська В. М. Механізм проектно-орієнтованого управління освітньою діяльністю закладів вищої освіти / В. М. Пітерська, О. В. Логінов, Л. В. Логінова // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2020. – № 1. – С. 43-49.

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

60. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. Офіційний веб-портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/2145-19>.

61. Прокопенко А. І. Управління в сучасній системі освіти / А. Прокопенко, Т. Рогова. – Харків : Харківський національний педагогічний університет імені Г. Сковороди, 2013. – 311 с.

62. Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції. 21-22-травня 2020 р. Маріуполь (Україна). – Маріуполь-Київ: ПП Халіков Р.Р., 2020. – 250 с.

63. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект: навч.-наук. вид. / Н.Г. Протасова [та ін.] ; Нац. академія державного управління при Президентові України. – Київ; Львів : НАДУ, 2012. – 456 с.

64. Розвиток публічного управління в Україні : наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (28 травня 2021 р., м. Львів) / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. – 228 с.

65. Семенець-Орлова І. А. Організаційне проектування в контексті управління розвитком освіти: теоретичний аналіз / І. А. Семенець-Орлова // Актуальні проблеми державного управління. – 2015. – № 1. – С. 19-26.

66. Сербіна О. В. Децентралізація освіти: створення опорних шкіл (регіональний аспект) [Електронний ресурс] / О. Сербіна. – Режим доступу : <http://www.centre-kiev.kiev.ua/files/konkurs/present2/Serbina%20O.V.pdf>

67. Сисоєва С. Освітні системи країн Європейського Союзу: загальна характеристика : навчальний посібник / С. О. Сисоєва, Т. Є. Кристопчук; Київський університет імені Бориса Грінченка. – Рівне : Овід, 2012. – 352 с.

68. Сікорська І.М. Удосконалення державного управління вищою освітою в контексті європейської інтеграції: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Сікорська І.М. – Донецьк, 2006. – 235 с.

69. Соловей Ю. О. Державне управління у галузі дошкільної освіти в Україні: теоретичний аспект / Ю. О. Соловей // Сучасне дошкільня у контексті інтеграції до європейського освітнього простору: збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції (2-3 жовтня 2018 р.) / Упорядники І. О. Ніколаєску, Ю. О. Соловей, О. О. Панченко. – Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2018. – С. 90-94.

70. Титиш Г. Як це у них. Естонський досвід реформи середньої освіти : [Електронний ресурс] / Г. Титиш. – Режим доступу : <https://life.pravda.com.ua>

71. Тільна О. Мотивація, контроль та оцінка діяльності педагогів у шкільному менеджменті: метод. збірка / О. Тільна. – Обухів, 2012. – 111 с.

72. Тоцька О. Л. Концептуальні засади управління розвитком вищої освіти в Україні: трансформація напрямів державної політики / О. Тоцька // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. – 2020. – № 22. – С. 64-70.



73. Управління загальноосвітнім навчальним закладом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://studentam.net.ua/content/view/2281/97>

74. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія Б[езлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. – Умань : Візаві, 2020. – 290 с.

75. Управління розвитком професійно-технічної освіти в сучасних умовах: теорія і практика : монографія / [Г.В. Єльнікова [та ін.]; за ред. В.І. Свистун. – К. : «НВП Поліграфсервіс», 2014. – 338 с.

76. Фініков Т. Сучасна вища освіта: світові тенденції і Україна / Т. В. Фініков. – К. : Таксон, 2002. – 246 с.

77. Хомишин І. Механізм реалізації державної політики в сфері вищої освіти / І. Хомишин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Юридичні науки». – 2016. – № 855. – С. 116-121.

78. Хомишин І. Ю. Сучасна модель управління освітою: адміністративно-правовий аспект [Електронний ресурс] / І. Хомишин. – Режим доступу : <http://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc30.pdf>

79. Чикало І. Формування спроможної освітньої мережі об'єднаних територіальних громад регіону в умовах децентралізації [Електронний ресурс] / І. Чикало. – Режим доступу : <https://journals.indexcopernicus.com.pdf>

80. Шиян О. І. Нормативно-правове забезпечення державної освітньої політики щодо здорового способу життя молоді / Олена Шиян. // Державне управління та місцеве самоврядування : – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. – С. 188-193.

81. Шульга Н. Стратегія розвитку освіти як інструмент державної освітньої політики в Україні [Електронний ресурс] / Н. Шульга. – Режим доступу : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015\\_04\(27\)/12.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_04(27)/12.pdf)

82. Якість вищої освіти: теорія і практика: навчально-методичний посібник / за наук. ред. А. Василюк, М. Дей; кол. авторів: А. Василюк, М. Дей, В. Базелюк (та ін.); НАПН України, Університет менеджменту освіти. – Київ; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. – 176 с.

83. Яровенко Т. С. Тенденції та проблеми розвитку освіти в Україні / Т. Яровенко // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – Дніпро, 2016. – С. 167-172.

84. Barabasch A. Work and Education in America: The Art of Integration / Antje Barabasch, Felix Rauner. – Heidelberg, London, New York : Springer Science + Business Media, 2011. – 286 p.

85. Chaltseva O. Designing Public Policy in Ukraine and in Poland in Conditions of Political System Transformatio / Chaltseva O., Neprytska T. // European Journal of Transformation Studies. – 2020. – V. 8, №. 2. – P. 134-148.

86. EU integration seen through statistics. Key facts of 18 policy areas. – Luxemburg : Office for Official Publications of the European Communities, 2006. – 107 p.

87. Eurostat regional yearbook 2007. – Luxemburg : Office for Official Publications of the European Communities, 2007. – 162 p.

88. Rauner F. Handbook of Technical and Vocational Education and Training Research / Felix Rauner, Rupert Maclean. – Springer Verlag, Dordrecht, 2008. – 1104 p.

89. Zhao Z. Areas of Vocational Education Research / Zhiqun Zhao, Felix Rauner. – Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2014. – 274 p.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Вимоги споживачів внутрішньо шкільного управління та відповідні їм критерії якості внутрішньо шкільного управління**

Вимоги споживача	Критерії якості управління школою		
Забезпечено результативність освітньої діяльності	Позитивна динаміка за основними результатами діяльності освітньої установи: академічна успішність учнів (позитивна динаміка академічної успішності учнів)	Ціль діяльності освітніх установ чітко оформлена, конкретна та вимірна, обґрунтована, представлена повно і розгорнуто	Концептуальне бачення майбутнього освітньої установи. Програма розвитку освітньої установи, проект як спосіб переходу школи з справжнього стану в майбутнє
Забезпечено життєздатність освітніх установ, конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг			
Забезпечені високі показники професіоналізму педагогів			
Створено необхідні умови для освітньої діяльності	Стан матеріально-технічної бази установи відповідає сучасним вимогам щодо здійснюваної освітньої діяльності	Ціль управлінської діяльності в освітній установі чітко оформлена, конкретна та вимірна, обґрунтована, представлена повно і розгорнуто	
	В освітній установі створено безпечні умови, відповідні санітарним вимогам, техніки безпеки тощо		
	Ефективне використання фінансового ресурсу освітньої установи		
	Нормативно-правова документація рівня освітньої установи відповідає здійснюваній діяльності та нормативно-правовим актам регіонального та державного рівнів		
Сформовано позитивний стиль поведінки та спілкування педагогів	Професійна компетентність педагогів відповідає сучасним вимогам щодо здійснюваної освітньої		
Забезпечено	здійснюваної освітньої		

використання педагогами сучасних технологій школи освітніх	діяльності (освіта, кваліфікація, володіння сучасними освітніми технологіями тощо)		
Забезпечено відкритість та доступність інформації про діяльності освітньої установи	Відкритість та доступність інформації про діяльність освітньої установи, публічність звітів про діяльність школи	Відповідність цілей і результатів внутрішньошкільного управління вимогам його споживача	
	Участь громадськості в оцінці якості діяльності освітньої установи		
	Зміцнення шкільної спільноти		
Забезпечено колегіальність прийняття управлінських рішень	Колегіальність прийняття управлінських рішень	Включеність кожного педагога школи, учня, батьків у «побудову майбутнього»	Відповідність суб'єкта масштабу здійсненої діяльності
Досягнуто професійні якості керівника	Прояв професійних якостей у діяльності керівника	Сформованість суб'єкта управлінської діяльності	
Проявляється позитивний стиль поведінки та спілкування керівників	Духовно-моральна позиція керівника (вчинки, поведінка, характер)		
	Забезпечення психологічного клімату в освітній установі		
Досягнуто якість управлінської команди (забезпечена командність управління)	Згуртованість адміністративної команди		