

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет права, публічного управління та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**МУЗИЧЕНКО ТЕТЯНА ВАСИЛІВНА**

УДК: 353.5  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**«ВПЛИВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РОЗВИТОК**  
**ОСВІТИ»**

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Т. В. Музиченко  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Іванюк Ольга Володимирівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

к.е.н., доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Житомир – 2020**

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**

за результатами попереднього захисту: Музичекно Тетяни Василівни

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № від «11» грудня 2020 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор \_\_\_\_\_ Якобчук В.П.  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище ,ім'я, по батькові)

«11» грудня 2020 р.

**Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти Музичекно Тетяна Василівна захистила  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за шкалою ECTS \_\_\_\_\_

за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Пугачова Н.С.  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

## АНОТАЦІЯ

Музиченко Т. В. Вплив децентралізаційних процесів на розвиток освіти. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2020.

Проаналізовано теоретичні та практичні аспекти децентралізації освіти як фундаменту в утвердженні демократії в Україні. Доведено важливість запровадження реформи з децентралізації влади на шляху розвитку України як демократичної правової держави. Доведено необхідність реформування середньої загальної освіти продиктоване часом, новими вимогами суспільства. Проаналізовано законодавчу базу для проведення реформи освітньої галузі з децентралізації влади. Досліджено проблеми децентралізації освіти в Україні, визначено переваги децентралізованого управління та можливі ризики. Надаються основні аргументи на користь децентралізації освіти, які базуються на ефективності, продуктивності, якості та доступності освіти; обґрунтовуються критичні аспекти децентралізації та окреслено основні шляхи поліпшення реформування освіти в умовах децентралізаційних процесів.

**Ключові слова:** автономія школи, децентралізація влади, держава, демократичне управління, місцеве самоврядування, освіта, опорні школи, освітня субвенція, реформа освіти, управлінська вертикаль.

Muzychenko T. V. influence of decentralization processes on the development of Education. - Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 281 – public administration and administration. - Polessky National University, Zhytomyr, 2020.

Theoretical and practical aspects of the decentralization of education as a foundation for the establishment of democracy in Ukraine are analyzed. The importance of implementing a reform on the decentralization of power on the way to the development of Ukraine as a Democratic state governed by the rule of law is proved. The necessity of reforming general secondary education dictated by time and new requirements of society is proved. The article analyzes the legislative framework for the reform of the educational sector on the decentralization of power. The problems of decentralization of education in Ukraine are investigated, the advantages of decentralized management and possible risks are identified. The main arguments in favor of decentralizing education are given, which are based on the efficiency, productivity, quality and accessibility of Education; critical aspects of decentralization are justified and the main ways to improve education reform in the context of decentralization processes are outlined.

**Keywords:** school autonomy, decentralization of power, state, Democratic Governance, local self-government, education, support schools, educational subvention, education reform, management vertical.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ</b>	<b>8</b>
1.1. Визначення та основні поняття децентралізації освіти	8
1.2. Сутність та основні аспекти децентралізації освіти	12
1.3. Нормативно-правове регулювання у сфері освіти	15
<b>РОЗДІЛ ІІ. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМАТИКИ РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТИ В ОТГ</b>	<b>19</b>
2.1. Проблеми розвитку загальної середньої освіти в об'єднаних територіальних громадах	19
2.2. Складності управління опорними закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації	22
2.3. Труднощі фінансування освітніх закладів в ОТГ	27
<b>РОЗДІЛ ІІІ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В УМОВАХ ПОЛІТИКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ</b>	<b>33</b>
3.1. Напрямки реформування шкільної освіти	33
3.2. Прогнози, щодо створення системи опорних шкіл	38
3.3. Формування ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах	45
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>51</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>55</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>61</b>

## ВСТУП

Модернізація освіти в Україні відбувається в контексті розвитку міжнародного співробітництва, а саме інтеграції у світовий та європейський освітній простір. Міжнародне співробітництво в галузі освіти стає важливим інструментом виконання нових вимог та викликів у суспільстві.

*Актуальність теми.* Одним із пріоритетних напрямів використання європейського досвіду є децентралізація в сфері освіти. Саме тому дослідження децентралізації освітньої системи набуває актуальності в Україні та її інтеграції в європейське освітнє співтовариство. В ході здійснення децентралізації реформу освіти Кабінет Міністрів виокремив як основну серед решти реформ в Україні у 2016 році. Головним завданням такого реформування є делегування повноважень за управлінням освітою та її фінансування через органи місцевого самоврядування зі збереженням при цьому повноважень щодо визначення освітньої стратегії країни та загального напрямку освітньої реформи за Міністерством освіти і науки. Досягнення зазначеної мети відбуватиметься у процесі децентралізації освіти.

*Зв'язок роботи з науковими дослідженнями.* Проблемою інноваційних змін у системі освіти займалися такі відомі вчені України М. Згуровський, П. Хобзей, Т. Кристопчук. На сьогодні Л. Гриневич, С. Квіт, М. Яцейко акцентують увагу на необхідності реформування освіти за європейським зразком.

*Мета роботи* полягає у дослідженні процесу децентралізації освітньої галузі як одного з головних завдань децентралізації в цілому, визначенні особливостей та аналізі результатів від запровадження децентралізованого підходу в освітніх установах. Ґрунтуючись на даних огляду, нормативних і законодавчих документів, для досягнення мети слід вирішити ряд наступні завдання:

- з'ясувати визначення та основні поняття децентралізації освіти;

- проаналізувати сутність та основні аспекти децентралізації освіти;
- розглянути нормативно-правове регулювання в сфері освіти;
- дослідити проблеми розвитку загальної середньої освіти в об'єднаних територіальних громадах;
- розкрити складності управління опорними закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації;
- визначити труднощі фінансування освітніх закладів в ОТГ;
- охарактеризувати напрямки реформування освіти;
- провести дослідження та описати прогнози, щодо створення системи опорних шкіл;
- проаналізувати формування ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах.

*Об'єктом дослідження є закономірності і принципи реформування державної політики регіонального розвитку місцевих громад.*

*Суб'єктом дослідження є вплив децентралізації на розвиток освіти.*

*Методи дослідження, використані в процесі виконання дипломної роботи – це аналітичний та порівняльний методи, методи обробки статистичної інформації (групування), методи аналізу та синтезу законодавчих актів.*

*Апробація результатів дослідження. Підсумки дипломної роботи, окремі її аспекти та одержані узагальнення і висновки були опубліковані у збірнику наукових праць «Механізми управління розвитком територій» (Житомир, 2020) – «Формування ефективного управління освітою об'єднаних територіальних громадах»; в матеріалах II Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації» (Житомир, 2020) – «Сутність політики децентралізації в освіті»; науково-теоретичному збірнику доповідей науково-практичної конференції «Наукові читання – 2020» – «Фінансове забезпечення освіти в ОТГ».*

*Наукова новизна та практична значущість* полягає в визначенні основних перспектив для реформи децентралізації освіти в Україні та методів її впровадження для подальшого розвитку демократичної системи в країні.

Дипломна робота складається з вступу, 3 розділів, висновків та спису використаних джерел, загалом становить 50 сторінок.

## РОЗДІЛ І.

### ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ

#### 1.1. Визначення та основні поняття децентралізації освіти

Процесу децентралізації в Україні розпочався із прийняттям Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» у 2014 р. Децентралізація як перерозподіл повноважень та функцій між центральним керівництвом та регіональними органами влади вимагає відповідного регламентування, це призводить до визначення його поняття. Виникла проблема визначення понятійно-категоріального апарату процесів децентралізації.

Процес реформування є складним у відношенні перерозподілу владних повноважень, що загалом мають розширити сферу дію органів місцевого самоврядування, зокрема і територіальної освіти. В наслідок цього в дію прийшли процеси такі як: партнерство, участь громади, субвенція, перерозподіл обов'язків, співпраця, справедливий розподіл ресурсів, делегування, прийняття рішень, опорні школи, філії тощо.

Процеси децентралізації освіти були в центрі уваги таких зарубіжних науковців-теоретиків, як: Ернест Барсіковський (Польща), Жорж Ведель (Франція), Джеймс Гібсон (США), Кальман Міжей (Угорщина), Жан-Поль Фагует (Велика Британія) та ін. Процесом реформування владних структур досліджували: Говінда Р., Амосова О., Гладій В., Рондінеллі Д., Скрипнюк О., Стівенсон Р. та ін. [37, с. 111].

Децентралізаційні процеси управління шкільною мережею, привернуло увагу таких дослідників: Г. Мостовий, Дж. Девід, К. Линьов, Ж. Литвак, Б. Келдвел та ін. У вітчизняній науці за останні декілька років з'явилася велика кількість теоретичних й аналітичних робіт з питань децентралізаційних процесів в освіті, де розглядали основні завдання, сутність та здійснювались



прогноз на результативність реформи, наявні теми простежуються у роботах Ллії Гриневич, Д. Дзвінчук, Г. Єльнікова, А. Ткачук, В. Луговий, Н. Протасова, С. Крисюк, А. Лелеченко, В. Куйбіди та ін.

Напрацювання науковців та практиків є основою для отримання цілісного розуміння сучасних реформаційних рухів в державі та галузі освіти як такої. Однак головною проблемою виступає визначення самого поняття «децентралізації» в розрізі розуміння освітнього реформування. Наукове визначення поняття, дає підстави сформулювати головні процеси реалізації реформи освіти при умові децентралізації. Завдання є складним дивлячись навіть з огляду різні практики, що існують, традиції, що склалися автентично в кожній країні та перспективи процесів децентралізації освіти, що є суб'єктивними для кожної країни.

Децентралізація лексично тлумачиться як «відхід від центру». Х. Волберг аналізує двадцять два визначення децентралізації, отримані з наукових робіт і документів відомих організацій з кінця 1960-х до кінця 1990-х рр. [19, с. 14]. Гідно цього аналізу можна сказати, що визначення цього поняття змінюється в залежності від часу. Деякі з 22 визначень представлених науковцем мають властивість до узагальнення, що підкреслюють зміщення влади та повноважень щодо прийняття рішень від центрального на місцеві, інші ж поняття містять функцію, яка необхідна для перерозподілити обов'язків та прав від центральних органів влади до нижчих рівнів самоврядування.

Загальноприйняте визначення децентралізації, що використовується в науковій літературі надане Д. Рондінеллі та Д. Чіма, включає такі питання, як: планування, прийняття рішень або передача адміністративних повноважень від центральних органів влади до місцевих [37, с. 112]. У своєму визначенні децентралізації Дж. Зайда звертає увагу на «розподілі та використанні ресурсів» (фінанси, людські ресурси та навчальний план) від центрального уряду до навчальних закладів [41, с. 276]. М. Джеойя у своєму висноску наслідків децентралізації робить акцент на «процес

перепризначення відповідальності та відповідних повноважень стосовно прийняття рішень щодо конкретних функцій від вищих до нижчих рівнів влади» [16, с. 9]. М. Мак Джінн та Т. Велш охарактеризовують децентралізацію як «передачу повноважень від центрального уряду до провінційних одиниць – регіональних, окружних (районних) та шкільних» [19, с. 14].

Західні науковці зазначають, що децентралізація як процес, це перш за все передача повноважень щодо прийняття рішень та відповідальності від центрального уряду на нижчі рівні урядових установ.

Це може бути наприклад передача відповідальності, за організацію освітнього середовища на підпорядкованій території, розподілу ресурсів, визначення адміністративних і управлінських завдань заданій території чи округу, а також планування [16, с. 17]. Місцевими одиницями, яким можуть делегуватися повноваження можуть бути: райони, округи, області, ОТГ, регіональні офіси, муніципалітети, провінції, школи залежно від країни, в якій проводить реформа децентралізації.

У галузі освіти децентралізація сприяє ефективнішому використанню ресурсів на місцях, що призводить до покращення якості освіти і задоволенню освітніх потреб кожного освітнього суб'єкта за умов чіткого розподілу повноважень і відповідальності органів управління та прозорих механізмів контролю [19, с. 5]. Розподіл повноважень в освітній сфері означає, що процес прийняття рішень, планування та управління освітою зосереджується на фінансових, правових та матеріально-технічних аспектах, що є основою для результативності такого процесу.[37, с. 281].

Децентралізація, як процес є складним та може приймати зміни у процесі свого впровадження, це значить функція прийняття рішень залишається за центральною владою, як головного суб'єкта влади в Україні, але основне навантаження тепер покладається на нижчий рівень, наприклад до управлінь освітнім округом, це можуть бути новостворені відділи освіти, сектори освіти або безпосередньо до самих шкіл [42, с. 278].

Часно термін делегування використовують як синонім терміну децентралізація, що є фактичною помилкою при його визначенні науковцями. Делегування означає «передачу управлінської відповідальності за конкретні функції місцевим одиницям, місцевим органам влади або неурядовим організаціям, які не перебувають під безпосереднім контролем центральних органів влади» [16, с. 10]. В розумінні делегування «центральні органи відповідають за децентралізовану діяльність, делеговану урядовим установам або неурядовим організаціям, при цьому повноваження щодо прийняття рішень, передані місцевим одиницям, можуть бути відкликані в будь-який час» [42, с. 282].

Проте критики децентралізації стверджують, що «децентралізація сама по собі не має сенсу. Процес децентралізації повинен поєднуватися з чітко визначеною роллю уряду щодо формування освітніх стандартів, забезпечення навчальними ресурсами, підготовкою вчителів та наглядом» [42, с. 278].

Деякі науковці стверджують, що успішна реформа децентралізації залежить лише при умові зміцнення свого потенціалу місцевими одиницями та фінансовій можливості держави в сприянні та підтримці децентралізації [40, с. 116].

Таким чином, варто підкреслити, що головними поняттями децентралізації має ряд визначень, спираючись на те, що науковець включає в основу його визначення. Реформи децентралізації має на мені удосконалення управління навчальними закладами та перерозподілу ресурсів.

## **1.2. Сутність та основні аспекти децентралізації освіти**

Децентралізація освіти – це делегування повноважень і відповідальності за управління освітою та фінансами, органам місцевого самоврядування (територіальним громадам).

Місцеві виконкоми територіальних громад мають тепер звітуватися лише перед місцевими радами, таким чином здійснюючи функції від імені та

в інтересах своїх виборців. При цьому, держава в особі центральних органів влади має контролювати та проводити корекційну роботу з органами місцевої влади, яка отримала ці повноваження. Уряд створити органи (комітети) головним завданням яких має бути пильний моніторинг щодо дотримання місцевих громад Конституції і законів України та не виходити за коло отриманих повноважень. Функції нагляду будуть покладені на державні органи, що замінять районні державні адміністрації та будуть префектурними, оскільки головним завданням яких буде корекція та допомога органам місцевого самоврядування в організації процесу децентралізації в середині громади Варто зазначити, важливі повноваження щодо визначення освітньої стратегії країни та загального напрямку освітньої реформи залишаються на рівні Уряду, зокрема Міністерства освіти і науки [36, с.145 ].

Автономія місцевих органів влади має бути закріплена та гарантована законодавством, мати ряд законодавчих проєктів, що чітко прописують етапи реформування. Органи місцевого значення мають функціонувати у відповідності до законодавства, що є чинним та не суперечити конституційним нормам. Закони повинні чітко визначати їхні сфери компетенції, фінансові повноваження та відповідальність, а також доходи. Як наслідок цих процесів, виходить що освітнє законодавство повинно бути адаптовано до такої нової системи врядування.

Сьогодні обласні департаменти освіти є головними суб'єктами освітньої вертикалі, саме вони отримують запити і завдання від Міністерства освіти і науки та передають їх на районним чи міським відділи освіти. Вони в своїх обов'язках здійснюють нагляд і керівництво діяльністю районних управлінь освіти в порядку ієрархії підпорядкування в умовах централізованої вертикалі освіти, однак головним завданням реформування освіти стоїть питання зникнення такої вертикалі, що дасть змогу вирішувати питання на місцях виходячи з потреб громади. Планється, що замість цього вищеназвані департаменти освіти, що зараз функціонують стануть

підрозділами обласних виконкомів, які призначатимуться обласними радами та відповідатимуть за впровадження освітньої політики у відповідності до законодавства та у межах встановленої компетенції на рівні області [17, с.110].

Районні управління освіти автоматично стануть частиною районних виконкомів, або ж окремим сектором освіти в ОТГ, якщо громада забажає такий створити. В своїй основі вони матимуть суттєві відмінності, а саме будуть абсолютно незалежними у відношенні обласних департаментів освіти.

Аналогічні зміни відбудуться і в управліннях освіти новостворених ОТГ. Однак всі органи працюватимуть на благо покращення якості освіти та задоволення потреб усіх суб'єктів освітнього. Новий закон, що планується до оприлюднення в 2021 році «Про середню освіту» буде направлений на співпрацю та гармонізації, освітнього середовища в межах області. Цей варіант можливий лише при умові ОТГ створить власний орган для управління освітою. Організує цілісну систему, що працюватиме в середині громади, цим забезпечивши чіткий розподіл функцій між органом управління освітою ОТГ та районним управлінням освітою [17, с. 114 – 116 ].

Однак можливий зовсім інший випадок, коли ОТГ не створює власного органу управління освітою, а в порядку, встановленому Законом України «Про співробітництво територіальних громад» направляє відповідні повноваження спільному органу управління освітою, який був раніше створений та пройшов реорганізацію до умов нового законодавства. Фактично такого роду орган може бути утворений завдяки спільній організації декілької громад, або ж в ролі утворюючого може виступити районне управління освітою, якому одна чи кілька об'єднаних територіальних громад делегують адміністративні повноваження [36, с. 145].

Реформа децентралізації в освітній галузі планує створення мережі шкіл, для оптимізації навчально-виховного процесу. 20 січня 2016 року в Уряді було прийнято рішення про оптимізацію шкільної мережі, а саме створення опорних шкіл, до яких увійдуть навчальні заклади (філії), що

будуть матимуть більшу затратність через менший контингент учнів. Оскільки місцева громада особі ОТГ має повноваження самостійно визначати структури загальноосвітніх начальних закладів, які містяться на їх території. Оснащенням опорних шкіл стане сучасне. З цією метою Кабінет Міністрів збільшив фінансування галузі освіти у 2021 році, ніж на 121 мільйон гривень. За словами голови Урядут Дениса Шмигала, опорні школи – «це крок до вдосконалення якості середньої освіти».

**Основні повноваження, які отримають органи місцевого самоврядування ОТГ після створення опорних шкіл:**

- Приймають рішення про створення опорної школи та філій;
- Організують проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед громадськості щодо утворення округу (опорних закладів, їх філій);
- Здійснюють розподіл коштів освітньої субвенції та власних доходів між шкільними округами та школами;
- Призначають директора опорної школи;
- Організують підвезення учнів та вчителів до опорної школи;
- Відповідають за матеріально-технічну базу та створення належних умов навчання [11].

Отже, зараз час активного реформування шкільної освіти в умовах децентралізаційних процесів, що відбуваються в Україні, прийшов час перейти до реальних дій, де пріоритетом стане освіта. Під час реорганізації освіти на заваді стоять старі державні інституції закладені ще в радянські часи, зберігаючи свій статус. За таких умов реформа не зможе повноцінно реалізуватися і як наслідок змінити способи діяльності державних інституцій, саме тому на часі перегляд та розподіл обов'язків між центром та регіонами.

### **1.3. Нормативно-правове регулювання у сфері освіти**

Державна політика у сфері освіти активізувалась і ми спостерігаємо конкретні реформи у цій сфері. Національне освітнє законодавство України оновлюється, модернізується. Прийняття нових законодавчих актів, вимагає

перегляду наявного законодавства. Так, з прийняттям нового Закону України «Про освіту», багато змін зазнали інші законодавчі акти у сфері освіти. Потреба в оновленні законодавства щодо шкільної освіти, стоїть одна з перших на порядку денному державної освітньої політики.

Основним нормативно-правовими документами що регулюють освітянської галузі є Конституція України, що визначає і закріплює право громадян України на освіту. Діяльність освітянської галузі регулюється низкою нормативних документів, зокрема Законами України 2145-VIII «Про освіту» від 05.09.2017, 463-IX «Про загальну середню освіту» від 18.03.2020, 103/98-ВР «Про професійно-технічну освіту» редакція від 20.05.2020, 2628-III «Про дошкільну освіту» редакція від 20.05.2020, 1556-VII «Про вищу освіту» редакція від 25.09.2020, а також указами Президента і постановами уряду.

Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року передбачає розроблення нового закону «Про загальну середню освіту» та плану дій з реформування системи загальної середньої освіти.

Оскільки процес законотворчості є досить тривалим, на перехідний період унесено відповідні зміни до чинних законів, зокрема Закону України «Про дошкільну освіту» від 11.07.2001 № 2628-III зі змінами, внесеними згідно із Законом № 2145-VIII від 20.05.2020 [2].

Основні зміни до Закону України «Про дошкільну освіту» стосуються наступних аспектів:

«– права та обов'язки закладу дошкільної освіти отримали фізичні особи – підприємці, структурні підрозділи юридичних осіб приватного чи публічного права, основним видом діяльності яких є освітня діяльність у сфері дошкільної освіти;

– заклади дошкільної освіти можуть бути засновані на засадах державно- приватного партнерства (корпоративний заклад дошкільної освіти);

- встановлено педагогічне навантаження асистенту вихователя, вихователю інклюзивної групи, керівнику гуртка, психологу закладу дошкільної освіти загального розвитку з інклюзивними групами;
- знято бюрократичні вимоги щодо погодження режиму і річного плану роботи закладу з санітарною службою;
- передбачено вільний вибір стратегії розвитку закладу, формування освітньої програми;
- урегульовано питання наповнюваності інклюзивних груп» [3].

Сфера загальної середньої освіти перебуває у фокусі реформи «Нова українська школа», яка стартувала у вересні 2018 року та продовжиться до 2029 році. Для забезпечення успішного старту Міністерством освіти і науки України, його підрозділами була проведена величезна підготовча робота, розроблено ряд законодавчих актів, нормативно-правових документів, що стали супровідними для їх правової реалізації програми «Нова українська школа»[5].

Важливі кроки у розвитку загальної середньої освіти вже зроблені: розроблено новий державний стандарт початкової освіти з урахуванням компетентностей, необхідних для успішної самореалізації особистості, розпочався процес утворення опорних шкіл базового рівня у сільській місцевості, підвищено заробітну плату вчителів за допомогою збільшення ставок, розширюються форми здобуття початкової освіти, Україна стала учасником міжнародного дослідження якості середньої освіти PISA-2018 [17, с.10].

Формула нової школи, яка закладена у Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року складається з дев'яти ключових компонентів [5]:

- «новий зміст освіти, заснований на формуванні компетентностей, потрібних для успішної самореалізації в суспільстві;



- педагогіка, що ґрунтується на партнерстві між учнем, учителем і батьками;
- орієнтація на потреби учня в освітньому процесі, дитиноцентризм;
- нова структура школи, яка дає змогу добре засвоїти новий зміст і набути компетентності для життя;
- справедливий розподіл публічних коштів, який забезпечує рівний доступ усіх дітей до якісної освіти;
- умотивований учитель, який має свободу творчості й розвивається професійно;
- наскрізний процес виховання, який формує цінності;
- децентралізація та ефективне управління, що надасть школі реальну автономію;
- сучасне освітнє середовище, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, освітян, батьків не лише в приміщенні навчального закладу» [5].

Отже, необхідність реформування середньої загальної освіти продиктована часом та сучасними вимогами суспільства. Уряд формує нову нормативно-правову базу, яка у разі успішної реалізації дозволить отримати позитивний результат та забезпечить розвиток якісної, доступної шкільної освіти в Україні. Новий Закон «Про освіту» заклав основи для створення сучасної системи освіти, і хоча ще багато положень потребують конкретизації в інших нормативно-правових актах, але основні напрями реформування освіти в Україні вже чітко визначені.

## РОЗДІЛ II.

### МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМАТИКИ РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТИ В ОТГ

#### **2.1. Проблеми розвитку загальної середньої освіти в об'єднаних територіальних громадах**

Пріоритетним напрямком реформи децентралізації є перебудова галузі освіти. В основному заплановані зміни мають торкнутися сфери управління та фінансуванні начальних закладів, що входитимуть у підпорядкування ОТГ, саме це сприяє прогресивним зрушенням в освітньому середовищі [27, с. 141].

Зараз система управління освітою побудована таким чином, що фінансування школи яка перебуває в місті, селі чи селищі відбувається за рахунок коштів з районного бюджету. Позитивним з цього є:

- присутність єдиного центру координації роботи та управління;
- здатність координації роботи навчальних закладів на території певного району;
- можливість проведення швидкої ротації педагогічних кадрів між закладами освіти;
- перерозподілу бюджетного фінансування у випадках, коли з'являються складні обставини, що вимагають негайного вирішення питання [41, с. 1110].

Розглянувши можливі переваги реформи децентралізації варто звернути увагу й на її можливі проблеми, в результаті впровадження реформи, що виникають фактивно в процесі реалізації чи можуть виникнути в подальшому; варто зазначити, що прогнозування можливих проблем має бути і методи їх вирішення та оптимальних шляхів рішень їх по фактичному їх виникненню.

Існує ряд головних проблем в новостворених ОТГ щодо роботи та функціонування загальноосвітніх закладів, що перебувають у їх

підпорядкуванні. Пріоритетною необхідністю має бути є забезпечення структурних підрозділів виконавчих органів об'єднаних громад кваліфікованими спеціалістами-освітянами, що є основою для налаштування ефективної роботи по децентралізованому управлінні всередині громади. [1].

Кожна галузь потребує фінансової забезпеченості з боку держави, для надання славних послуг на високому рівні, освітня галузь не є винятком. Варто відзначити, ряд змін що запроваджувалися до бюджетного кодексу України, протягом останніх років:

- грудень 2014 року – кардинальні зміни державних підходів до фінансування закладів освіти;
- 2015 рік – місцеві бюджети отримують цільові кошти у вигляді освітньої субвенції. За чинним законодавством «субвенція визначається як міжбюджетний трансферт для використання з певною метою в порядку, визначеному органом, який прийняв рішення про надання субвенції» [5].

Варто підкреслити, що зміна підходів держави до визначення обсягу бюджетного фінансування освіти не вирішила головної проблеми, яка стояла перед освітянами, в бюджеті зазвичай був катастрофічний дефіцит коштів, який мав би спрямовуватися для покращення матеріально-технічної освітньої установи, або ж просто для нормального функціонування галузі загалом.

Аналізуючи підходи, що використовувалися державою як зміні для покращення бюджетного фінансування місцевим громадам для утримання навчальних закладів, суттєвих змін не відбулося [24, с.48 – 50].

Важливим аспектом аспект, на який потрібно звернути увагу, це питання інтегрування об'єднаних територіальних громад у загальнодержавну систему освіти як окремих самостійних суб'єктів, що надають громадянам освітні послуги. Наявна система органів і навчальних закладів освіти не могла прогнозувати і не передбачала у своїй структурі таких новоутворень, як об'єднані територіальні громади, і була побудована за принципом надання прерогативою виконавчої гілки влади, де

функціонують чітко установлені норми, методи та способи з дотриманням чітко визначеною ієрархією та субординацією управлінських органів. Головна проблема полягає в тому, що реформа децентралізації, що розпочалася без належної законодавчої та нормативно-правової основи, яка б фактично мала врегулювати ці питання на початку їх виникнення, відсутність чітко визначено послідовність кроків реформування, процедури призвели до незрозумілості самого процесу на початкових її рівнях [41, с. 1112].

Друге за значущістю питання, що покликане для негайного його вирішення став пошук та підготовка високо кваліфікованих спеціалістів для галузі освіти. Це однаково має стосувати, як управлінських (керівних фахівців), так і педагогічних кадрів.

Інший же чинник, яким не можна нехтувати в будь-якому разі, це – комунікація із громадянами. Успіх будь-якої реформи залежить в першу чергу через сприйняття її громадянами країни, недостатня проінформованість суспільства може призвести до блокування і навіть категоричною відмовою процесу реформування, держава повинна подбати про інформаційний супровід реформи освіти, а саме роз'яснення основних положень, етапів реформування, термінів, прогнозованих очікуваних результатів [24, с. 67].

Таким чином, реформа децентралізації в освіті має ряд законодавчо нерегульованих численних питань. Нагального вирішення потребує проблема впровадження необхідних законодавчих, які б визначали всі напрями функціонування освіти в умовах децентралізації.

## **2.2. Проблеми управління опорними закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації**

Активний розвиток процесу децентралізації в Україні передбачає зміни та реформування різних сфер суспільного життя, в тому числі й сфери освіти, що надає послуги населенню незалежно від їх приналежності до місця проживання чи інших характеристик. У цьому контексті перспективи розвитку освіти пов'язані з процесом реформування, децентралізації, переходом на новий зміст освіти та механізми управління.

В узагальненому вигляді система управління тісно пов'язана зі структурою та формами управління, що поділяють на централізовані, децентралізовані й змішані. У централізованих системах управління всіма підсистемами об'єкта управління здійснюється певним органом чи керується з єдиного центрального офісу. Перевагою такої системи управління є можливість швидкого усунення недоліків у роботі будь-якої підсистеми або мінімізація їхніх наслідків. Централізована структура системи управління значним чином зустрічається з недоліками, що частіше позначається на окремих підструктурах, а відтак і на цілісній системі управління [20, с.12].

У децентралізованих системах кожною підсистемою керує окремий управлінський орган, що несе відповідальність за результати діяльності підсистеми. У порівнянні з централізованими системами, децентралізована є більш результативною, але вимагає чіткого нормативного врегулювання та розподілу функцій та дій.

Змішану структуру системи управління застосовують у тому випадку, якщо об'єкт управління неможливо повністю розділити на окремі взаємно незалежні підсистеми. Слід зазначити, що в управлінні освітніми системами застосовуються як централізовані, так і децентралізовані системи управління, залежно від їх функціонального призначення [1].

Управляти освітнім закладом означає керувати всіма компонентами, що формують управлінську систему, серед яких освітні ресурси, включаючи матеріально-технічні, інформаційно-методичні, кадрові, фінансово-економічні тощо.

Завдання децентралізованого управління освітнім закладом передбачають забезпечення системного взаємозв'язку, взаємозбагачення різних ланок управління, узгодження позицій та дій, що впливають на формування спільної мети.

Внаслідок розвитку горизонтальних зв'язків та взаємодії структурних елементів, що домінують у децентралізованому управлінні освітнім закладом, активно проявляються інтегровані та партнерські стосунки, що

забезпечують стабільне функціонування та прогресивний розвиток керованих підсистем, створюючи умови для досягнення спільної мети [20, с.13].

Як зазначають дослідники, інтерес яких пов'язаний з проблемами управління освітніми системами (Ю. І. Конаржевський, Г. М. Серіков, Л. М. Калініна) для досягнення спільної мети, управління має бути відповідним чином організованим, структурованим та упорядкованим.

Освітній заклад як організована та керована соціальна система, зазнає значного впливу зовнішнього середовища, що позначається на змісті та формах функцій контролю, організації, цілепокладання тощо, що актуалізують потреби децентралізованого управління, забезпечуючи стабільне функціонування закладу та його поступовий розвиток.

Зазначимо, що освітній заклад тісно пов'язаний із зовнішнім середовищем, яке ніколи не буває стабільним, постійно змінюється під дією соціально-економічних процесів, реагує на виклики та потреби соціуму. З огляду на це, освітні заклади також є залежними від таких змін та впливів і зобов'язані перебудовувати наявну структуру, переглядати умови організації своєї діяльності, удосконалювати чи запроваджувати нові функції, вносити інші корективи [1].

В умовах посилення впливу зовнішнього середовища сутність децентралізованого управління стрімко зростає, і стає предметом сучасних наукових досліджень. Узагальненими ознаками децентралізованого управління є розвиток сукупності узгоджених зв'язків між суб'єктами управління, що здійснюється шляхом реалізації комплексу запланованих дій, заходів, впливів, спрямованих на підтримку об'єкта управління у стані належного функціонування та поступового розвитку.

Очевидними перевагами децентралізованого управління є те, що завдяки розширенню повноважень забезпечується прискорення процесу ухвалення рішень, що ухвалюються виконавцями на місцях (на нижчому рівні). Позитивною стороною такого управління є реалістичність рішень, скорочення термінів їх виконання тощо. При цьому зростає відповідальність

виконавців за результативність рішень, а це в свою чергу спонукає до постійного удосконалення професійних компетентностей виконавців [20, с.15].

Одним із позитивних показників децентралізації як горизонтальної управлінської ієрархії є якість виконання ухвалених рішень у межах повноважень, що не вимагають погоджень і затвердження вищим керівництвом. У процесі взаємодії виконання управлінського рішення, перед учасниками ставляться завдання як загального, так і локального характеру, що вимагає встановлення міцних зв'язків, «перетворюючи статичну сукупність компонентів – у динамічно функціонуючу систему з якісно новими інтегративними властивостями» [2].

У децентралізованому управлінні розподіл управлінських функцій є необхідним в умовах об'єднаних територіальних громад, що розглядаємо як сукупність структурних компонентів спільної соціальної системи. Водночас слід звернути увагу й на негативні сторони децентралізації, зокрема таку, як емерджентність, тобто появу особливих якостей, не властивих наявним підсистемам, відособленість частин, що можуть приводити до загострення конфліктів, ослаблення контролю, відсутності спільної мотивації до участі в управлінні тощо.

Стверджують, що перехід на децентралізоване управління в опорних закладах освіти пов'язано з побоюванням частини керівників знизити чи послабити контроль за динамікою розвитку закладу, інша – втратити авторитет лідера, знизити вплив на підлеглих тощо [1].

Тобто упровадження децентралізованого управління як інноваційного процесу потребує детального вивчення та теоретичного обґрунтування моделі організації управління опорним закладом освіти різних структур в умовах територіально-адміністративної реформи.

Вивчаючи стан управління опорними закладами освіти, цей процес переважно здійснюють компетентні й досвідчені керівники, управлінці, авторитетні педагоги, лідери змін, умілі організатори. У сучасних умовах на

них покладається багато нових функцій, ролей, та завдань пов'язаних із стратегією розвитку опорного закладу, новими цілями, соціальними вимогами до якості освіти, викликами ринку праці тощо, що потребує нових підходів та механізмів децентралізованого управління.

Передбачувана модель організації управління опорними освітніми закладами різних структур повинна відображати відповідну програму дій, сценаріїв, комплексу основних цілей та шляхів їх досягнення як результату взаємодії суб'єктів управління, що представлені новою організаційною структурою [20, с. 13].

У моделі буде враховано й те, що організаційний складник децентралізованого управління має значний вплив на загальну структуру освітньої системи та слугує засобом забезпечення оптимального балансу між учасниками цього процесу.

Досліджуючи процес децентралізованого управління опорним закладом освіти важливо зосередити увагу на тих чинниках, що позначаються на результатах і підтверджують позитивну динаміку, враховуючи структури опорних закладів, розвиток комунікацій та сформований досвід безпосередньої взаємодії закладів освіти, територіальної громади, органів місцевого самоврядування, інших інституцій, рівня розвитку мотивації учасників управління до імплементації форм децентралізованого управління, що впливатимуть на підвищення результатів діяльності закладу [7].

У системі децентралізованого управління закладом освіти важливе місце відводиться громадському самоврядуванню та розвитку форм державно-громадського управління. Як зазначено в новому Законі України «Про освіту», «громадське самоврядування у сфері освіти – це право учасників освітнього процесу та громадських об'єднань, інших інститутів громадянського суспільства, установчими документами яких передбачена діяльність у сфері освіти та/або соціального захисту осіб з особливими освітніми потребами, вирішувати питання у сфері освіти як безпосередньо,



так і через органи громадського самоврядування, брати участь в управлінні закладом освіти, місцевими й державними справами у сфері освіти з питань, що належать до їх компетенції» [1].

Водночас слід зазначити, що у децентралізованій системі управління освітою можуть проявлятися певні ризики, які зароджуються в середовищі суб'єктивних стосунків та взаємовідносин, тобто відносна самостійність у вирішенні завдань управління освітою може наражатися на суперечності між централізованим та децентралізованим управлінням.

Отже, у контексті зазначеної проблеми, одним із складних завдань для новостворених об'єднаних територіальних громад є визначення функції управління освітою. Очевидним викликом є інституційна слабкість окремих структур, що пов'язана з тим, що процес створення адміністративних одиниць реалізовується за принципом добровільності, що не враховували процеси спроможності й самодостатності нових утворень. Децентралізовані системи управління освітою у вирішенні завдань пріоритет надається керівникам, виконавцям та учасникам процесу управління, якісними характеристиками яких є досконале володіння компетентностями, від яких залежить результат, що визначається рівнем досягнення мети.

### **2.3. Труднощі фінансування освітніх закладів в ОТГ**

В Україні активно відбувається процес децентралізації, освітня галузь є пріоритетною в процесі реформування. Реформування призвело до значних змін в системі функціонування освіти, а саме в управлінні та фінансуванні, це стало пов'язаним зі зміною підходу до підходів фінансування та делегування більш ширших повноважень місцевих органам влади. В сучасних умовах місцеві органи влади здійснюють фінансування дошкільної, середньої, позашкільної та професійно-технічної освіти.

Механізм фінансування освітньої галузі змінювався, так:

- починаючи з 2015 р. фінансування дошкільної освіти повністю покладено на місцеві бюджети. Законодавством передбачено два варіанти фінансування закладів: з районного бюджету або з бюджету села, селища,

міста районного значення за рахунок міжбюджетних трансфертів з районного бюджету [43, с. 99]. В процесі реформування суттєво змінились механізми фінансування середньої та професійно-технічної освіти: змінами до Бюджетного кодексу у 2015 р. запроваджено нові типи субвенцій на підготовку робітничих кадрів та освітню субвенцію.

- починаючи з 2018 р., на місцеві бюджети перекладається фінансування коледжів, технікумів та інших державних вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації. Таким чином, механізм фінансування професійно-технічної освіти з року в рік змінюється в напрямку поступового перекладання фінансування галузі з державного на місцеві бюджети [30, с. 21].

Зміни в управлінні і фінансуванні загальної середньої освіти, що відбуваються в напрямку зростання повноважень місцевих органів влади, були закріплені Законом України «Про освіту» (2017 р.).

Використання в Україні освітньої субвенції у фінансуванні загальної середньої освіти відповідає світовим нормам та є виправданим, адже підвищує відповідальність місцевих органів влади в управлінні освітою, однак сама формула освітньої субвенції, що застосовувалась у перші роки, була недосконалою. Згідно цієї формули освітня субвенція розподілялася між районами, містами обласного значення та ОТГ відповідно до кількості учнів з використанням великої кількості коефіцієнтів [35, с. 204].

Наприклад з 2017 р. освітня субвенція, що надавалася державою за цільовим призначенням не покриває зарплату технічного персоналу закладів та комунальні послуги, натомість для цих цілей тимчасово запроваджено додаткову дотацію з державного бюджету [29, с. 105 – 107].

Починаючи з 2018 року змінилась формула розрахунку освітньої субвенції,надоною державою, згідно якої для розрахунку навчального процесу в школі використовується лише три компоненти: розрахункова наповнюваність класів, навчальні плани та заробітна плата педагогічного персоналу.

Стимулювання оптимізації шкільної мережі є завданням держави. Основним принципом фінансування опорних шкіл у світових освітніх практиках є схема «гроші ходять за дитиною». Таким чином, сума коштів залежить від наповнюваності школи. Розподіл коштів завжди ґрунтується на аналізі достовірних даних, отриманих з галузевої звітності за напрямками: дані по кількості учнів, вчителів та наповнюваності класів [15, с. 56 – 60].

Проблемою є те, що існуюча фактична наповнюваність класів на практиці суттєво відрізняється від розрахункової, що змушує місцеві органи влади приймати рішення щодо підвищення ефективності управління мережею освітніх закладів. З прийняттям у 2017 р. Закону України «Про освіту» органи місцевого самоврядування несуть відповідальність «за створення, реорганізацію та ліквідацію освітніх закладів, планують та забезпечують розвиток мережі закладів освіти, розробляють кошторис фінансування освітніх закладів» [1].

Критерієм ефективного управління мережею освітніх закладів в територіальній громаді є виконання нерівності:

$$T_{\text{Закладів}} < T_{\text{Учнів}}, T_{\text{Класів}} <$$

де  $T_{\text{Закладів}}$  - темпи зростання освітніх закладів;

$T_{\text{Класів}}$  – темпи зростання класів;

$T_{\text{Учнів}}$  - темпи зростання учнів.

В умовах децентралізації влади вся відповідальність за функціонування системи дошкільної освіти покладена на органи місцевого самоврядування (від забезпечення рівного доступу до послуг дошкільної освіти до забезпечення її ефективного функціонування).

Ефективність функціонування системи освіти в адміністративних одиницях регіону залежить, з однієї сторони від фінансової спроможності цю систему утримувати, а з іншої, від стратегічного бачення ролі та місця системи освіти у розвитку людського ресурсу [29, с. 107].

Частина витрат на дошкільну освіту в ОТГ буде залежати пропорційно від кількох основних компонентів визначених законом України: обсягу

власних доходів; мережі закладів, які необхідно утримувати, та їх потужності.

У планах або стратегіях розвитку ОТГ розвиток сфери освіти найчастіше передбачає такі основні блоки:

I. Розширення мережі

II. Матеріально-технічне забезпечення закладів освіти, яке можна розділити на:

1) капітальні ремонти та реконструкція закладів освіти у певному обсязі передбачені в усіх ОТГ, що мають плани (стратегії) розвитку ОТГ;

2) енергозбереження та теплодернізація;

3) закупівля обладнання для харчоблоків;

4) комп'ютеризація шкіл [4].

III. Забезпечення транспортної доступності.

IV. Залучення додаткових коштів до фінансування закладів освіти.

VI. Розвиток інфраструктурного забезпечення.

VII. Проблеми забезпечення належної якості гарячого харчування.

VIII. Забезпечення умов для навчання та підготовки для педагогів [8].

Отже, нові підходи до фінансування освіти, що закладені законодавцем мають сприяти оптимізації шкільної мережі, що відбувається на рівні міст, сіл, ОТГ є важливими кроками, що забезпечать ефективний розвиток системи освіти ОТГ та здійснить забезпечення її фінансової підтримки. Раціональне використання коштів наданих державної приведе до позитивної реалізації реформи освіти.

## **РОЗДІЛ III.**

### **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В УМОВАХ ПОЛІТИКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ**

#### **3.1. Напрямки реформування шкільної освіти**

Державна політика у сфері освіти активізувалась і спостерігаються конкретні реформи у цій сфері. Національне освітнє законодавство України оновлюється, модернізується. Прийняття нових законодавчих актів, вимагає перегляду наявного законодавства. Так, з прийняттям нового Закону України «Про освіту», багато змін зазнали інші законодавчі акти у сфері освіти. Потреба в оновленні законодавства щодо шкільної освіти, стоїть одна з перших на порядку денному державної освітньої політики.

Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року передбачає розроблення нового закону «Про загальну середню освіту» та плану дій з реформування системи загальної середньої освіти [10].

Важливі кроки у розвитку загальної середньої освіти вже зроблені: розроблений новий державний стандарт початкової освіти, розпочався процес утворення опорних шкіл базового рівня у сільській місцевості, підвищено заробітну плату вчителів за допомогою збільшення ставок, розширюються форми здобуття початкової освіти, Україна стає учасником міжнародного дослідження якості середньої освіти PISA-2018 [6].

Реформування загальної середньої освіти, на нашу думку, повинен бути спрямований у трьох основних напрямках:

– підвищення якості освіти, що містить переорієнтацію в освітньому процесі на потреби учня, розширення форм оцінки якості освіти, формалізація різних форм здобуття освіти та визнання результатів, рівний доступ до якісної освіти, педагогічну свободу, підвищення кваліфікації педагогічних працівників;

- достатнє фінансування освіти, та фінансова автономія навчальних закладів;
- ефективне управління, управлінська автономія.

Якість освіти безпосередньо залежить від змісту та форми організації освітнього процесу. Як слушно зазначають дослідники: «Сучасна постіндустріальна цивілізація вимагає перегляду не лише технологій освіти, але і його змісту, уточнення оптимальної структури знань, необхідних для нового покоління і для дорослого населення» [25].

Питання якості середньої освіти стає ключовим у національному освітньому законодавстві, вже недостатньо оновити форми освіти чи наповнити її сучасними технологіями, зміст та якість освіти повинні стати визначальними у проведенні освітніх реформ.

Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року основною проблемою сучасного розвитку освіти визначила «неможливість забезпечити нову якість освіти, адекватну нинішній історичній епосі» [6]. Окреслюючи проблеми щодо якості освіти, законодавець приймає нормативно-правові акти, які в майбутньому виведуть українську освіту на новий якісний рівень.

Закон України «Про освіту» питанням якості освіти приділив розділ 5, де визначив систему якості освіти, до якої увійшли:

- «система забезпечення якості в закладах освіти (внутрішня система забезпечення якості освіти);
- система зовнішнього забезпечення якості освіти;
- система забезпечення якості в діяльності органів управління та установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти» [2].

Для підвищення якості освіти та з метою оптимізації галузевої статистичної звітності загальноосвітніх навчальних закладів і органів управління освітою профільне освітянське відомство приймає нормативно-правові акти. Наприклад, Наказ МОН України від 19.09.2016 № 1116 «Про затвердження і введення в дію переліку національних освітніх індикаторів

ефективності та якості загальної середньої освіти та методології їх обрахунку».

Ще одним показником якості загальної середньої освіти стане міжнародне оцінювання учнів PISA. У 2018 році Україна вперше взяла участь, серед близько 80 країн світу, у програмі міжнародного оцінювання учнів PISA, що їх проводять під егідою Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) [18, с. 3 – 14].

Уже не новим для України є дослідження результатів навчання, здобутих на певному освітньому рівні, проведення моніторингу якості освіти, які здійснює Український центр оцінювання якості освіти (УЦОЯО). Результати зовнішнього незалежного оцінювання випускників системи повної загальної середньої освіти використовують для прийому до вищих навчальних закладів та зараховують як оцінку за державну підсумкову атестацію [32].

Компетентнісний підхід тісно пов'язаний з особистісно-орієнтованими підходами. Особистісно-орієнтований підхід в освіті означає організацію процесу навчання з урахуванням особистісної сфери учнів. Виділення в змісті освіти особистісно-значущої основи передбачає особисту творчість учня по відношенню до досліджуваних об'єктів, самосвідомість особистісного досвіду, знань і ціннісних відносин учня, що виявляються в процесі пізнавальної діяльності, особистісна позиція по відношенню до фундаментальних досягнень людства [32].

Фінансові питання під час реформування середньої освіти відіграють одну з ключових ролей. Фінансування освіти на пряму впливає на її якість, доступність та ефективність.

Н. М. Курко вважає, що «удосконалення фінансового забезпечення системи освіти необхідно здійснювати за такими напрямками:

- поступове збільшення асигнувань з бюджетів усіх рівнів на функціонування системи освіти з метою досягнення у найближчі роки фінансування освіти на необхідному рівні;

– ефективне використання бюджетних коштів на основі удосконалення існуючого механізму фінансування освіти та запровадження постійного моніторингу їх використання;

– залучення позабюджетних джерел фінансування освіти, а саме коштів фізичних і юридичних осіб, шляхом запровадження на рівні законодавства стимулювальних заходів та створення умов для залучення додаткових коштів до цієї галузі» [27, с.140].

Збільшення видатків значною мірою продиктовано потребами реформ, основою для яких є новий закон «Про освіту». Закон регламентував фінансово-економічні відносини у сфері освіти у 10-му розділі [2].

Ще одним кроком для покращення фінансування середньої освіти була Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження формули розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами» [1].

Важливим напрямом у реформуванні середньої освіти є розширення автономії школи, яка передбачає, що адміністративні та навчально-методичні повноваження будуть делегуватися на рівень закладу освіти.

Вивчаючи досвід європейських країн, вчені зазначають, що одним з найзначущіших процесів після виходу з кризи в галузі освіти переважної більшості країн Європи стала реструктуризація управління освітою, яка передбачала як процес централізації, так і децентралізації.

Проте одним з найбільш результативних проявів децентралізації освітніх систем у контексті сучасних реформ у країнах Західної Європи стало питання надання навчальним закладам автономії у широкому і вузькому змісті цього слова [18, с. 10].

Отже, необхідність реформування середньої загальної освіти продиктована часом та новими вимогами суспільства. Влада повинна сформулювати нову нормативно-правову базу, яка має успішно реалізуватися протягом як мінімум 5 років та забезпечить розвиток якісної, доступної шкільної освіти в Україні. Новий Закон «Про освіту» заклав основи для створення сучасної системи освіти, і хоча ще багато положень потребують



конкретизації в інших нормативно-правових актах, але основні напрями реформування освіти в Україні вже чітко визначені.

### **3.2. Прогнози, щодо створення системи опорних шкіл**

Досвід європейських країн, США, країн Латинської Америки, де успішно працює інституція опорних шкіл, передбачає як важливу умову її функціонування збір актуальних статистичних даних для аналізу і здійснення прогнозів щодо оптимізації неефективної мережі навчальних закладів. Актуальні статистичні дані є вагомим джерелом інформації для органів управління освітою для прийняття виважених управлінських рішень. На основі надійних статистичних даних формується політика на рівні держави щодо засадничих принципів створення і функціонування опорних шкіл, організації навчально-виховного процесу, інклюзивного навчання як важливої складової реалізації принципу рівного доступу до якісної освіти тощо. Додатковим інструментом для панорамного бачення проблем і викликів щодо функціонування опорних шкіл є моніторинг їх діяльності. Саме цьому напрямку приділяється особлива увага в європейському освітньому просторі, країнах Північної та Південної Америки [21, с.7].

У світовій практиці в країнах, де успішно діють опорні заклади, застосовується стратегічне планування наповнюваності шкіл і класів з урахування ситуативного (місцевого) фактору. Це досягається завдяки аналізу, що базується на достовірних, актуальних статистичних даних.

Щоб створити єдину систему управління освітою у громадах, потрібно зібрати дані та проаналізувати ситуацію, що склалася. За результатами такого аналізу можна буде відповісти на запитання, наскільки спроможні навчальна база, штат учителів та управлінський персонал належно виконувати завдання у сфері освіти, які визначила громада.

Приймаючи у своє підпорядкування дитячі садочки, школи та позашкільні навчальні заклади, громади мають проаналізувати послуги, які надають ці заклади. Відтак найважливіше завдання, яке стоятиме перед новоствореними органами, відповідальними за освітню сферу, – вести

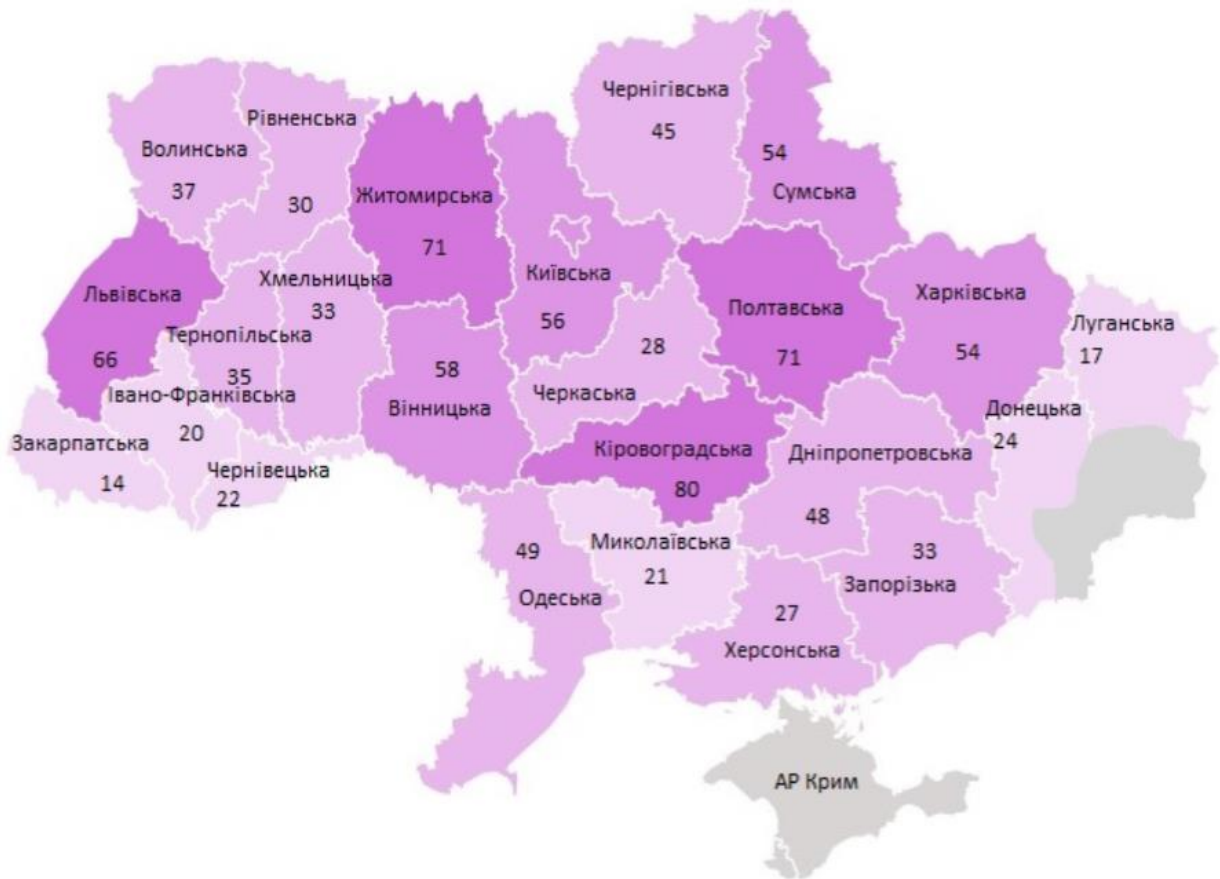
документацію та збирати дані, що стосуються реалізації завдань в освіті. Дані необхідно збирати, використовуючи можливості закладів, які надають послуги, а саме – дитячих садочків, шкіл, художніх шкіл, будинків культури. Зібрані дані стануть основою звіту «Стан реалізації завдань у сфері освіти в новоствореній громаді» [40].

Наявні статистичні дані дозволяють доводити та оприлюднювати результати управлінських рішень щодо опорних шкіл на рівні держави до широких верств, залучати до співпраці місцеві громади, батьків, учителів. Важливим аспектом діяльності ОШ є фінансування. В свою чергу, розподіл коштів має ґрунтуватись на аналізі достовірних, актуальних та повних даних, що зібрані про діяльність ОШ.

Урахування міжнародного досвіду при організації ОШ в Україні допоможе уникнути помилок, налагодити систему збору статистичних даних, організувати інформаційну платформу відкритих даних, що дозволить приймати виважені управлінські рішення на всіх освітніх рівнях та забезпечить доступ громадськості до інформації щодо діяльності інституту ОШ [33, с. 28].

Україна зробила перші кроки для створення надійної системи статистичних даних по опорних школах. Статистична інформація збирається інформаційно-телекомунікаційною системою державної наукової установи «Інститут освітньої аналітики» «Державна інформаційна система освіти» (далі – ДІСО), оперативна інформація збирається департаментом загальної середньої освіти МОН. Головним ризиком щодо збору надійних даних на сучасному етапі є швидка зміна наявних даних, оскільки процес створення опорних шкіл не зупинявся упродовж 2016/20 н/р і на сьогодні триває.

Так на час проведення дослідження (квітень 2017 року) в Україні діяло 178 опорних закладів, у жовтні цього ж року кількість ОШ зросла до 1047.



У систему ДІСО навчальними закладами подається інформація за освітніми формами звітності. До таких форм належить форма звітності № ЗНЗ-1 «Звіт денного загальноосвітнього навчального закладу» [36, с. 144 – 147].

Дана форма поширюється на всі денні загальноосвітні навчальні заклади, а з 2016 року і на ОШ. Наказом Міністерства освіти і науки України від 08 липня 2016 року № 813 форма звітності № ЗНЗ-1 була доповнена розділом XI, який передбачає додатковий збір даних про ОШ. Нижче наведений розділ XI форми звітності № ЗНЗ-1: XI. Опорні заклади (заповнюють лише опорні заклади) Кількість учнів у закладі (01) \_\_\_\_\_, в тому числі потребують підвезення (02) \_\_\_\_\_, з них підвозяться (03) \_\_\_\_\_, кількість філій (04) \_\_\_\_\_, в них учнів (з рядка 01) (05) \_\_\_\_\_. Зауважимо, що це лише перший крок в систематизації даних про мережу опорних шкіл. Першочерговим завданням МОН повинно стати створення уніфікованого реєстру опорних шкіл, що значно спростить отримання даних та здійснення

аналізу, стратегічного планування і прогнозування розвитку, фінансування, організації навчально-виховного процесу цього нового за формою організації та структурою типу навчальних закладів.

У систему ДІСО навчальними закладами подається інформація за освітніми формами звітності. До таких форм належить форма звітності № ЗНЗ-1 «Звіт денного загальноосвітнього навчального закладу». Дана форма поширюється на всі денні загальноосвітні навчальні заклади, а з 2016 року і на ОШ. Наказом Міністерства освіти і науки України від 08 липня 2016 року № 813 форма звітності № ЗНЗ-1 була доповнена розділом XI, який передбачає додатковий збір даних про ОШ. Нижче наведений розділ XI форми звітності № ЗНЗ-1: XI. Опорні заклади (заповнюють лише опорні заклади) Кількість учнів у закладі (01) \_\_\_\_\_, в тому числі потребують підвезення (02) \_\_\_\_\_, з них підвозяться (03) \_\_\_\_\_, кількість філій (04) \_\_\_\_\_, в них учнів (з рядка 01) (05) \_\_\_\_\_. Зауважимо, що це лише перший крок в систематизації даних про мережу опорних шкіл. Першочерговим завданням МОН повинно стати створення уніфікованого реєстру опорних шкіл, що значно спростить отримання даних та здійснення аналізу, стратегічного планування і прогнозування розвитку, фінансування, організації навчально-виховного процесу цього нового за формою організації та структурою типу навчальних закладів [31].

Різновиди даних, які мають зібрати органи управління освітою громади, щоб проаналізувати освітню мережу та сформулювати пропозиції для її удосконалення:

- Контингент учнів;
- Дані про педагогічних і непедагогічних працівників;
- Дані про учнів, це стосуються наповнюваності окремих класів та шкіл;
- Дані про підвезення учнів до шкіл;
- Дані про додаткові заняття та гуртки, які працюють у школі;
- Бюджетні дані: попередні й поточні витрати шкіл;

- Дані про інфраструктуру [38, с. 1-67].

Першим кроком до створення і функціонування опорних шкіл має бути вироблення політики на рівні держави через центральний орган управління освітою щодо засадничих принципів існування і функціонування опорних закладів; підготовлена нормативно-правова база, що визначає специфіку організації навчально-виховного процесу. Наступним важливим кроком є доведення і оприлюднення державної політики до широких верств, залучення до співпраці місцевих громад, батьків, учителів.

Загалом директивно не фіксується кількість дітей у класі, але існує тенденція формування кількості від учнів від 13 і більше осіб, але нормативами передбачена і менша кількість дітей, наприклад, 10 учнів. Кількість дітей у школах залежить від типу місцевості та від шкільної мережі. Так у містах наповнюваність опорних шкіл сягає 400 учнів, у сільській місцевості – 100. Оптимальна наповнюваність класу складає 27- 29 учнів, але планування базується на ситуативному гнучкому підході. Індикатор, покладений в основу формування класів опорних закладів – кількість дітей на одного вчителя-професіонала. У Молдові, наприклад, 10% ВВП виділено на ЗСО. Для стимулювання оптимізації НЗ країна застосовує схему «розподіл коштів за кількістю учнів». Якщо школа малокомплектна, то і коштів на неї виділяється відповідно менше, що стимулює малі школи до об'єднання. Тому центральним органам управління освітою дуже важливо мати об'єктивну статистику про кількість дітей, які навчаються в кожному НЗ [25].

Директори опорних шкіл повинні проходити навчання щодо специфіки управління (управлінський, фінансовий, шкільний менеджмент), оскільки вони здійснюють керівництво навчальними закладами, в структурі яких є філії (на відміну від традиційних НЗ). Натомість учителі в таких школах проходять навчання без відриву від роботи. У Сербії, наприклад, перепідготовка кадрів супроводжується потужною інформаційною кампанією з метою роз'яснення вчителям необхідності такого навчання.

Необхідно надавати більше свободи місцевим громадам у питанні необхідності створення опорних шкіл, важливо максимально інформувати місцеві громади про результати навчання дітей. Замість прийому примусу поширювати серед батьків позитивний досвід функціонування, переконувати їх на прикладі успішних практик у доцільності створення таких навчальних закладів. Дієвою є практика порівняння на публічних обговореннях якості навчальних досягнень учнів проблемного регіону з якістю навчання в регіонах, де опорні заклади сформовані [24].

Загальна тенденція щодо використання новітніх технологій навчання – організація дистанційної освіти та забезпечення умов для інклюзивного навчання (через ту ж таку форму дистанційної освіти). Канада, країни Латинської Америки, в яких держава приділяє інклюзивній освіті велику увагу, забезпечують учителів і учнів ноутбуками, комп'ютерами тощо. В Аргентині звертають увагу з цього приводу на недостатній рівень володіння вчителями сучасними комп'ютерними технологіями.

Таким чином, результати проведеного аналізу дають змогу створити мапу освітніх установ та вказати їхній потенціал, який вимірюється якістю освітньої інфраструктури, її оснащенням, а також рівнем кваліфікації вчителів. Важливо також визначити відмінності. У світових освітніх практиках, де успішно функціонують опорні заклади, застосовується стратегічне планування наповнюваності шкіл і класів з урахування ситуативного (місцевого) фактора. Це досягається завдяки аналізу, що базується на достовірних статистичних даних.

### **3.3. Формування ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах**

Реформа освіти продовжується, не дивлячись на корінні зміни в Міністерстві освіти і науки і на уряді зокрема. Програма НУШ, новий стандарт базової освіти, запуск старшої профільної школи, зміна моделі оплати праці педагогів – зараз є найактуальнішими змінами, що висувуються вимогами суспільства та необхідні для здійснення в найкоротший час.

Закон «Про повну загальну середню освіту» – це закон, який відкриває нові можливості для всіх суб'єктів навчально-виховного процесу. Утворення об'єднаних територіальних громад у регіонах України, уперше в історії державного управління, створило умови, коли всі управлінські та фінансові повноваження перейшли в єдиний орган управління – місцевій раді та її виконавчому органі [12].

Зараз необхідно, щоб органи місцевого самоврядування ОТГ використали одне з найважливіших управлінських повноважень, що вони отримали завдяки Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» яке – право і можливість на формування ефективної системи забезпечення освітніми послугами населення громади. Необхідно також зазначити, що першочерговим утвореного відділу освіти є обсягу видаткової частини бюджету громади на її утримання – це завдання вимагає найбільш швидшого вирішення органів влади об'єднаних територіальних громад [5].

На жаль, уже є приклади, коли виконавчі органи об'єднаних територіальних громад (у більшості випадків це невеликі сільські громади) після отримання управлінських повноважень і збільшення фінансових надходжень до місцевого бюджету навіть не спробували створити власну систему управління освітою. Замість того, майже всі функції управління освітньою сферою разом із запланованими на її утримання бюджетними коштами передали до відділів освіти районних державних адміністрацій. Зрозуміло, що в таких випадках не варто очікувати будь-яких суттєвих якісних змін в освітній сфері громади.

Сучасні процеси глобалізації і стрімкий розвиток інформаційних технологій у світі кардинально змінюють сутність такого соціального процесу, як освіта. Повертаючись до новостворених громади, необхідно зазначити, що є певні очікування мешканців, що створення ОТГ справді допоможе покращити їхнє життя, підвищить соціальний рівень населення, удосконалить інфраструктуру громади, зробить публічні послуги

(включаючи послуги шкільної освіти) з боку влади більш якісними та такими, які відповідатимуть рівню європейських країн. Як показує досвід уже утворених ОТГ, питання якості освіти буде завжди у центрі серйозних дискусій з учителями, батьками, місцевими депутатами, іншими зацікавленими сторонами. Тому якщо керівництво об'єднаної територіальної громади має намір здійснити оптимізацію мережі шкіл, в першу чергу необхідно визначити чітке і просте поняття «якісна освіта» [26, с.11 – 15].

Вкрай важливо приділити увагу професійному і стратегічному розумінню головної мети освіти у громаді, дати відповіді на питання: яке місце в цьому буде займати якість освіти, як вона буде покращена та як це можна виміряти.

Необхідно забезпечити незалежний проміжний контроль навчального закладу, який сприятиме виявленню недоліків з надання освітніх послуг на усіх етапах навчання, що допоможе здійснити превентивні та корекційні заходи [2].

У стратегічних документах Міністерства освіти і науки України також значна увага приділяється розвитку спеціальних компетенції у дітей. Так, до прикладу, в Концепції «Нова українська школа» зазначено, що учні повинні мати ключові компетенції.

Перше питання, яке задають собі керівники виконавчих органів влади після створення об'єднаної громади, звучить так: «З чого починати створення органу управління освітою?». Відповідь проста – створення органу управління освітою об'єднаної територіальної громади треба починати з ретельного аналізу функцій та повноважень. З погляду теорії менеджменту і чинного законодавства, орган управління освітою має такі основні функції: аналіз і планування; організація і прийняття управлінських рішень; контроль і погодження; зовнішня комунікація.

Тривалість створення органу управління освітою може становити від 2-х до 4-х місяців. Результатом реалізації алгоритму має стати: створення відповідної структури управління системою освіти об'єднаної територіальної



громади; укомплектованість його кадрами належної кваліфікації; налагоджений документальний порядок, пов'язаний з інвентаризацією прийнятого комунального майна, кадрового обліку педагогів і шкільних працівників; вирішення питань методичної підтримки та атестації, підготовки статистичних звітів, фінансового та бухгалтерського забезпечення шкіл [24].

Тільки після того, як операційне управління мережею загальноосвітніх навчальних закладів набуло стабільного характеру, можна починати підготовку таких стратегічних завдань. Залежно від ситуації з кількістю шкіл, дошкільних та позашкільних установ, їх географічного розташування, система менеджменту освітою об'єднаної територіальної громади може мати різні структурні форми та відповідні назви (управління, відділи, сектори тощо), штат працівників [31].

Децентралізація освітнього менеджменту об'єднаної територіальної громади також дасть змогу уникнути формування малоефективної і витратної управлінської системи для бюджету об'єднаної територіальної громади [13].

Окремим предметом аналізу системи управління освітою об'єднаної територіальної громади повинна стати діяльність методичних служб. Іншим чинником, який також впливає на формування моделі методичної служби є структура мережі навчальних закладів в громаді (кількість шкіл, їх ступені, профілі, локація, дисперсність, ефективність роботи фахових (шкільних/міжшкільних) методичних об'єднань тощо).

Отже, висока якість освітніх послуг є головною функцією органів управління освітою об'єднаної територіальної громади, яка відрізняє її від органів управління освітою в структурі районної державної адміністрації, Одним з найважливіших елементів створення ефективної системи управління закладів освіти об'єднаної територіальної громади є максимальне делегування адміністративних і навчально-методичних повноважень на рівень навчальних закладів.

## ВИСНОВКИ

Однією із невідкладних проблем у побудові сучасної демократичної і єдиної України є забезпечення сталого економічного розвитку країни, через реформування місцевого самоврядування та територіальної організації публічної влади, що автоматично впливатиме на всі сфери суспільства.

З'ясовано поняття децентралізації, та визначено, що головною метою місцевого самоврядування, виходячи з міжнародного досвіду, є реформування життєздатних територіальних громад, які б могли забезпечувати громадянам високу якість життя, разом з тим і створення якісної системи освіти, через повне використання місцевих ресурсів, фактично за місцем їх потреби.

Проаналізовано сутність децентралізаційних процесів в освіті, виходячи з децентралізаційних реформ в галузі освіти громади активізували свою діяльність навколо формування своїх освітніх просторів їх ефективного управління та фінансування. Ефективне реформування мережі шкіл громадою, як головного су'єкта децентралізаційних процесів, ціле направлено впливатиме на якість шкільної освіти на місцях та раціональне використання коштів місцевого бюджету.

Розглянуто нормативно-правове регулювання та визначено, що державні перетворення, які необхідні та відбуваються у вітчизняній системі освіти потребують покращення нормативно-правової бази, прикладом цього може стати досвід євроінтеграційних перетворень, що були спрямовані розвиток та набуття нових якісних ознак, в системі освіти загалом. Саме це можливо при умові реформування та модернізації нормативно-правової бази освітянської діяльності, що дало б змогу бути на рівні європейських країн по якості надання освітніх послуг населенню. Упродовж 2017–2020 років урядом країни та Міністерством освіти і науки України було здійснено ряд ефективних заходів щодо створення правових передумов реформування сфери освіти. Одним з найбільш важливим документом є Закон України «Про

освіту», прийнятий Верховною радою України у вересні 2017 року, він ключив основні напрями реформування освіти та заклав підґрунття для її реформування.

Розкрито проблеми децентралізованого управління, які є найбільш актуальними й активно вивчаються та досліджуються науковцями. Головною проблемою децентралізованого управління є відсутність високо компетентного керівника, що має достатньо знань та умінь правильно налагодити свою роботу з перших днів. Фактор першоутворення приводить до нерозуміння ситуації в цілому для формування та здійснення розподілу управлінських функцій для досягнення стратегічної управлінської мети за участю суб'єктів різних структур та ефективного використання можливостей ресурсів зовнішнього середовища та внутрішнього середовища.

Визначено, що кожна реформа, що планується впроваджуватись повинна мати в основі своєї фінансову підтримку зі сторони держави, як гарант її реалізації в подальшому. Президент України, Кабінет Міністрів України та Верховної Ради України повинна віднайти кошти для фінансування реформи в галузі освіти в умовах децентралізації. Аби в кінцевому результаті побачити позитивні результати в реформі.

Проаналізовано стан правового регулювання шкільної освіти та окремо ключових напрямів реформування загальної середньої освіти, а саме концепція «Нова українська школа» на період до 2029 року, що прогнозує розроблення нового закону «Про загальну середню освіту» та план дій із реформування системи загальної середньої освіти. Загалом підкреслено необхідність реформування освіти упродовж часу та відповідно викливів, що створюються суспільством в результаті реформаційних процесів. Уряд повинен контролювати нормативно-правову базу та швидко реагувати на її проблеми або ж прогалини задля успішної реалізації положень.

Проведено дослідження по створенню і функціонуванню опорних шкіл в Україні, створенням мережі опорних шкіл держава, вищі органи управління освітою планують вирішити задавнену проблему – забезпечення рівного

доступу до якісної освіти та подолання суттєвої різниці між результатами навченості учнів навчальних закладів, розташованих у містах та сільській місцевості.

Проаналізовано процес створення системи управління освітою об'єднаної територіальної громади. Головним елементом децентралізаційних процесів в галузі освіти є створення налагодженої системи управління закладами освіти ОТГ та розподіл адміністративних і управлінських дичних повноважень на рівень навчальних закладів.

В Україні відбувається процес децентралізації влади, що закладений Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» 157-VIII від 05.02. 2015. Одним із пріоритетних завдань реформи є об'єднання територіальних громад та створення структури управління освітою на підпорядкованих місцевій громаді навчальних закладів. До цього часу об'єднання громад управлінням освітою в селах і селищах займались відділи освіти районних державних адміністрацій, які є елементами вертикалі державної виконавчої влади.

У порівнянні з РДА, органи місцевого самоврядування об'єднаних громад, за новим законодавством, є автономними та мають всі повноваження, у тому числі у сфері управління освітою.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05 лютого 2015 р., №157-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/157-viii>
2. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
3. Про дошкільну освіту: Закон України Документ від 20.05.2020 № 2628-III. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text>
4. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: Закон України № 2411-VI від 1 липня 2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/80-19>.
5. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 14 жовтня 2020 р., №2456-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
6. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25.06.2013 р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
7. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2014 р., № 333-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>
8. Концепція розвитку освіти України на період 2015-2025 років [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.mon.gov.ua/prviddil/1312/1390288033/1414672797>.
9. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2014 року №333-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>

10. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249613934>

11. Про затвердження і введення в дію переліку національних освітніх індикаторів ефективності та якості загальної середньої освіти та методології їх обрахунку: Наказ МОН України № 1116 від 19.09.2016. URL:

<http://old.mon.gov.ua/ua/about-ministry/normative/6223->

12. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України: Постанова КМУ від 20 січня 2016 р. № 79 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/80-19>

13. Про затвердження Положення про освітній округ: Постанова КМУ від 27 серпня 2010 р. № 777 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/80-19>.

14. Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2016 року №688-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249350402>

15. Александрова Г.М. Проблеми фінансування освіти на місцевому рівні / Г.М. Александрова // Бізнес та інтелектуальний капітал. – 2015. – № 3 – С. 56-69.

16. Бодак Н. В. Адміністративно-правові засади організації місцевої влади: сучасний стан та перспективи розвитку : автореф. дис. канд. юрид. наук : 12.00.07 / Бодак Неля Вікторівна. – Ужгород, 2017. – 18 с.

17. Белова Л. О. Реформування системи управління освітою за умови децентралізації місцевого самоврядування / Л. О. Белова // Актуальні проблеми державного управління. – 2014. – № 1. – С. 109-118 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2014\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2014_1_16)

18. Беззуб І. Реформування середньої освіти: виклики та нововведення [Електронний ресурс] / І. Беззуб // Громадська думка про правотворення. – 2020. – № 4 (189). – С. 3–14. – Режим доступу: <http://nbuviap.gov.ua/images/dumka/2020/4.pdf>.

19. Беновська Л.Я. Проблеми бюджетного забезпечення освіти в контексті децентралізації управління / Л.Я. Беновська // Регіональна економіка. – 2016. – № 1 – С. 121-129.

20. Венцель Н.В. Проблеми розвитку загальної середньої освіти в об'єднаних територіальних громадах / Н. Венцель // Електронне наукове фахове видання «Народна освіта». – Випуск №3(30). – 2016. – С. 12 – 16

21. Гриневич Л. М. Тенденції децентралізації управління базовою освітою в сучасній Польщі : автореф. дис. канд. пед. наук : 13.00.01 / Гриневич Лілія Михайлівна: Ін-т педагогіки АПН України. – Київ, 2005. – 20 с.

22. Енциклопедичний словник з державного управління / [Ю.П.Сурмін, В.Д.Бакуменко, А.М.Михненко та ін.; за ред. Ю.В.Ковбасюка, В.П.Трощинського, Ю.П.Сурміна]. – К.: НАДУ, 2010. – 828 с.

23. Європейські орієнтири місцевого і регіонального розвитку: збірник матеріалів та документів / заг. ред. М. Пухтинського, О. Власенка. – К. : Вид-во АМУ, 2009. – 508 с.

24. Інформаційно-статистичний бюлетень №б/н від 21.08.2018: Освіта в Україні: базові індикатори [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nova-ukrainska-shkola/1serpkonfnformatsiyuiy-byuleten.pdf>

25. Карпенко Н.М. Організаційно економічний механізм державного регулювання розвитку загальної середньої освіти в Україні: дис. ... кандидата наук з державного управління за спец: 25.00.02. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.dsau.dp.ua/ua/page/photo/dis\\_karpenko.pdf](https://www.dsau.dp.ua/ua/page/photo/dis_karpenko.pdf)

26. Кремень В. Г. Проблеми якості української освіти в контексті сучасних цивілізаційних змін / В.Г. Кремень // Український педагогічний журнал. – 2015. – № 1. – С. 8 – 15.

27. Курко М. Н. Стан та нормативно-правове врегулювання фінансового забезпечення освіти / М.Н. Курко // Право і Безпека. – 2010. – № 1. – С. 140 – 143.

28. Коцовська О.С. Механізм фінансового забезпечення освіти: правові засади розподілу владних повноважень / О.С. Коцовська // Аспекти публічного управління. – 2014. – № 9-10. – С. 72 – 79.

29. Коваленко С.О. Фінансування видатків на освіту в умовах децентралізації / С.О. Коваленко, Ю.О. Коскіна // Бізнес- Інформ. – 2017. – № 8. – С. 105 – 109.

30. Кириленко О.М. Пріоритетні напрямки вдосконалення фінансування дошкільної освіти в Україні / О.М. Кириленко, Я.В. Бучковська // Світ фінансів. – 2014. – Вип. 3. – С. 20 – 30.

31. Лопушинський І., Ковнір О. Стан та перспективи реформування освіти в умовах децентралізаційної влади в Україні / І. Лопушинський // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2017. – № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://el-zbirn-  
du.at.ua/2017\\_1/27.pdf](http://el-zbirn-<br/>du.at.ua/2017_1/27.pdf)

32. Матухин Д. Л., Низкодубов Г. А. Компетентностный подход в системе высшего профессионального образования / Д.Л. Матухин, Г.А. Низкодубов // Язык и культура. – 2013. – №1 (21). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-v-sisteme-vysshegoprofessionalnogo-obrazovaniya>.

33. Мелешко В. В. Проблеми управління опорними закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації / В. В. Мелешко // Український педагогічний журнал. – 2018. – № 2. – С. 27 – 33. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj\\_2018\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj_2018_2_6)



34. Маслов В. І. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітніми навчальними закладами: Монографія. / В. І. Маслов, О. С. Бондар, К. В. Гораш – Тернопіль: Крок. – 2012. – 320 с.
35. Мельник Я.В. Шляхи удосконалення системи фінансування закладів освіти: регіональний аспект / Я.В. Мельник // Ефективність державного управління. – 2012. – Вип. 33. – С. 202 – 208.
36. Попова І. М. Освітня реформа в умовах децентралізації влади в Україні / Попова І. М., Юхоу О.А. // Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: збірник матеріалів 7-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук. ред. проф. Ю.М. Бардачова, І. П. Лопушинського, Р.М. Плюща. – Херсон: ХНТУ, 2016. – С. 144 – 147.
37. Семенюк Ю, Колісніченко Н. Поняття децентралізації освіти: публічно-управлінський аспект / Юрій Семенюк // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2019. – Вип. 3(42). – С. 111 – 117
38. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. Нова школа у нових громадах : посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах / А. Сеїтосманов, Н.Колініченко. – Київ. – 2017. – 128 с.
39. Тарасенко Н. Децентралізація освіти в Україні: плани, проблеми, перспективи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://xn--80aid1auz.xn--80ao2a3f.xn--j1amh/160-detsentralizatsiya-osviti-v-ukrajini-plani-problemi-perspektivi-2.html>
40. Хобзей П. Децентралізація середньої освіти: об'єднання та скорочення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hromadskeradio.org/programs/rankovahvylya/decentralizaciyaserednoyi-osvity-obyednannya-ta-skorochennya>
41. Шаповал Р. В. Правове регулювання освіти в Україні / Р. В. Шаповал // Форум права. – 2011. – № 1. – С. 1110 – 1115 [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/FP/2011-1/11srvovu.pdf>

42. Юрчук Л. Тенденції децентралізації управління освітою в Україні / Людмила Юрчук // Вісн. Нац. акад. держ. упр. – 2009. – Вип. 4. – С. 276 – 283.

43. Ярош А.О. Способи фінансування загальної середньої освіти в зарубіжних країнах / А.О. Ярош // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. – 2015. – Вип. 16(1). – С. 99 – 101.