

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

Губар Ірина Станіславівна
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 340.116:316:352
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ОСВІТИ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ
РІВНІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

(тема роботи)

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

І.С. Губар
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Захаріна Оксана Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2021

АНОТАЦІЯ

Губар І.С. Управління ресурсами освіти на муніципальному рівні в контексті сталого розвитку.– Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет, Житомир, 2021.

Визначено теоретичні положення управління розвитком освіти на муніципальному рівні в умовах соціально-економічної модернізації та класифіковано ресурси розвитку системи освіти на муніципальному рівні за джерелами формування.

Проведено аналіз формування інтеграційних ресурсів та визначено механізми управління ресурсами розвитку системи освіти на муніципальному рівні. Запропоновано територіальні освітні кластери як організаційно-економічна форма реалізації муніципальної стратегії розвитку освіти та обгрунтовано напрями застосування аутсорсингу в системі освіти на муніципальному рівні як засобу оптимізації ресурсів розвитку.

Ключові слова: аутсорсинг, децентралізація, механізм, місцеве самоврядування, муніципальний рівень, органи влади, ресурси освіти, система, сталий розвиток, територія, удосконалення, управління.

ANNOTATION

Hubar Iryna. Management of educational resources at the municipal level in the context of sustainable development. – Qualifying work based on the rights of a manuscript.

Qualifying work for obtaining an academic Master’s degree specialized in 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2021.

Theoretical provisions of management of the development of education at the municipal level in the conditions of social and economic modernization are defined, and resources of development of the system of the education at municipal level are classified based on the sources of formation.

The analysis of formation of the integration resources is carried out, and mechanisms of the management of resources of the development of educational system at the municipal level are defined. Territorial educational clusters are proposed as an organizational and economic form of implementation of the municipal strategy of educational development, and the directions of application of outsourcing in the educational system at the municipal level as a means of optimizing development resources are substantiated.

Key words: outsourcing, decentralization, mechanism, local self-government, municipal level, authorities, educational resources, system, sustainable development, territory, improvement, management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ОСВІТИ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	7
1.1 Теоретичні положення управління розвитком освіти на муніципальному рівні в умовах соціально-економічної модернізації	7
1.2. Класифікація ресурсів розвитку системи освіти на муніципальному рівні за джерелами формування	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ОСВІТИ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	21
2.1. Аналіз формування інтеграційних ресурсів розвитку освіти на муніципальному рівні	21
2.2. Механізми управління ресурсами розвитку системи освіти на муніципальному рівні	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ОСВІТИ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	29
3.1. Територіальні освітні кластери як організаційно-економічна форма реалізації муніципальної стратегії розвитку освіти	29
3.2. Аутсорсинг в системі освіти на муніципальному рівні як засіб оптимізації ресурсів розвитку	33
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Процес реформування системи освіти в Україні виступає складовою частиною її соціально-економічної модернізації та ґрунтується на принципово новій організаційно-економічній моделі, а саме: децентралізація управління та фінансування, перерозподіл ринку освітніх послуг на державному та муніципальному рівнях і зростання конкуренції у зв'язку зі скороченням кількості освітніх закладів.

У той же час, місцеві (муніципальні) органи управління освітою більшою мірою ототожнюють себе з відомчими структурами управління і виступають проміжною ланкою в ланцюжку доведення державних рішень. З урахуванням процесів децентралізації, саме на місцевому (муніципальному) 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 в розвиток освіти на умовах співфінансування.

Значимість цього завдання підвищується в зв'язку з тим, що на новому етапі децентралізації передбачається зростання інноваційної активності у сфері освіти на муніципальному рівні. Це зумовило вибір теми дослідження.

Питання модернізації муніципального рівня управління освітою представлені в науковій літературі не настільки широко, наскільки це необхідно в умовах децентралізації. На початкових етапах реформування системи управління освітою з'явилися роботи, що розкривають принципові інновації в муніципальному управлінні (Є.В. Краснов, Л.П. Наливайко, Г.Є. Стасюк та ін.), то згодом автори більшою мірою зверталися до специфіки управління освітою в малих або великих містах, сільських територіях (І. Колодій, І. Хомишин, Н. Шульга та ін.).

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати засади управління ресурсами освіти на муніципальному рівні та розробити напрями підвищення його ефективності в контексті сталого розвитку.

Мета дослідження зумовила необхідність вирішення наступних **завдань:**

- визначити теоретичні положення управління розвитком освіти на муніципальному рівні в умовах соціально-економічної модернізації;
- класифікувати ресурси розвитку системи освіти на муніципальному рівні за джерелами формування;
- провести аналіз формування інтеграційних ресурсів розвитку освіти на муніципальному рівні;
- визначити механізми управління ресурсами розвитку системи освіти на муніципальному рівні;
- запропонувати територіальні освітні кластери як організаційно-економічна форма реалізації муніципальної стратегії розвитку освіти;
- обґрунтувати напрями застосування аутсорсингу в системі освіти на муніципальному рівні як засобу оптимізації ресурсів розвитку.

Об'єкт дослідження – модернізація системи муніципальної освіти як структурної компоненти державної системи управління освітою.

Предмет дослідження – управління ресурсами освіти на муніципальному рівні в контексті сталого розвитку.

В ході дослідження використовувалися методи: системного, структурно-функціонального, проблемного і статистичного аналізу, порівняння, ранжирування, теоретичного узагальнення, нормативного моделювання. Методологічну основу проведеного дослідження склали принципи діалектичної логіки, що дозволили розглянути муніципальні системи освіти в розвитку і у взаємозв'язку з процесами територіального розвитку.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти, що визначають державну, муніципальну політику і основи управління в сфері освіти; відкриті публікації результатів наукових досліджень, а також матеріали симпозіумів, наукових конференцій, семінарів з питань управління освітою,

модернізації освіти, державного і муніципального управління; програмні та прогностичні розробки наукових колективів, органів державної та місцевої влади; аналітичні матеріали.

Елементи наукової новизни полягають в обґрунтуванні підвищення ефективності управління ресурсами освіти на муніципальному рівні в контексті сталого розвитку шляхом: запропонування територіальних освітніх кластерів як організаційно-економічної форми реалізації муніципальної стратегії розвитку освіти та обґрунтування напрямів застосування аутсорсингу в системі освіти як засобу оптимізації ресурсів розвитку.

Практична значимість дослідження. Результати та висновки проведеного дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування та органами управління освітою при регулюванні процесів розвитку освіти на своїй території в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища та формування ринкових відносин у сфері освіти.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження проходили апробацію на Міжнародній науково-практичній конференції «Механізми управління розвитком територій» м. Житомир (21.10.2020 р.).

Публікації. Губар І.С., Дацій Н.В., Губар П.М. Освітні механізми розвитку місцевого самоврядування в умовах сталого розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 10. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua>.

Структура роботи та обсяг. Кваліфікаційна робота має наступну структуру: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел (46) і він складає – 6 сторінок. Повний обсяг роботи – 47 сторінок. Робота містить – 5 таблиць і 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ОСВІТИ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Теоретичні положення управління розвитком освіти на муніципальному рівні в умовах соціально-економічної модернізації

Аналіз модернізації освіти в державі дозволив виявити [1; 6; 36], що необхідна зміна управління розвитком освіти для досягнення цілісності, системності та стійкості процесів розвитку. Потенційно найбільш перспективним для цих цілей є місцевий (муніципальний) рівень управління освітою, який потребує нової моделі управління, що відповідає цим складним завданням.

При визначенні підходів до вдосконалення управління розвитком освіти, при побудові моделі управління, що забезпечує сталий розвиток систем освіти на муніципальному рівні, «які розкривають закономірності суспільного розвитку, соціальну функцію і природу освіти» [38, с.85]. Особливий інтерес представляє, в цьому відношенні, сучасні роботи [3; 6], «що відображають взаємодію суспільства і освіти, осмислення цивілізаційних зрушень, які впливають на соціальні процеси, співвідношення культурологічних та економічних чинників впливу на освіту» [6, с.51].

Перш за все, як будуть досягнуті якісно нові результати, як буде забезпечуватися баланс цих результатів з життєво важливими параметрами середовища, з ресурсами життєдіяльності і розвитку, тобто, зв'язок «результати – ресурси – зовнішнє середовище» розглядається як принциповий для досягнення стійкості. Особлива увага приділяється категорії «ресурси», їх особливій ролі для досягнення стійкості розвитку.

Ресурсний контекст сталого розвитку невідновлюваних ресурсів і умови відновлення інших груп безпосередньо впливають на цільові орієнтири

розвитку, сприяючи або перешкоджаючи досягненню його стійкості, їх оцінки та ранжування з точки зору критичного впливу на стійкість розвитку. Надзвичайно актуальним стає питання про відновлювальні і невідновлювані ресурси освітніх систем, які розглядаються в будь-якій еколого-соціо-економічній системі.

Стан невідновлюваних ресурсів і умови відновлення інших груп безпосередньо впливають на цільові орієнтири розвитку, сприяючи або перешкоджаючи досягненню його стійкості.

Основні структурні блоки концептуальної моделі управління повинні, на наш погляд, відображати теоретичні основи, які представлені на рівні управлінської концепції ціннісних орієнтирів, опису об'єкта управління. Вектор спрямованості сталого розвитку, який в літературі [18] «з цієї теми зв'язується з безперервним процесом задоволення потреб сучасного і майбутнього поколінь, також є принципово важливим і є відмінною рисою теорії сталого розвитку».

Що стосується розвитку освітніх систем результатом сталого розвитку можна, в кінцевому підсумку, вважати зростання можливостей задоволення освітніх потреб в тривалій перспективі. Підкреслимо, що мова «йде саме про задоволення освітніх потреб, а не актуального попиту, як це впливає з моделі розвитку освіти як ринку освітніх послуг» [9, с.237].

Цей аспект є дуже важливим і принциповим у розумінні вектора сталого розвитку, оскільки він підкреслює соціальну спрямованість та соціальну функцію освіти як умову безперервного процесу розвитку.

Базуючись на основних положеннях і принципових позиціях теорії сталого розвитку, з урахуванням виділених сутнісних характеристик А.І. Ковальовим [4, с.48] запропоновано визначення сталого розвитку системи освіти «як триваючого в часі якісного збільшення соціальної ефективності освіти, забезпеченого зростанням внутрішнього потенціалу цієї системи».

Основним фактором, що робить визначальний вплив на розвиток системи освіти як соціальної системи, є якість управління нею. У соціальних системах стійкість автоматично не забезпечується і повинна виступати як самостійний

предмет аналізу в рамках управління розвитком, яка супроводжується постановкою і вирішенням специфічних управлінських завдань, вибором адекватних засобів управління, організаційних форм і механізмів.

Дослідження [2; 6] дозволило сформулювати поняття «управління стійким розвитком системи освіти» як «процесу вироблення і прийняття рішень, спрямованих на створення і підтримку ресурсної бази, гармонізацію структурних та функціональних характеристик системи освіти для підвищення її соціальної ефективності» [16, с.70]. Склад основних управлінських завдань впливає з необхідності забезпечити і узгодити всі елементи потенціалу розвитку системи.

Для того, щоб управлінські рішення відповідали цим вимогам, необхідна побудова цілісної системи управління, де принципи, функції, структура і механізми управління були б узгоджені між собою і спрямовані на досягнення мети сталого розвитку. Тому була поставлена задача побудови моделі управління освітою на місцевому (муніципальному) рівні, яка здатна забезпечити стійкість розвитку, і запропонувати вирішення цієї задачі.

Основні структурні блоки концептуальної моделі управління повинні, на наш погляд, відображати теоретичні основи, які представлені на рівні управлінської концепції ціннісних орієнтирів, опису об'єкта управління і самої системи управління з визначенням природи і механізму управління.

В структуру моделі було включено все те, що характеризує діяльність управління – її цілі, результати, зміст і способи реалізації, точніше, організаційні механізми, які «розкривають не тільки самі способи виконання окремих функцій управління» [43], а й їх розподіл в організаційній структурі управління.

Все перераховане виступає основними змістовними і структурними елементами моделі, які потім змістовно наповнюються в залежності від рівня управління, його об'єкта, детальності і виду моделі. Таким чином, в самому узагальненому вигляді модель управління розвитком освітніх систем елементами моделі, які потім змістовно наповнюються в залежності від рівня

управління, і сукупність необхідних і достатніх зв'язків між цими елементами (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Узагальнена модель управління розвитком системи освіти [45, с.42]

УПРАВЛІНСЬКА КОНЦЕПЦІЯ	
Місія, ціннісні орієнтири управління розвитком освіти	
Принципи управління розвитком освіти	Цілі, завдання управління розвитком освіти
Організаційні структури управління розвитком	Функції управління розвитком освіти
Механізми управління розвитком освіти	
Об'єкти управління	

Наступний крок конкретизації – це перехід до функціональної та організаційної моделей управління, відмінність яких від концептуальної моделі полягає саме в ступені узагальненості.

Структурна функціональної моделі управління показує ієрархічний зв'язок окремих управлінських дій за рішенням кожного завдання управління, а організаційна модель забезпечує наступний етап конкретизації, показуючи розподіл і закріплення цих функцій між структурними підрозділами і конкретними виконавцями (рис.1.1.).

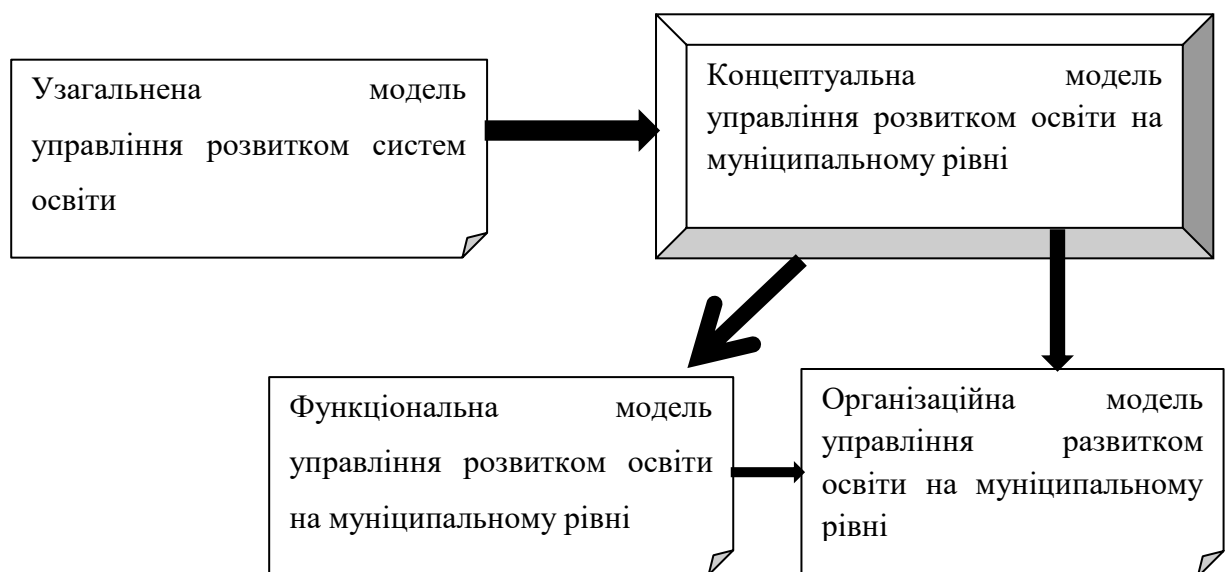


Рис. 1.1. Блок-схема моделей управління розвитком освіти на муніципальному рівні

Останнім часом офіційною управлінською концепцією в державі виступає «управління за результатами», яке націлене на забезпечення якості та ефективності управління. Управління за цілями (і, відповідно, за результатами) ставить дуже високі вимоги до персоналу будь-якої організації, і, перш за все, до її керівництва, до технологічності методів постановки цілей, визначення і оцінки результатів, до надійності інформаційної бази управління, до створення мотивуючих умов, при яких кожен працівник може і хоче працювати на загальні цілі організації.

У той же час увага до персоналу, партисипативного управління, демократичність процедур прийняття рішень, створення сприятливого мотиваційного середовища – традиційно слабкі ланки в практиці державного менеджменту, яке залишається багато в чому директивним, тому в освіті управління за результатами не отримало масового поширення.

Новий сплеск інтересу до цієї управлінської концепції в Україні був викликаний проведенням адміністративної реформи, концепція якої розглядає перехід всієї адміністративної системи до «управління з результатами».

Дослідники теорії і практики державного управління стверджують [19; 36], що «для чиновників це дійсно стало принципово новим підходом до організації їх діяльності» [12]. Однак цей новий підхід вийшов за межі внутрішніх проблем самоорганізації міністерств і відомств, був перенесений на практику управління різними галузями національної економіки, і стосовно до сфери освіти викликав кілька негативних наслідків.

По-перше, увійшовши в практику діяльності органів державного управління, концепція управління за результатами поступово стала основою їх уявлень про ефективне управління і в якості ведучої ідеї пройшла не тільки в обґрунтуванні, а й в змісті багатьох конкретних нововведень. Оскільки чіткого визначення цього терміна на концептуальному рівні не було запропоновано, практичне втілення нової установки звелось до модифікації традиційної моделі жорсткого адміністративного контролю під новим «гаслом», що спотворило

первісну концептуальну ідею класичного менеджменту до повної протилежності.

По-друге, неминуча при такому підході абсолютизація результату призвела до того, що фактично не розглядається категорія «ресурси». У сучасній теорії управління, в тому числі, у сфері менеджменту якості, прийнято як аксіома положення про те, що ефективне управління – це те, «яке забезпечує найкращий результат при наявних ресурсах» [37, с.544]. Однак на рівні державних рішень в галузі управління освітою та управління його розвитком стало нормою поділ результату і ресурсів. Складається стійка тенденція очікувати більш високих результатів від проведених реформ при одночасному скороченні безпосереднього фінансування шкіл.

В першу чергу, це відбувається через включення такого показника як «скорочення неефективних бюджетних витрат» [41] в оцінку діяльності органів виконавчої влади в рамках концепції управління за результатами. Сучасна концепція управління за результатами в тому вигляді, в якому вона придбала масову популярність і офіційне визнання, є непродуктивною, а часто виступає гальмом процесів розвитку освіти.

Основні причини цього ефекту – відрив результатів, які заплановані від [45, с.45]: «цілі розвитку; імовірнісний характер освітніх результатів взагалі і особливо в умовах інноваційних змін; неповнота і недостовірність інформаційної бази оцінки; недостатня валідність критеріїв і показників стану освіти, тенденцій і результатів його розвитку; відсутність безпосереднього зв'язку між управлінськими рішеннями і показниками оцінки результатів діяльності системи; відсутність надійних методів оцінювання результатів розвитку системи освіти» [45, с.45].

Управління освітою в умовах соціально-економічної модернізації не може також не спиратися на основні положення стратегічного управління, що базується на концепції відкритості організації, соціальної системи, істотно залежить від змін зовнішнього середовища.

На практиці управління розвитком освіти останніх років представлені різні види документів [21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 33; 34], які прийнято називати стратегічними.

Принципова відмінність стратегічного управління полягає в тому, що ця дія спрямована на виявлення не тільки шансів, але і небезпек, загроз, які можуть зламати тенденції. Саме поєднання двох ключових факторів – визнання системи освіти в якості відкритих соціальних систем і висока мінливість умов їх діяльності в період соціально-економічної модернізації – приводять до системи освіти в якості відкритих соціальних систем і висока в якості одного з концептуальних основ управління розвитком систем освіти на муніципальному рівні.

Перераховані концепції – управління по цілям, ціннісне, ресурсне та стратегічне управління, концепція сталого розвитку – не є альтернативними, а взаємно доповнюють один одного, виділяючи істотні акценти при управлінні розвитком і надаючи більш широкий набір інструментам для погодженого вирішення питань в цій сфері.

У той же час, вертикально інтегрована модель управління розвитком освіти призводить до того, що при проведенні реформ часто ігнорують інтереси територій, конкретних освітніх закладів, учасників освітнього процесу – вчителів і учнів, їх батьків.

На прикладі Проекту «Модернізація державної системи освіти в Україні II» [46] видно, що регіони здійснюють багато новацій, що шкодить їх територіальним і соціальним інтересам, закриваючи школи та скорочуючи вчителів, непедагогічний персонал освітніх закладів (при оптимізації мережі шкіл, перехід до нової системи оплати праці вчителів та ін.). Специфічні цілі загальної освіти складаються в особистісному розвитку дитини (інтелектуальному і фізичному), в забезпеченні його успішної соціалізації. Необхідно визнати, що формуються ці результати теж не тільки в освітніх установах, а й у соціумі, а тому одна галузь освіти не може нести відповідальність за їх досягнення.

Досягнення нових, цілей освіти вимагає створення більш адекватної та осучасненого освітнього середовища, умов навчання, які відповідають новим соціальним запитам, а також зміни соціокультурних і економічних умов життєдіяльності, які виходять за межі власне освітньої системи і є характеристикою місця проживання.

Таким чином, вертикально інтегроване управління не здатне стати організаційною основою розвитку освіти, оскільки в ньому відсутній прохідний механізм обліку територіальних і особистісних інтересів, а освіта розглядається поза зв'язком із соціумом, без урахування соціокультурної та економічної ситуації. Це управління не орієнтоване на принципи партисипативності, демократичності, стратегічності, а здійснюється як регулювання інформаційних потоків. Більш того, ці вертикальні механізми пригнічують цілісний розвиток систем освіти на муніципальному рівні, оскільки зацікавлені у виявленні лідерів, кращих зразків, тобто, стимулюють до розвитку тільки інноваційно активну частину системи освіти. У тих муніципалітетах, де явних лідерів немає, складається безперспективна ситуація, яка стає бар'єром для отримання фінансової підтримки модернізації місцевої освіти.

Розвиток освіти поза соціально-економічним розвитком території неможливо, оскільки загальна освіта тісно пов'язана з життям сім'ї, з місцем проживання, з загальними умовами і якістю життя, з соціальною інфраструктурою та навіть з економічним потенціалом. Принципово неможливо забезпечити більш високий рівень соціалізації здобувачів освіти, соціальну успішність в деградуєчому соціумі. Цей розрив веде не тільки до моральних втрат, до відторгнення від соціуму, асоціальної поведінки, а й до втрати ресурсу економічного розвитку території.

У той же час, розвиток системи освіти муніципального рівня не може бути забезпечено тільки за рахунок централізовано проведених змін. Ці зміни за всіма ознаками є елементами реформи освіти, оскільки здійснюються в обов'язковому порядку, по всій території України і мають нормативне правове закріплення [25; 32; 33; 34].

Модернізація сама по собі не виводить систему на адекватну траєкторію сталого розвитку, вона повинна грати допоміжну роль. Отже, стратегічно і технологічно управління розвитком має здійснюватися в двох сполучених смислових полях і збалансованому ресурсному забезпечені «підтримуючих» і «проривних» інновацій. Такою проривною інновацією є в даному випадку відхід від традиційної, модернізованої зверху галузевої моделі до принципово нової територіально-міжгалузевої моделі управління розвитком освіти на муніципальному рівні.

Таким чином, ключові положення управлінської концепції, як основи управління розвитком освіти на муніципальному рівні в умовах соціально-економічної модернізації, зводяться до наступного:

1. Вибір територіально-міжгалузевої моделі управління розвитком освіти, яка повинна прийти на зміну чинній в даний час галузевої моделі.
2. Прийняття в якості теоретичних підстав сукупності принципальних положень концепцій «управління за цілями», «ціннісного управління», «стратегічного управління», «сталого розвитку», «ресурсного управління».
3. Створення та зміцнення горизонтально інтегрованих форм і механізмів управління розвитком освіти на муніципальному рівні.
4. Поєднання двох типів стратегій – стратегії модернізації і стратегії проривного розвитку, які забезпечать баланс галузевих і територіальних інтересів у сфері розвитку системи освіти на муніципальному рівні.
5. Формування освітніх кластерів як сучасної організаційно-економічної форми, що забезпечує стійкість територіального і галузевого розвитку.

1.2. Класифікація ресурсів розвитку системи освіти на муніципальному рівні за джерелами формування

Необхідність вдосконалення підходів до управління ресурсами при вирішенні завдань розвитку освіти обумовлена управлінською концепцією, що

включає орієнтири та інструменти стійкого розвитку та спирається на ідею оптимізації сукупних ресурсів.

В сучасних умовах ефективного управління процесами розвитку забезпечується за допомогою інструментів проєктного менеджменту, в тому числі, проєктного інвестування, при якому розраховуються і мобілізуються ресурси для вирішення конкретного комплексу завдань, отримання певного результату. З точки зору надійності отримання бажаного результату, при плануванні та мобілізації ресурсів доцільно, на наш погляд, в першу чергу спиратися на класифікацію за їх економічною сутністю і по джерелам формування.

Досягнення нових освітніх результатів (як підсумок процесу розвитку в цій сфері) забезпечується за рахунок змін в освітньому процесі, який є основним для кожного навчального закладу. Ці зміни – новий зміст освіти, навчальні предмети і дисципліни, нові педагогічні технології та нові форми організації навчання та виховання, в свою чергу, можливі за умови повного ресурсного забезпечення інновацій в навчальному процесі. При цьому, перелік видів інвестиційних ресурсів ідентичний переліку ресурсів (умов) для здійснення звичайної штатної навчальної діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Види ресурсів для реалізації освітнього процесу [20, с.117]

<i>ВИДИ РЕСУРСІВ</i>	
Матеріальна база	Кадрові ресурси
Технічні засоби навчання	Фінансові ресурси
Навчально-методичні ресурси	Інформаційні ресурси
<i>Освітній процес</i>	
<i>РЕЗУЛЬТАТИ ОСВІТИ</i>	

Дана класифікація цілком відповідає визначенню інвестиційних ресурсів як грошових коштів та інших активів, що залучаються для здійснення вкладень в об'єкти інвестування.

Той факт, що інвестиційні ресурси крім грошової, можуть залучатися в таких альтернативних формах, як природні, трудові, матеріально-технічні,

інформаційні та ін., не достатньо враховуються в практиці управління розвитком сфери освіти. Як правило, відбувається ототожнення інвестиційних ресурсів з фінансовими засобами, що забезпечують інвестиції.

Однак в сучасних умовах саме практика ресурсного управління інноваціями в освіті вимагає враховувати не тільки фінансову, а й натурально-речову складову інвестиційної діяльності, що змінює умови освітнього процесу та створює нові можливості для підвищення якості та доступності освіти.

Галузь освіти продовжує залишатися інвестиційно привабливою. Саме ефективне ресурсне управління інноваційними проектами на рівні освітніх установ і навіть муніципалітетів (їх планування і мобілізація) не може бути забезпечено тільки з використанням фінансових показників, минаючи натурально-речову форму, оскільки запропонована модель управління розвитком освіти включає широкий спектр горизонтальних зв'язків і взаємодій при здійсненні нововведень, при яких можливий прямий обмін і спільне використання ресурсних потенціалів різних організацій, пошук і залучення альтернативних видів ресурсів.

Розрив між ресурсними можливостями територій і покладеними на них обов'язками з боку державних органів управління, а також власними стратегічними цілями і інтересами, можна, на наш погляд, «компенсувати не тільки шляхом пошуку додаткових фінансів, але і за рахунок впровадження нових технологій управління ресурсами території, які передбачають більш широке трактування поняття «ресурси», максимальне розширення спектру використаних джерел формування ресурсної бази розвитку, орієнтацію на зростаючу зацікавленість і ініціативу населення, малого бізнесу у вирішенні актуальних проблем місцевого рівня» [12].

З позиції забезпечення сталого розвитку, принципово важливим є поділ на внутрішні і зовнішні ресурси. Внутрішній потенціал муніципального освіти зазвичай вважається, «як сукупність всіх наявних в його межах ресурсів (сукупність засобів і можливостей) – матеріальних і нематеріальних, залучених

в процесі суспільного виробництва, в тому числі і не залучених, які використовуються для соціально-економічного розвитку території» [18].

Під внутрішніми державними ресурсами прийнято розуміти ресурси, що знаходяться в муніципальній власності, однак у розвитку економічного потенціалу території величезну роль відіграють приватні кошти. З цієї позиції внутрішні ресурси розвитку освіти складаються з коштів місцевого бюджету і позабюджетних, ресурсів муніципальних освітніх установ всіх типів і видів, бюджетів домогосподарств, а зовнішні – з коштів бюджетів вищого рівня (державного), позабюджетних коштів цих рівнів, коштів комерційних і некомерційних організацій, міжнародних програм та ін. Окрему групу становлять змішані (інтеграційні) ресурси, що формуються під конкретні програми або проекти на основі поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел (міжвідомчі програми, бюджетне фінансування проектів в сфері освіти, міжмуніципальні угоди та ін.). У загальній теорії систем доведено, що стійкість системи тим вище, чим менше вона залежить від впливу зовнішніх факторів.

Прямий наслідок цього положення – необхідність забезпечувати не просто збалансованість внутрішніх і зовнішніх джерел ресурсів, а, підтримувати, скоріше, майнову орієнтацію на внутрішні джерела. Для освітніх установ і місцевих (муніципальних) систем освіти, що мають в даний час, здебільшого, зовнішні джерела фінансування нововведень, рух в бік підвищення стійкості пов'язано, в основному, зі зростанням частки власних коштів, а також інтеграцією ресурсів (табл. 1.3)

На наш погляд, завдання ресурсного забезпечення розвитку території, в тому числі, системи освіти на муніципальному рівні, доцільно вирішувати не стільки за рахунок оптимізації бюджетних коштів і пошуку додаткових джерел їх поповнення, скільки за рахунок мобілізації позабюджетних джерел, більш активного використання альтернативних нефінансових ресурсів відповідно за наведеної вище класифікацією, розширення спектра внутрішніх джерел їх формування, більш активного використання можливостей населення і економічних суб'єктів, що діють і розташовані на території.

Класифікація ресурсів розвитку системи освіти на муніципальному рівні за джерелами формування [8, с.12]

Ресурси розвитку системи освіти на муніципальному рівні		
Внутрішні для системи освіти на муніципальному рівні (власні)	Зовнішні для системи освіти на муніципальному рівні (залучені)	Інтеграційні (змішані)
Місцевий бюджет	Цільові кошти	Міжвідомчі проекти
Позабюджетні джерела	Позабюджетні джерела	Співфінансування проектів у сфері освіти (місцевий з державним)
Комунальна власність	Міжнародні проекти , гранти	Міжмуніципальні угоди
Ресурси комунальних закладів освіти	Ресурси комерційного сектора	Приватно-муніципальне партнерство
Інформаційно-методичні центри	Ресурси некомерційного сектора	Освітні мережі
Приватні ресурси (бюджет домогосподарств)	Ресурси соціальної бюджетної сфери	
Муніципальні ресурсні центри		

Специфіка території, як соціально-економічних систем полягає в тому, що населення цієї території – головний місцевий ресурс, прив'язаний до місця проживання, тому активізація всіх форм участі населення у вирішенні питань місцевого життя, що підвищують якість цього життя (в тому числі, в сфері освіти), є унікальною і недостатньо використана особливістю муніципального рівня управління.

Ще одине перспективне джерело – це приватно-муніципальне партнерство. Світова практика показує, що практично завжди більш результативним є не просто приватне, а державно-приватне і подібне йому (приватно-муніципальне, наприклад) інвестування коштів в розвиток соціального потенціалу територій у формі партнерських відносин [43, с. 47].

Запропоновані класифікації дозволяють забезпечити необхідну повноту при плануванні ресурсного забезпечення інноваційних проектів з точки зору видів і обсягів ресурсної маси. У той же час вони не дають інструменту для виділення групи ресурсів, що впливають на процеси акумулювання необхідних коштів, які визначають кінцеві терміни і склад проектних дій. Для вирішення

цієї проблеми пропонується третя класифікація ресурсів розвитку систем освіти – по циклу відновлення.

Також питання про відновлення і невідновлювання ресурсів розглядається в будь-якій еколого-соціо-економічній системі і є ключовим в концепції сталого розвитку. Однак, для соціально-економічних систем, що не використовують природні ресурси, це питання має також вирішальне значення. Стан невідновлюваних ресурсів і умови відновлення ресурсних груп безпосередньо впливають на цільові орієнтири розвитку, сприяючи або перешкоджаючи досягненню його стійкості.

Таким чином, пропонується комплексне використання всіх трьох класифікацій при розрахунку ресурсного забезпечення інноваційних проектів на муніципальному рівні, оскільки вони є взаємодоповнюючими.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ОСВІТИ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1. Аналіз формування інтеграційних ресурсів розвитку освіти на муніципальному рівні

З управлінської точки зору, територіальні громади розглядаються у якості соціально орієнтованих корпорацій, в яких передбачається використовувати переважно методи партнерства і корпоративної участі, а інтеграційні ресурси представляють собою стратегічний потенціал розвитку території.

У зв'язку з цим вимагає окремого розгляду питання про можливий склад інтеграційних ресурсів, реальні джерела їх формування, апробовані форми та механізми інтеграційної взаємодії. Все різноманіття можливих інтеграційних зв'язків і взаємодій ми умовно поділяємо на два основних види: горизонтальну і вертикальну інтеграцію.

При цьому кожен з них включає конкретні форми об'єднання ресурсів, є не альтернативними, а взаємодоповнюючими, які охоплюють різні джерела формування ресурсної бази розвитку освіти (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Види і форми інтеграції ресурсів для розвитку систем освіти на муніципальному рівні [13]

ІНТЕГРАЦІЯ РЕСУРСІВ РОЗВИТКУ ОСВІТИ		
<i>Горизонтальна</i>		<i>Вертикальна</i>
Мережева взаємодія закладів освіти	Соціальне партнерство	Регіональні цільові програми, проекти
Муніципальні програми	Межмуніципальні програми	Державні цільові програми, проекти
Міжнародні програми, проекти	Освітні платформи	Освітні комплекси

Горизонтальна інтеграція з організаційної та економічної точок зору більш проста, оскільки вона не пов'язана з подоланням міжрівневих бар'єрів існуючої вертикалі управління освітою (нормативно-правових, організаційних), з особливостями міжбюджетних відносин. До складу ресурсів, що мобілізуються за рахунок горизонтальної інтеграції, пропонується включати ті, що утворюються завдяки мережевій взаємодії освітніх установ, соціального партнерства організацій різних форм власності та галузевої належності, місцевих, міжмуніципальних і міжнародних програм і проєктів, а також об'єднання в рамках освітніх платформ.

Саме ці форми пройшли до теперішнього часу достатню апробацію і підтвердили свою життєздатність. Виділення двох різних форм – мережевої взаємодії і соціального партнерства – представляється нам доцільним, хоча в практичній діяльності керівників закладів освіти, місцевих і регіональних органів управління, а часто і в наукових публікаціях [37; 41], ці терміни використовуються як синоніми.

Це відбувається тому, що взаємодія освітніх установ між собою і з організаціями виробничої і соціальної сфер здійснювалося протягом усього часу існування освіти в державі, і сприймається як традиція.

Сучасна ідея соціального партнерства заснована на взаємній вигоді і рівноправній співпраці сторін, до яких відносяться органи місцевого самоврядування, бізнес, некомерційний сектор і населення. «Реальність і продуктивність використання цієї форми можна вважати високими, оскільки на сьогодні накопичено певний досвід співпраці між підприємствами та освітніми установами, іноді за участю органів влади, яке вибудовується під рішення певних, соціально значущих, проблем» [7; 11].

Важко переоцінити значення соціокультурного потенціалу території для процесів розвитку систем освіти на муніципальному рівні, для формування інтеграційних зв'язків. Цей потенціал не тільки може бути використаний як прямий ресурс розвитку освіти в різноманітних варіантах взаємодії з організаціями сфери культури, охорони здоров'я, спорту, засобів масової

інформації тощо для вирішення спільних соціальних проблем, а й значною мірою визначає «конкретну модель цього розвитку, «укорінену» в місцеву культуру у вигляді традицій, норм, етнокультурних умов, який враховує демографічну і соціальну структуру населення, форми і мас-штаби економічної активності» [3; 9].

Саме економічний і соціокультурний потенціал територій надає значні ресурси розвитку освіти, призвело до появи нового терміну – «соціокультурна модернізація освіти» [10], який вже використовується в офіційних документах [5] і підкреслює важливість соціального і територіального контексту в досягненні успішності проведеної модернізації.

Аналіз практики інтеграційних процесів в сфері освіти дозволив виділити три можливих варіанти їх організації, що розрізняються за цілями спільної діяльності, інтенсивності, тісноті і сутності утворюються зв'язків, різним можливостям мобілізації ресурсів розвитку. Фактично вони відповідають різним рівням зрілості інтеграційних процесів.

Перший варіант – це періодичний (дискретний) обмін визначено видами ресурсів (програмно-методичними, інформаційними, кадровими.), який виникає між самостійними освітніми закладами, що перебувають, як правило, на різних рівнях розвитку.

Другий варіант – це кооперація, об'єднання ресурсів самостійних освітніх закладів, для спільного вирішення тих завдань модернізації освіти, які поодиноці кожній школі вирішувати або неможливо, або неефективно.

Третій варіант – це власне інтеграція якої відповідає перехід до якісно нових організаційних форм, що об'єднує самостійні організації в більш великі системи для досягнення довгострокових цілей в сфері освіти.

В основі подібних інтеграційних рішень може бути як горизонтальна, так і вертикальна інтеграція, або їх поєднання.

У той же час, найвищий рівень інтеграції має не тільки плюси, а й мінуси, оскільки організаційне об'єднання завжди має небезпеку поглинання слабшої

організації, її переорієнтації на мету більш сильного партнера, поступової втрати організаційної та економічної самостійності.

На наш погляд, міжмуніципальне співробітництво є сьогодні новим і дуже перспективним вектором розвитку території. Якщо створення освітніх платформ в більшій мірі залежить від зрілості, активності, досвіду і компетентності керівників місцевого самоврядування, їх готовності до комплексної, масштабної і довготривалої спільної діяльності муніципалітетів у сфері освіти, то менш складна модель міжмуніципальної співпраці в рамках окремих проєктів і програм практично не має обмежень у своєму застосуванні.

Мета розвитку системи освіти на муніципальному рівні виступають як частина стратегічних цілей розвитку території, а значить, їх ресурсне забезпечення найбільш повно може бути здійснено на принципах партнерства і взаємодії.

Підводячи підсумок аналізу формування інтеграційних ресурсів розвитку освіти на муніципальному рівні, можна сформулювати такі основні принципи їх формування та використання для цілей розвитку освіти на муніципальному рівні:

- максимальна різноманітність видів і організаційних форм інтеграції;
- ресурсна взаємодія суб'єктів різних форм власності та галузевої належності;
- опора на використання організаційних форм інтеграції ресурсів, які пройшли пілотну апробацію.

Реалізація цих принципів досягається за рахунок урахування специфіки цих ресурсів при здійсненні комплексу управлінських дій з планування, акумулювання, розподілу, використання і контролю ресурсного забезпечення процесів розвитку освіти на муніципальному рівні.

2.2. Механізми управління ресурсами розвитку системи освіти на муніципальному рівні

У сучасній теорії публічного управління органи місцевого самоврядування розглядаються вже не просто як «збирачі податків, а як головні менеджери з управління ресурсами для виробництва муніципальних послуг та переданих державних повноважень» [3].

Звідси випливають підходи до оцінки їх діяльності, і включення в єдиний процес адміністративної реформи за рахунок переходу до управління за результатами. При цьому, результатами в сфері освіти вважаються надання бюджетних послуг в необхідному обсязі і встановленої якості, а засобами - більш ефективного ресурсного управління.

Ресурсне забезпечення розвитку – це «комплексний процес мобілізації, накопичення, розподілу і використання ресурсів, регульований за допомогою функцій планування, організації, контролю, моніторингу, мотивації, спрямованих на ефективне та раціональне використання ресурсів і зниження інноваційних ризиків» [35, с.91].

Управління ресурсами розвитку будується на основі загальної моделі управління розвитком освіти, тобто, «підпорядковується її принципам, цілям і задачам, враховує особливості організаційних структур і механізмів муніципального управління, проте містить свою специфіку, що виражається через склад конкретних функцій ресурсного управління, суб'єктів та механізмів управління» [36, с. 59].

Дві основні стратегії, виділені в моделі управління розвитком системи освіти на муніципальному рівні («модернізація» та «випереджаючий розвиток»), будуть визначати не тільки загальний склад цілей і завдань управління, а й специфіку управління ресурсами, необхідними для досягнення цих цілей.

Сукупний ресурсний потенціал розвитку складається з двох частин – з ресурсів, необхідних для здійснення модернізаційних нововведень в рамках

концепції модернізації, підтримки освітніх закладів в нових правових і економічних умовах діяльності, а також з ресурсів, необхідних для здійснення проєктів розвитку територіальної системи освіти, яка обумовлена власною стратегією розвитку території.

Управління ресурсами в системі освіти на муніципальному рівні здійснюється в даний час на двох рівнях, отже, суб'єктами цього управління є самі освітні установи і місцеві органи виконавчої влади.

Такий поділ зберігається і в рамках інноваційних програм і проєктів, тобто, при управлінні ресурсами розвитку, так як в залежності від масштабу проєкту розпорядниками ресурсів виступають окремі школи, дитячі садки, заклади додаткової освіти або муніципальний орган управління освітою.

Відповідно до обраних принципів управління розвитком освіти доцільно поєднання механізмів централізованого і децентралізованого управління (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Механізми управління ресурсами розвитку системи освіти на муніципальному рівні

Механізми управління ресурсами розвитку	
<i>Централізовані</i>	<i>Децентралізовані</i>
Місцевий бюджет розвитку освіти	Проєктний менеджмент
Позабюджетні фонди розвитку	Інформаційна, методична, технічна підтримка через Ресурсні центри
Субвенції	Договірні через соціальне партнерство
Субсидії, дотації	Договірні комерційні
Конкурсне фінансування	Цільове фінансування через Фонди розвитку освіти, асоціації, об'єднання
Цільова ресурсна підтримка закладів освіти	—

Перераховані у (табл 2.2) механізми управління ресурсами успішно застосовуються в даний час у сфері освіти, в той же час можуть і повинні вдосконалюватися форми, в яких вони реалізуються.

Якщо звернутися до централізованих механізмів ресурсного забезпечення, то найбільш складно в даний час йде справа з місцевим

бюджетом розвитку освіти. Незважаючи на те, що наявність самостійного бюджету розвитку визнано в теорії менеджменту одним з головних умов стабільного і ефективного розвитку організацій, на муніципальному рівні управління це залишається поки побажанням, а не фактом.

Незважаючи на те, що практично всі муніципалітети розробляють сьогодні програми розвитку освіти, внаслідок недосконалості міжбюджетних відносин переважна більшість територій мають «бюджети виживання» і змушені зрізати фінансування цих програм. У той же час, економічно розвинені муніципалітети або ОТГ в останні роки стабільно фінансують програми розвитку, в тому числі на умовах співфінансування з регіонального бюджету.

Якщо ж органи місцевого самоврядування зацікавлені в збереженні існуючої мережі загальноосвітніх закладів і вибирають стратегію підтримки окремих шкіл для забезпечення доступності загальної освіти, збереження кваліфікованих педагогічних кадрів, соціальної стабільності на території, доцільно використовувати механізми дотацій з метою компенсувати недоотримане фінансування, вирівняти великі відмінності в умовах діяльності освітніх закладів, які викликані об'єктивними (перш за все, демографічними) причинами.

Серед механізмів децентралізованого забезпечення освітніх закладів ресурсами розвитку найбільш доступним для території є сьогодні створення ресурсних центрів, які за своїм потенціалом здатні стати одним з найбільш ефективних на даний час механізмів ресурсної підтримки модернізації освітнього процесу, підвищення якості освіти як в закладах професійної, так і загальної освіти. Оскільки дефіцит ресурсів розвитку не дозволяє одночасно в усіх освітніх установах створити сучасні технічні, технологічні, кадрові умови навчання, було б доцільним створення повністю оснащених центрів, здатних до навчання школярів з різних закладів освіти на своїй технічній базі, до передачі сучасних технологій.

Проведений аналіз показав, що надання освітнім закладам статусу ресурсних центрів слід розглядати як тимчасовий захід, до моменту створення

спеціалізованого центру, як елемента інфраструктури розвитку освіти. Як правило, освітні установи реалізують ресурсну підтримку в якості доповнення до своєї основної діяльності і не здатні надати повний комплекс ресурсного супровіду, на відміну від спеціалізованих структур.

Окремі ресурсні центри включають поступово більш широкий спектр послуг, переводячи їх на комерційну основу. Як правило, стратегія розвитку ресурсних центрів передбачає розвиток комплексу комерційних послуг, забезпечуючи на договірній основі виконання консалтингових, навчальних та інших послуг, розширюючи як склад послуг, так і групи користувачів.

Запропонована нами модель управління розвитком системи освіти на муніципальному рівні передбачає посилення децентралізованих механізмів, створення автономних центрів розвитку, горизонтальну інтеграцію ресурсів як найбільш інноваційний підхід до управління розвитком освіти.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ОСВІТИ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Територіальні освітні кластери як організаційно-економічна форма реалізації муніципальної стратегії розвитку освіти

В останні десять-п'ятнадцять років формування кластерів стало важливою частиною успішної стратегії розвитку окремих фірм, корпорацій в рамках внутрішньо- і міжгалузевої взаємодії, а також елементом державної політики в сфері регіонального розвитку в багатьох країнах світу [18].

Для України економічні кластери поки що не набули масового поширення, незважаючи на наявність об'єктивних передумов. На думку дослідників [16; 17], відносно високі донедавна темпи економічного зростання в державі забезпечувалися за рахунок тимчасових конкурентних переваг, обумовлених багатими сировинними ресурсами.

В умовах модернізації економіки важливою рисою і передумовою її сталого розвитку повинна стати і стає регіональна економічна інтеграція та кластеризація, що забезпечують рівноправне і взаємовигідне включення всіх регіонів до світогосподарських зв'язків [12].

Таким чином, інтеграція і кластеризація розглядаються як ефективний механізм економічного вирівнювання і подальшого зростання за рахунок отримання стратегічних конкурентних переваг в процесі інтеграції цілей і ресурсів. Аналіз інтеграційних процесів в освіті показує [15; 16], що «мережевої взаємодії» і «соціального партнерства» для вирішення завдань розвитку освіти вже недостатньо, хоча вони виконували важливу роль на початкових етапах інтеграції і в ряді випадків можуть залишатися успішним інструментом вирішення проблем розвитку освіти.

Сучасні тенденції показують [17; 37], що «в освіті, як і в інших сферах національної економіки, продуктивним підходом для досягнення цілей розвитку слід вважати формування кластерів, які, як відносно стійкі організаційно-економічні форми, здатні по-новому представляти освітній простір, в повній мірі виявити і реалізувати переваги інтеграції цілей і ресурсів різних суб'єктів господарської діяльності».

Саме освітні кластери роблять простір розвитку освіти міжгалузевим, утворюють реальний міжгалузевий механізм управління. Створення та підтримка освітніх кластерів передбачає, перш за все, виявлення можливого складу їх учасників, принципів і умов їх об'єднання і взаємодії, механізмів управління для досягнення цілей розвитку освіти. Оскільки в економіці процес створення кластерів є більш відпрацьованим, багато принципів і механізми кластеризації можуть бути взяті в якості модельних зразків і перенесені в сферу освіти з урахуванням необхідної адаптації.

Для формування освітніх кластерів принципово важливими пропонується вважати такі особливості, відмічені в дослідженнях з даної теми [38; 40]:

1. У кластер як в цілісну систему виробництва кінцевого продукту об'єднуються різні за формою власності, організаційно-правовому статусу і галузевої приналежності організації.
2. Всі учасники кластеру зберігають свою юридичну і господарську самостійність.
3. Керівництво кластером здійснює колегіальний орган – рада представників всіх організацій (виробничих, дослідницьких, фінансових, транспортних та інших інфраструктурних організацій), а також представників органів влади та громадськості.
4. Між учасниками кластеру встановлюються відносини співпраці в досягненні єдиної мети на основі загальних стратегічних планів, договорів.

Якщо розглядати освітні кластери як цілісну систему виробництва кінцевого продукту, то в освіті доцільно виділити три таких «кінцеві продукти», які відрізняються технологічним ланцюгом їх «створення» і «використання» – це: професійно підготовлені фахівці, випускники

загальноосвітньої школи і дошкільнята, готові до навчання в загальноосвітньому закладі.

Незважаючи на очевидну етичну неприпустимість прирівнювання дитини або дорослої людини до продукту, ми змушені в даному конкретному випадку це робити, маючи на увазі результати професійної освітньої діяльності – підвищення якості людського капіталу. Виходячи з цих трьох основних «видів результатів» пропонується виокремити: кластер професійної освіти, кластер загальної освіти і кластер дошкільньої освіти (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Територіальні освітні кластери

Перетин цих кластерів, відображені на (рис. 3.1.) показують ті «перехідні» відрізки технологічного ланцюжка безперервної освіти дітей і підлітків, в рамках яких обидва кластера вирішують єдині освітні завдання (по підготовці дітей до переходу на наступний рівень освіти) і діють спільно, аж до організації освітнього процесу на базі будь-якого з установ відповідного рівня. Кластер дошкільньої освіти формується на базі тих соціально і організаційно оформлених структур, де відбувається розвиток дитини на кожному його віковому етапі аж до надходження в загальноосвітню школу.

Присутність в територіальних кластерах місцевої влади є базовою умовою для досягнення успіху, оскільки треба говорити про соціальну відповідальність не тільки бізнесу, а й влади.

Інструментом підвищення цієї відповідальності стає не тільки розроблення і реалізація стратегій розвитку території, а й самі форми партнерства влади з економічно і соціально активними суб'єктами. Є важливим

присутність громадських структур, хоча поки в державі тільки формуються ефективні моделі громадської участі в управлінні освітою.

Тому, під освітнім кластером приймаються сукупність організацій різної галузевої приналежності і організаційних правових форм, владних і громадських структур, які забезпечують реалізацію освітніх програм певного рівня і спрямованості, а також умови для їх розвитку.

Загальна структура кластера загальної освіти подібна до вище описаної і включає в якості обов'язкових складових частин: ядро кластера, в якому представлені структури, що реалізують основний процес (загальної освіти), необхідна інфраструктура розвитку, партнерські організації та органи управління кластером.

Окремі положення в загальноосвітньому кластері (так само, як і в кластері дошкільної освіти) займає сім'я. В якості основного соціального інституту, який забезпечує розвиток дитини, сім'я практично спільно з дитиною проходить всі етапи його навчання і виховання практично до рівня професійної освіти. За чинним законом саме сім'я має право вибирати навчальний заклад, несе відповідальність за загальну освіту дитини та ін.

Кластери професійної освіти можуть істотно відрізнитися. Великі міста, особливо обласні центри, мають найбільш розвинені ресурси професійної освіти, тому цей кластер може представляти інтерес як значний потенціал стратегічного розвитку території. Очевидно, що малі міста, села мають у своєму розпорядженні значно скромніші сектори професійної освіти (як правило, – це заклади початкової та середньої професійної освіти, філії вузів, курси при службах зайнятості), проте їх роль в розвитку території не менше. Професійна підготовка здійснюється також в навчально-виробничих комбінатах, установах додаткової освіти, а також в навчальних центрах.

Незважаючи на те, що заклади професійної освіти знаходяться в підпорядкуванні органів управління освітою, розташовані вони на території певних муніципалітетів (ОТГ) і мають тісні зв'язки зі своїми територіями,

набираючи звідси значну частину контингенту учнів, викладацьких кадрів, є взаємодія з майбутніми роботодавцями для своїх випускників та ін.

У зв'язку з цим визначені та пропонуються наступні необхідні кроки в процедурі створення освітніх кластерів. 1. Виявлення та обґрунтування стратегічних ініціатив в сфері освіти, пріоритетних для розвитку території, на базі яких слід створити кластер. 2. Прогнозування цільової (освітньої), соціальної, економічної (комерційної та бюджетної) ефективності кластера з урахуванням державних, місцевих і приватних інвестицій. 3. Визначення переліку учасників кластера з визначенням їх ролі і функцій по досягненню кінцевих цільових результатів. 4. Проектування форм спільної діяльності. 5. Проектування структури управління кластером. 6. Розробка та затвердження на рівні місцевої влади необхідної нормативно-правової бази, що регулює взаємодії в рамках кластера і стимулювання його учасників. 7. Проектування і реалізація інституціональної підтримки. 8. Створення інформаційного простору, що забезпечує широку суспільну підтримку і сприятливий клімат для інновацій.

На основі стратегічних планів розвитку території в кожному кластері виділяються крапки зростання, що відповідають основним пріоритетам і засобам залучення ресурсів партнерських організацій. Такими крапками зростання будуть виступати не освітні установи, а нові освітні програми або опорні комплексні інноваційні проекти, здатні зацікавити партнерів, забезпечити більш високу якість освіти для населення, зростання соціальних перспектив.

3.2. Аутсорсинг в системі освіти на муніципальному рівні як засіб оптимізації ресурсів розвитку

Розширення академічної та господарської самостійності закладів освіти супроводжується зміною моделі внутшнього управління, збільшенням кількості функцій, пов'язаних з освітніми процесами, які необхідні для стабільного функціонування і розвитку.

Необхідність самостійно вирішувати питання життєзабезпечення школи входить в протиріччя з ресурсними (кадровими і технічними) можливостями звичайного закладу освіти. Збільшення обсягу функцій управління без належного забезпечення ресурсами виступає загальною причиною проблем і не задовільних результатів реалізації інноваційних проектів в рамках модернізації освіти.

Несприятлива ситуація можлива за двома сценаріями. Перший – це нарощування ресурсної бази кожного закладу освіти для самостійного виконання ним повного обсягу нових завдань і функцій управління. Другий – передача освітнім закладам частини своїх функцій сторонньої організації для централізованого їх виконання, для концентрації і оптимального витрачання обмежених кадрових і матеріальних ресурсів.

Перший сценарій забезпечує більший контроль і маневреність щодо ресурсів, підвищення господарської самостійності закладів освіти. Однак, можливості реалізації такого сценарію обмежені наявними у муніципалітетів ресурсами, оскільки навряд чи протягом короткого терміну вдасться підготувати і залучити економістів і бухгалтерів для більш, ніж ста тисяч освітніх закладів (шкільних, дошкільних, додаткової освіти) муніципального рівня підпорядкування.

Навіть, якщо ці кваліфіковані фахівці будуть залучені до закладів освіти, не ясно, з яких джерел забезпечити їх зміст, щоб робочі місця в школах були конкурентоспроможними на територіальному ринку праці. Оптимізація бюджетних витрат і нормативне фінансування вже привели до скорочення в школі працівників, які не здійснюють поспосередньо педагогічну діяльність.

Нова система оплати праці орієнтує керівників освітніх закладів на подальше скорочення адміністративного, допоміжного та іншого не педагогічного персоналу, оскільки в умовах, що склалися це дозволяє збільшити заробітну плату освітян. Можливість мати економіста і бухгалтера буде доступна, як правило, закладам, що мають значні позабюджетні надходження, успішно реалізують стратегію розширення сектора платних

освітніх послуг або диверсифікації діяльності, які отримують спонсорську підтримку.

Такі способи сприяють другому (з вище названих) сценарію ресурсного забезпечення. Для цього сценарію пропонується механізми аутсорсингу, які, з одного боку, дозволяють вирішувати проблеми більш оптимального використання ресурсів, а, з іншого боку, повністю відповідають логіці і пріоритетам запропонованої муніципальної моделі управління розвитком освіти, оскільки засновані на розширенні кооперації, співпраці, зміцнення горизонтальних зв'язків.

Звернення до аутсорсингу характерно, перш за все, для сучасного бізнесу, хоча він набуває поширення і в некомерційній сфері. Ці процеси пов'язані з прагненням компаній до підвищення ефективності і зниження витрат. Передача на контрактних умовах деяких внутрішніх функцій підприємства стороннім організаціям, які спеціалізуються в конкретній галузі та володіють відповідним досвідом, знаннями, технологіями та технічними засобами, стає все більш привабливими не тільки для дрібних і середніх підприємств, а й для великих, які прагнуть до оптимізації своїх функцій у сфері менеджменту.

У літературі умовно розрізняють три види аутсорсингу [41, с. 66]:

- « виробничий – передача частини виробничого процесу або всього циклу виробництва сторонній організації;
- ІТ–аутсорсинг – передача на обслуговування інформаційних систем;
- аутсорсинг бізнес-процесів – передача окремих бізнес-процесів, які не є для організації основними (бухгалтерський облік, управління персоналом, реклама, транспорт та ін.)» [41, с.66].

Для сфери освіти перший вид не є, на наш погляд, актуальним, хоча необхідність взаємодії освітніх установ в рамках профільного навчання, співпраця з установами професійної освіти, з установами культури і спорту за окремими програмами навчання (особливо в рамках нового стандарту освіти) буде все більше зростати.

У той же час вважаємо за необхідне активно розвивати в муніципальних системах освіти ІТ-аутсорсинг і аутсорсинг окремих бізнес-процесів, оскільки в сучасних умовах саме в цих сферах найбільш гостро відчувається потреба в залученні кваліфікованих спеціалістів і створенні певних передумов для успішного застосування механізмів передачі непрофільних функцій від освітніх установ до спеціалізованих структур.

Для того, щоб забезпечити стабільну роботу освітніх закладів в перехідний період формування ринкових механізмів регулювання, представляється необхідним, щоб засновники – органи місцевого самоврядування (органи управління освітою) – стали ініціаторами і взяли на себе впровадження механізму аутсорсингу шляхом створення або підтримки спеціалізованих структур, яким можна передати виконання непрофільними для школи функцій на договірній основі.

Найбільш гостро проблема «непрофільної» і «ресурсної небезпеки» відчувається щодо фінансово-економічної діяльності школи. Використання аутсорсингу в масштабі систем освіти на муніципальному рівні, з нашої точки зору, дозволить знизити ймовірність ризиків в економічній діяльності освітніх закладів.

Новий рівень відповідальності за результати діяльності освітніх закладів неможливо, на наш погляд, забезпечити за рахунок підвищення кваліфікації директорського корпусу. Звичайно, перехід до нових економічних моделей в освіті, використання нових економічних інструментів загострює невідповідність рівня економічної підготовки керівників освітніх закладів [42].

Взаємодія освітніх установ з централізованою економічною службою будуються на добровільних засадах і в формі договірних відносин. Економічна служба може існувати при органі управління освітою, а може бути організована як самостійне підприємство (автономне установа), яка отримує фінансування з різних джерел: державного бюджету, коштів освітніх установ, надання консалтингових послуг для юридичних і фізичних осіб з питань економіки освіти, організації навчальних семінарів і тренінгів для керівників дитячих

садків і шкіл, установ додаткової освіти та ін. Підтримка освітніх закладів і централізованої економічної служби на етапі її становлення з боку органів місцевого самоврядування може здійснюватися різними способами.

Ще один з вищезазначених видів аутсорсингу (ІТ-аутсорсинг) також, на наш погляд, є надзвичайно актуальним для сучасної освіти в зв'язку з активним формуванням інформаційних систем, інформатизації освіти як одного з напрямків модернізації.

Необхідність ІТ-аутсорсингу обумовлено значним ускладненням обліку та звітності, як у зв'язку з розширенням самостійності закладів освіти, так і в зв'язку з організаційним механізмом модернізації, що вимагає регулярних звітів про хід і результати впровадження нововведень, необхідністю надання інформації органам виконавчої влади на муніципальному рівні в рамках оцінки ефективності їх діяльності у сфері освіти, створенням Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) [27].

НАЗЯВО (одна з найбільших новацій в сфері освіти) просувається в даний час як система, що охоплює всі рівні управління освітою.

Крім того, розвиток електронної звітності по діяльності, проведення різного роду моніторингів, впровадження мережевих програмних продуктів для введення автоматизованих систем управління або їх окремих елементів (кадрового обліку, складання розкладу та ін.) – все це неминуче створює додаткове навантаження на освітні заклади. У той же час розвиток інформаційних технологій створює можливості для підвищення якості управління не тільки на рівні освітнього закладу, а й в масштабах місцевих, регіональних систем управління.

Реалізація ідеї ІТ-аутсорсингу дозволить місцевим органам управління не тільки підтримати освітні установи; оптимізувати їх ресурсні витрати, але і створити власний муніципальний ресурс (інформаційні системи і бази даних), що підвищує ефективність управління соціальними процесами. Формування інфраструктури розвитку освіти, стимулювання і підтримка створення спеціалізованих організацій різного профілю, які обслуговують освітні

установи і вирішують одночасно завдання розвитку цілісної системи освіти виступає одним із стратегічних цілей муніципального розвитку, формують в той же час ринкове середовище, яке сприятливе для системи освіти. Механізм аутсорсингу дасть можливість за рахунок ефектів від поділу праці та спеціалізації оптимізувати сукупні витрати муніципалітету на адміністративні витрати закладів освіти, скоротити частку адміністративно-управлінського персоналу в загальному фонді заробітної плати кожної школи, в кінцевому підсумку підвищити якість освіти.

ВИСНОВКИ

1. Визначено ключові положення управлінської концепції, як основи управління розвитком освіти на муніципальному рівні в умовах соціально-економічної модернізації, які зводяться до наступного: вибір територіально-міжгалузевої моделі управління розвитком освіти, яка повинна прийти на зміну чинній в даний час галузевої моделі; прийняття в якості теоретичних підстав сукупності принципальних положень концепцій «управління за цілями», «ціннісного управління», «стратегічного управління», «сталого розвитку», «ресурсного управління»; створення та зміцнення горизонтально інтегрованих форм і механізмів управління розвитком освіти на муніципальному рівні; поєднання двох типів стратегій – стратегії модернізації і стратегії проривного розвитку, які забезпечать баланс галузевих і територіальних інтересів у сфері розвитку системи освіти на муніципальному рівні; формування освітніх кластерів як сучасної організаційно-економічної форми, що забезпечує стійкість територіального і галузевого розвитку.

2. Класифіковано ресурси розвитку системи освіти на муніципальному рівні за джерелами формування: внутрішні для системи освіти на муніципальному рівні (власні) (місцевий бюджет; позабюджетні джерела; комунальна власність; ресурси комунальних закладів освіти; інформаційно-методичні центри; приватні ресурси (бюджети домогосподарств); муніципальні ресурсні центри); зовнішні для системи освіти на муніципальному рівні (залучені) (цільові кошти; позабюджетні джерела; міжнародні проекти, гранти; ресурси комерційного сектора; ресурси некомерційного сектора; ресурси соціальної бюджетної сфери); інтеграційні (змішані) (міжвідомчі проекти; співфінансування проєктів у сфері освіти (місцевий з державним); міжмуніципальні угоди; приватно-муніципальне партнерство; освітні мережі).

3. На підставі аналізу формування інтеграційних ресурсів розвитку освіти на муніципальному рівні сформульовано такі основні принципи їх формування та використання для цілей розвитку освіти на муніципальному рівні: максимальна різноманітність видів і організаційних форм інтеграції; ресурсна взаємодія суб'єктів різних форм власності та галузевої належності; опора на використання організаційних форм інтеграції ресурсів, які пройшли пілотну апробацію.

4. Визначено такі механізми управління ресурсами розвитку системи освіти на муніципальному рівні: централізовані (місцевий бюджет розвитку освіти; позабюджетні фонди розвитку; субвенції; субсидії, дотації; конкурсне фінансування; цільова ресурсна підтримка закладів освіти); децентралізовані (проектний менеджмент; інформаційна, методична, технічна підтримка через ресурсні центри; договірні через соціальне партнерство; договірні комерційні; цільове фінансування через фонди розвитку освіти, асоціації, об'єднання).

5. Запропоновано наступні необхідні кроки в процедурі створення освітніх кластерів: виявлення та обґрунтування стратегічних ініціатив в сфері освіти, пріоритетних для розвитку території, на базі яких слід створити кластер; прогнозування цільової (освітньої), соціальної, економічної (комерційної та бюджетної) ефективності кластера з урахуванням державних, місцевих і приватних інвестицій; визначення переліку учасників кластера з визначенням їх ролі і функцій по досягненню кінцевих цільових результатів; проектування форм спільної діяльності; проектування структури управління кластером; розробка та затвердження на рівні місцевої влади необхідної нормативно-правової бази, що регулює взаємодії в рамках кластера і стимулювання його учасників; створення інформаційного простору, що забезпечує широку суспільну підтримку і сприятливий клімат для інновацій.

6. Доведено, що реалізація ідеї IT-аутсорсингу дозволить місцевим органам управління не тільки підтримати освітні установи; оптимізувати їх ресурсні витрати, але і створити власний муніципальний ресурс (інформаційні системи і бази даних), що підвищує ефективність управління соціальними

процесами. Формування інфраструктури розвитку освіти, стимулювання і підтримка створення спеціалізованих організацій різного профілю, які обслуговують освітні установи і вирішують одночасно завдання розвитку цілісної системи освіти виступає одним із стратегічних цілей муніципального розвитку, формують в той же час ринкове середовище, яке сприятливе для системи освіти. Механізм аутсорсингу дасть можливість за рахунок ефектів від поділу праці та спеціалізації оптимізувати сукупні витрати муніципалітету на адміністративні витрати закладів освіти, скоротити частку адміністративно-управлінського персоналу в загальному фонді заробітної плати кожної школи, в кінцевому підсумку підвищити якість освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз державних стратегічних документів України щодо врахування адаптованих для України Цілей Сталого Розвитку до 2030 року: Аналітична доповідь. Київ: Інститут суспільно-економічних досліджень, 2017. 84 с.
2. Губар І.С., Дацій Н.В., Губар П.М. Освітні механізми розвитку місцевого самоврядування в умовах сталого розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua>. (дата звернення: 18.01.2021).
3. Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.09.2016 р. № 688-р URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/688-2016-p>. (дата звернення: 10.10.2020).
4. Звєряков М. І., Ковальов А. І., Сментина Н. В. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2017. 175 с.
5. Енциклопедія освіти. Академія педагогічних наук України / гол. ред. В. Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с. 5.
6. Корсак К. Освіта, суспільство, людина в ХХІ столітті: інтегрально-філософський аналіз. Київ. Ніжин, 2004. 112 с.
7. Кравченко Т. А. Основа сталого розвитку територіальних громад – системний підхід до реалізації національних інтересів України. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2014. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2014_1/24.pdf. (дата звернення: 14.12.2020).
8. Красняков Є. В. Освітня політика як інструмент впливу держави на систему освіти. *Шлях освіти*. 2009. № 4. С. 11-13.
9. Колодій І. С. Сучасні тенденції державної освітньої політики України. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та*

комп'ютерних технологій в Україні : зб. тез доп. XI наук.- практ. конф., 30 бер. – 4 квіт. 2015 р. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2015. С. 235-239.

10. Луговий В. І. Проблема понятійно-термінологічного стандарту в моніторингу якості освіти. *Вища освіта України*. Дод. 3 (т. 7). 2007. Тематичний випуск “Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору: Моніторинг якості освіти”. С. 53-60.

11. Наливайко Л. П. Трансформація державної освітньої політики в Україні в умовах євроінтеграції. *Право і суспільство*. 2015. № 3. Ч. 3. С. 31-36.

12. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf. (дата звернення: 27.12.2020).

13. Офіційний портал Міністерства освіти і науки України URL : <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-koncepciyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti>. (дата звернення: 25.09.2020).

14. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws>. (дата звернення: 03.09.2020).

15. Парпан У. М. Вплив сучасних інноваційних технологій на розвиток освітнього середовища. *Митна справа*. 2011. № 6. Ч. 2. С. 616-620.

16. Парпан У. М., Хомишин І. Ю. Значення та вплив освітніх концепцій на становлення людини як особистості в сучасному освітньому просторі. *Митна справа*. 2011. № 5. Ч. 2. С. 69-73.

17. Петрашенко Д. Державна освітня політика України на сучасному етапі: цілі, складові, перспективи. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2013. № 6. С. 141-144.

18. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року: Резолюція, прийнята в рамках 70-ї сесії Генеральною Асамблеєю 25 вересня 2015 року. URL: <https://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/SDGreports/Agenda2030-UA.pdf> . (дата звернення: 09.11.2020).

19. Потенціал розвитку територій: методологічні засади формування і нарощення : монографія / за заг. ред. д. держ. упр., проф. О. Ю. Бобровської. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 362 с.

20. Предборська І. М. Теоретико-методологічні проблеми трансформації української освіти. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. Київ, 2011. Ч. 1. С. 116-120.

21. 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 грудня 2016 року № 988-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80> (дата звернення: 27.10.2020).

22. Про Державну національну програму «Освіта» Україна XXI ст. : Постанова КМУ від 29.05.96 № 576 (576-96-п) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93>. (дата звернення: 11.10.2020).

23. Про утворення територіальних органів Державної служби якості освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 листопада 2018 р. № 935. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80> (дата звернення: 27.10.2020).

24. Про схвалення Концепції розвитку громадянської освіти в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 жовтня 2018 р. № 710-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80> (дата звернення: 27.10.2020).

25. Про схвалення Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2018 р. № 660-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80> (дата звернення: 27.10.2020).

26. Про затвердження Положення про конкурс щодо обрання членів Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 серпня 2018 р. № 703. URL :

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80> (дата звернення: 27.10.2020).

27. Про утворення територіальних органів Державної служби якості освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 листопада 2018 р. № 935. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80> (дата звернення: 27.10.2020).

28. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25 червня 2013 р. № 344/2013. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>. (дата звернення: 26.09.2020).

29. Про Національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002 / Президент України. Офіційний вісник України. 2002. № 16. Ст. 11. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>. (дата звернення: 22.09.2020).

30. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» : Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>. (дата звернення: 22.09.2020).

31. Про Фонд Президента України з підтримки освітніх та наукових програм для молоді» : Указ Президента України від 6 листопада 2018 р. № 357/2018. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>. (дата звернення: 22.10.2020).

32. Питання забезпечення виконання покладених на Кабінет Міністрів України завдань і повноважень у сферах культури, освіти, науки, молоді, спорту та охорони здоров'я : Указ Президента України від 28 грудня 2012 р. № 765/2012. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>. (дата звернення: 22.09.2020).

33. Проєкт Концепції розвитку освіти України на період 2015-2025 років. URL: <http://education-ua.org/ru/draft-regulations/319-proekt-kontseptsiya-rozvitku-osviti-ukrajini-na-period-2015-2025-rokiv>. (дата звернення: 13.10.2020).

34. Проєкт Концепції реалізації державної політики у сфері професійної освіти «Сучасна професійна освіта» на період до 2027 р. URL:

<https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-dlya-gromadskogo-obgovorennya-proekt-koncepciyi-realizaciyi-derzhavnoyi-politiki-u-sferiprofesijnoyi-osviti-suchasna-profesijna-osvita-na-period-do-2027-roku>. (дата звернення: 13.10.2020).

35. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект : навч.-наук. вид. / за заг. ред. Н. Г. Протасової. Київ ; Львів : НАДУ, 2012. 456 с

36. Сталий розвиток місцевих громад: роль економічної освіти та науки / Матеріали науково-практичної конференції (9-10 листопада 2017 р.). Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2017. 160 с.

37. Стасюк Г. Є. Сучасні тенденції розвитку державного управління освітою. *Четвертий Український педагогічний конгрес* : [зб. наук. пр.]. Львів : Сполом, 2018. С. 542-547.

38. Стратегія реформування освіти в Україні: Рекомендації з освітньої політики. Київ : «К.І.С.». 2013. 296 с.

39. Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» від 12 січня 2015. URL : <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>. (дата звернення: 25.09.2020).

40. Тицька Я. О. Державна політика у сфері освіти: правовий аспект. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. № 2. С. 55-60.

41. Третя щорічної всеукраїнська науково-практична конференція : *Муниципальна реформа в контексті євроінтеграції України: позиція влади, науковців, профспілок та громадськості*: збірник тези доповідей (м. Київ, 06 грудня 2019 р.). Київ : ТОВ «ВІ ЕН ЕЙ ПРЕС», 2019 . 228 с.

42. Хомишин І. Механізм реалізації державної політики в сфері вищої освіти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Державне управління»*. 2016. № 855. С. 116-121.

43. Шевченко О.В., Романова В.В., Жаліло Я.А. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с.

44. Шульга Н. Д. Сутнісні характеристики поняття «державна освітня політика». URL : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Shulga.pdf> (дата звернення: 27.12.2020).

45. Щокін Р. Г. Мета і цілі державної політики у галузі освіти: сучасний стан бачення проблеми. *Право*. 2017. № 3. С. 41-46.

46. Modernization of the Public Education Sysytem in Ukraine / Проект «Модернізація державної системи освіти в Україні II». URL : <http://edreform.mon.gov.ua/projects?sid=7404&lang>. (дата звернення: 27.12.2020).