

**ЩОРІЧНИЙ ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС  
«КРАЩИЙ ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ»**

Творча робота учасника третього туру  
щорічного Всеукраїнського конкурсу  
«Кращий державний службовець»  
на тему:

**ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ОСВІТИ:  
СТВОРЕННЯ ОПОРНИХ ШКІЛ  
(регіональний аспект)**

**Сербіна Олена Володимирівна,**

департамент освіти і науки  
Миколаївської обласної державної  
адміністрації,  
начальник відділу з фінансово-  
економічних питань та охорони праці

31 липня 2017 року  
дата виконання

\_\_\_\_\_  
підпис учасника

**2017 рік**

## **ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ОСВІТИ: СТВОРЕННЯ ОПОРНИХ ШКІЛ**

*(регіональний аспект)*

Реалізація реформи адміністративно-територіального устрою та системи місцевого самоврядування (децентралізації) є одним із ключових завдань української влади. Його вирішення дасть змогу передати на місця владні повноваження та фінансові ресурси і наблизити державний менеджмент нашої країни до європейських стандартів.

**Мета децентралізації** – створення спроможних територіальних громад шляхом добровільного об'єднання внаслідок передачі значних повноважень і ресурсів від державних органів органам місцевого самоврядування.

Нормативним підґрунтям для реалізації децентралізації влади є такі нормативно-правові акти:

- Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [1].
- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [4].
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад» [2].

Враховуючи, що одним із найбільших секторів публічних послуг, яким користується населення, починаючи з рівня окремої громади, є освіта, її реформування стає пріоритетним серед решти реформ в Україні. Стратегічна візія освітньої реформи орієнтується на формування якісної освітньої системи, ефективної освітньої мережі та конкурентоздатного, соціально адаптованого випускника. Особливо ці тези стосуються сільських регіонів, що переповнені малокомплектними та, одночасно, надмірно витратними навчальними закладами.

Одним із рішень, яке запропонувало Міністерство освіти і науки України, для подолання очевидного розриву між якістю освіти в селах і

містах стало створення опорних шкіл із мережею філій. У 2017 році щонайменше 100 опорних шкіл повинно бути створено, серед них 20 – в об'єднаних територіальних громадах [5]. До наступного Дня знань, за прогнозами МОН, в Україні має з'явитися ще близько 200 опорних шкіл, створення більшості з яких буде ініційовано самими об'єднаними територіальними громадами.

Саме в рамках децентралізації та надання ширших повноважень органам місцевого самоврядування об'єднані територіальні громади (далі – ОТГ), отримали право вирішувати питання структури мережі загальноосвітніх навчальних закладів, її модернізації, фінансової підтримки, стратегії розвитку та функціонування тощо.

Представницькі органи місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад, районні ради, можуть бути засновниками (співзасновниками) опорного закладу та його філій [3], сконцентрувати матеріальні ресурси та кращі педагогічні кадри в окремій школі, оснастити її сучасним лабораторним, комп'ютерним обладнанням, забезпечити шкільними автобусами для перевезення дітей із навколишніх сіл.

Динаміка створення опорних шкіл у Миколаївській області є позитивною. Так, в 2016 році створено 2 опорних заклади, в 2017 році – 5. Проте, порівнюючи з іншими регіонами, ситуація є не найкращою. Загалом станом на 31 березня 2017 року в Україні створено 187 опорних закладів. Лідером є Львівська область – 24 заклади, в Київській і Кіровоградській - по 23 заклади [6].

### ***Проаналізуємо, у чому причини такої ситуації.***

**Першою**, на наш погляд, є потенційна спроможність мережі закладів об'єднаних територіальних громад для утворення опорної школи. Розглядаючи перспективу створення опорних шкіл в ОТГ Миколаївської області, варто зазначити, що за кількісними показниками (200 учнів, не менше двох філій та або підвіз учнів не менше ніж з трьох населених пунктів, в яких ліквідовано заклад) школи в 11 громадах можуть розглядатися як

потенційні для створення опорного закладу (додаток 1). У решті громадах вже на початковому етапі можливість створення опорного закладу повністю виключається. Так, в жодному закладі ОТГ кількість учнів не перевищує 200 осіб (Прибужанівська, Благодатнеська, Михайлівська, Нечаянська об'єднані територіальні громади). Лише по дві школи в Ольшанській і Дорошівській ОТГ. Та є громади в яких відсутня і потрібна кількість учнів, і кількість закладів, і населених пунктів (Веснянська, Бузька ОТГ).

Зазначене свідчить, що державна політика щодо розбудови мережі опорних шкіл наразі не є цілком узгодженою між міністерствами та відомствами. Відсутня взаємодія між розробниками нормативно-правових актів для реалізації концепцій конкретних секторів реформ в Україні. Зокрема, в чинному законодавстві відсутні обмеження щодо кількості рад, населених пунктів, закладів соціально-культурної сфери, які можуть входити до ОТГ. Критерії формування опорних шкіл, які виписані у діючій постанові [3], насправді не дозволяють реалізувати таку можливість. Проте, це не єдиний чинник, що стримує створення опорних закладів як один із механізмів реорганізації освіти в сільській місцевості.

**Другою** причиною, що стримує реформування освіти в об'єднаних громадах області, ми вважаємо низьку кваліфікацію новостворених органів управління освітою в об'єднаних територіальних громадах через відсутність висококваліфікованих кадрів. Відтак, діяльність місцевих органів місцевого самоврядування здебільшого спрямована на здійснення операційного управління освітньою мережею. А в деяких випадках ОТГ свої повноваження в управлінні освітою делегують назад в районні відділи освіти. В Миколаївській області із 20 громад – 15 делегували свої повноваження районним відділам освіти.

**Третьою** причиною гальмування реформаційних процесів є недосконалість, а подекуди, і відсутність необхідного нормативного базису. Документи щодо вирішення вкрай важливих організаційних, фінансових та

інших питань носять виключно рекомендаційний характер і представлені у вигляді методичних рекомендацій.

До прикладу, коли на території району створюється об'єднана громада, до неї повинна перейти від районної адміністрації відповідальність за фінансування та управління всіма комунальними навчальними закладами, розташованими на її території, а частина освітньої субвенції, що передбачена для їх фінансування, має передаватися об'єднаним громадам. Відтак, процедура передачі навчальних закладів на баланс ОТГ (установча, нормативна, фінансова та інша документація) повинна бути врегульована на рівні держави. Слід зазначити, що проблемним також є питання розподілу на державному рівні коштів між регіонами України для покращення матеріально-технічної бази опорних шкіл через відсутність дієвого і прозорого механізму розподілу фінансування та об'єктивних і зрозумілих критеріїв, за якими саме визначається обсяг фінансової підтримки (кількість закладів, філій, учнів тощо).

Відтак, серед проблем, які можна усунути, нами відокремлено дві: кадрова, що стосується підготовки кадрів до здійснення реформаційних процесів, та організаційно-нормативна, що виражається у координації, стимулюванні та підтримці місцевих громад.

Для вирішення першої в області спрямовано роботу в чотирьох напрямках:

- мотиваційно-роз'яснювальний;
- планово-стратегічний;
- навчально-розвивальний;
- дисемінаційний.

Для вирішення другої проблеми діяльність департаменту освіти і науки облдержадміністрації, Миколаївського ОІППО та Миколаївської обласної організації профспілки працівників освіти і науки України орієнтована на три напрями її усунення:

- нормативний;

- навчально-формувальний;
- підтримуючо-фінансовий.

***Розглянемо шляхи оптимізації реформаційних процесів більш детально.***

**Мотиваційно-роз'яснювальний.** Успіх будь-якої реформи багато в чому залежать від чітких злагоджених дій органів влади усіх рівнів. Саме тому так важливо налагодити тісну співпрацю з об'єднаними територіальними громадами. Департаментом освіти і науки Миколаївської обласної державної адміністрації проводяться наради та круглі столи з начальниками районних (міських) відділів освіти райдержадміністрацій, керівниками відділів із гуманітарних питань об'єднаних територіальних громад, основою яких є налагодження взаємодії об'єднаних територіальних громад та органів виконавчої влади.

Наступний крок для забезпечення ефективного управління освітою у громадах – націлити представників місцевого самоврядування на **планово-стратегічне** бачення своєї громади. Надзвичайно важливим є чітке розуміння саме довгострокових результатів системи освіти, яких громади хочуть досягти.

У березні 2017 року на базі Миколаївського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти відбулося засідання відкритої громадської студії «Стратегія розвитку освіти в ОТГ: регіональний дискурс» (додаток 2).

Метою організації заходу визначено підготовку лідерів об'єднаних територіальних громад до формування стратегічного плану дій щодо створення функціональної ефективної системи освіти в умовах реформаційних перетворень. У роботі відкритої громадської студії взяли участь: представники місцевих органів виконавчої влади та самоврядування, об'єднаних територіальних громад, управлінь освіти, науково-педагогічні та педагогічні працівники Миколаївщини. Результатом роботи відкритої громадської студії стало вироблення спільних дій щодо: прогнозування

розвитку освітньої мережі; ефективного управління освітою в контексті урахування соціальних запитів і виконання державного замовлення; розвитку регіональної системи підготовки представників органів місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади (ОТГ) у сфері ефективного управління освітою.

Засідання відкритої громадської студії «Стратегія розвитку освіти в ОТГ: регіональний дискурс» відбулося за участі Кременя Тараса Дмитровича, народного депутата України, голови підкомітету з питань освіти Комітету з питань науки і освіти Верховної Ради України. Народний депутат України наголосив на тому, що процес децентралізації – це не лише питання фінансів, а й процес осмислення надання якісних освітніх послуг. Під час утворення ОТГ потрібно розмежовувати функції між головою ОТГ та органами управління ОТГ. Перспективи для Миколаївщини вбачає в інтернаціоналізації освіти (участь у світових, міжнародних проектах) та ефективному освітньому менеджменті.

**Навчально-розвивальний.** Потужну роль у позитивному налаштуванні до реформ відіграють керівники органів управління освітою ОТГ, регіональних центрів розвитку освіти, науково-методичних установ, директори опорних шкіл. Саме вони вибудовують горизонтальні зв'язки з громадою. Керівник опорної школи повинен володіти такими діловими і особистісними якостями, які допоможуть йому успішно вирішувати проблеми будь-якої складності і в будь-якій філії опорної школи.

Саме для забезпечення компетентного науково-методичного супроводу підготовки керівних кадрів опорних шкіл і їх філій Миколаївським обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти розроблено освітній проект «Модерація діяльності регіональних центрів розвитку освіти, опорних шкіл і її філій» (додаток 3).

Мета проекту полягає у забезпеченні якісних освітніх послуг науково-методичного супроводу діяльності становлення й функціонування опорних шкіл ОТГ та їх філій, сприянні формуванню єдиного освітньо-культурного

простору для комплексного задоволення потреб громади в освітніх послугах на основі партнерської взаємодії школи і громади.

Освітній проект розраховано на 10 років, враховуючи термін, визначений Положенням про опорні школи. Першим, діагностично-концептуальним етапом (2017 р), передбачено визначення освітніх викликів і потреб цільових освітніх категорій, управлінського та навчально-методичного рівнів шкільних адміністрацій і вчителів. Організація мотиваційно-презентаційних заходів для вивчення досвіду роботи опорних шкіл, заохочення щодо створення інноваційного освітнього середовища й формування компетентнісної складової педагогічних працівників щодо функціонування опорних шкіл із мережею філій та освітніх округів. Другий, формувально-практичний етап, розрахований на період із 2018 до 2022 р.р., спрямований на організацію й проведення практико-орієнтованих науково-методичних заходів із використанням інноваційно-інформаційних технологій для забезпечення ефективності роботи освітньої галузі ОТГ. Під час результативно-узагальнюючого етапу (2023 р.) буде здійснено аналітично-підсумкову діяльність освітнього проекту з подальшим корегуванням.

Зміни в сучасній системі освіти, організації освітніх закладів ставлять нові вимоги до керівників навчальних установ. Сучасний керівник навчальним закладом – це, перш за все, висококваліфікований менеджер освітньої галузі, господарник, організатор, лідер. Адже рівень професійної компетентності керівника значною мірою впливає на підвищення конкурентоспроможності та привабливості освітніх послуг. Із цією метою в Миколаївському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти запроваджена оновлена система підготовки керівників опорних навчальних закладів (додаток 4). Мета курсів: забезпечення оперативного навчання керівних кадрів опорних навчальних закладів та їх філій.

Курси здійснюються у формі семінарів-практикумів. Зміст практикумів узгоджується із запитамі керівників опорних шкіл та орієнтований на



вирішення нагальних викликів і проблем, пов'язаних із функціонуванням навчального закладу в умовах мережевої взаємодії.

Орієнтовна тематика консультацій:

- порядок передачі ліцензії про здійснення освітньої діяльності у сфері професійно-технічної освіти МНВК, який увійшов до складу опорного закладу;
- система ефективної організації документообігу між опорними школами та їх філіями;
- розподіл обов'язків між директором опорної школи та завідуючими філій;
- здійснення внутрішньшкільного контролю за якістю навчально-виховного процесу в опорній школі та її філіях;
- порядок створення та функціонування класів-комплектів при утворенні опорної школи та філій;
- формування власного штатного розпису (за виробничою потребою);
- механізм підпорядкування навчально-виробничого комбінату опорній школі;
- якісний доступ учнів до профільного навчання у межах освітнього округу (особливо для віддалених закладів).

**Дисемінаційний.** Що може бути краще, ніж на власні очі побачити роботу успішної територіальної громади. Мабуть, тільки отримати відповіді на свої запитання безпосередньо від представників цієї громади. Першою ластівкою децентралізації на Миколаївщині стала Куцурубська ОТГ. Про розвиток свідчить той факт, що громада щороку об'єднує в собі нові ради та має Стратегію розвитку до 2026 року, затверджену Куцурубською сільською радою в березні 2017 року. Історія освітньої галузи громади почалася в грудні 2015 року шляхом створення відділу з питань освіти, молоді, спорту, культури та медицини. Історія успіху Куцурубської ОТГ висвітлюється в

ЗМІ, громада має власний сайт (<http://kutsurub.at.ua>), на якому розміщені для вільного доступу документи стосовно діяльності. Для надання практичної допомоги на прикладі власного досвіду представники ОТГ запрошуються на круглі столи, наради з питань децентралізаційних процесів в Україні.

Департамент освіти і науки Миколаївської облдержадміністрації разом із Миколаївським обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти систематично пропагують поширення напрацьованого досвіду щодо організації об'єднаних територіальних громад, утворення місцевих органів управління освіти, відкриття опорних шкіл із мережею філій у засобах масової інформації, ініціюють обговорення проблемних питань на телеканалах та радіо (додаток 5).

На сайті департаменту освіти і науки Миколаївської обласної державної адміністрації функціонує інформаційна сторінка з питань організації роботи закладів освіти ОТГ.

**Нормативний.** Із метою подолання труднощів, пов'язаних з неповною нормативно-правовою базою та набуттям ОТГ нових для них функцій Миколаївською обласною організацією профспілки працівників освіти і науки України видано методичний збірник «Захист трудових прав працівників освіти при утворенні об'єднаних територіальних громад». У збірнику розглянуто актуальні питання, які виникають при передачі, реалізації та розмежуванні та запропоновано декілька варіантів вирішення кадрових питань. Зокрема, оформлення трудових відносин під час передачі навчальних закладів у власність ОТГ (приклади записів до трудових книжок); державна атестація навчальних закладів; вирішення питань щодо функціонування навчальних закладів, які розміщені на території ОТГ та обслуговують дітей (учнів) усього району; утримання гуртків районних позашкільних навчальних закладів на базі ЗНЗ, що передаються до ОТГ; атестація педагогічних працівників атестаційними комісіями II рівня; підвезення дітей (учнів, вихованців) та педагогічних працівників до місця навчання, роботи та у зворотному напрямку; проведення ЗНО та ДПА

випускників загальноосвітніх навчальних закладів; отримання документів про освіту; освітні округи, створені на території ОТГ; реорганізація чи ліквідація навчальних закладів та установ освіти, розміщених на території ОТГ (покроковий алгоритм); розроблено примірне Положення про відділ освіти, молоді та спорту сільської (селищної, міської) ради об'єднаної територіальної громади. Варто зазначити, що з метою запобігання порушення законодавства про працю, надаються письмові юридичні консультації.

**Навчально-формувальний.** Миколаївським обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти розроблено матеріали для практикуму та тренінги по формуванню мережі опорних закладів та їх філій (додаток 6). Запропоновано алгоритм проблемно-орієнтованого аналізу актуального стану освітньої мережі району (міста) та таблиці для збору та аналізу показників. Аналіз зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та розвитку освітньої мережі – один із найважливіших етапів у процесі розробки стратегічної програми/плану реструктуризації освітніх мереж. Він, зазвичай, є вихідним етапом стратегічного управління, так як забезпечує базу для визначення цілей, завдань, вибудовування стратегії проєктованих процесів, дозволяє попередити виникнення і розвиток соціальних ризиків.

І, насамкінець, варто зазначити, що забезпечити якість освіти на належному рівні, тим більше в умовах зміни структури та змісту освіти, неможливо без достатнього фінансування. З метою стимулювання створення опорних закладів, які нерозривно пов'язані із утворенням ОТГ, із боку держави та місцевих бюджетів здійснюється **фінансова підтримка** створених опорних закладів. Протягом 2016–2017 років на опорні заклади в Миколаївській області спрямовано 19,8 млн грн. Завдяки такій фінансовій підтримці у опорних закладах та їх філіях зроблено чимало роботи: проведено заходи з енергозбереження (заміна вікон, дверних блоків тощо), оснащено кабінети комп'ютерною та мультимедійною технікою, поповнено навчально-методичну базу кабінетів, придбано спортивне обладнання, музичну апаратуру та інструменти, шкільні меблі.

Запровадження децентралізованої системи освіти в Україні нині перебуває на етапі вивчення світового досвіду, формування відповідної законодавчої бази, розробки та погодження з громадськістю української моделі децентралізації освіти. Враховуючи те, що освіта – це великий сектор публічних послуг, який має багато напрямів, таких, як дошкільна освіта, початкова освіта, середня освіта, професійно-технічна освіта, позашкільна освіта, в яких зайнято багато тисяч висококваліфікованих кадрів, зокрема вчителів і директорів шкіл, до якого причетні мільйони батьків учнів на різних рівнях освіти, багато професійних асоціацій та на який витрачається велика частка бюджетних коштів України, реформування цієї галузі потребує гармонізації інтересів цих різних груп зацікавлених сторін. Тому, є необхідність відкритого громадського та експертного обговорення всіх, пов'язаних з децентралізацією освіти, проблем. Ці складні питання мають обговорюватися з усіма зацікавленими сторонами в сфері освіти з метою погодження такої моделі освіти, яка буде найбільш ефективною в українських умовах, а також упровадження в рамках майбутніх реформ.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про добровільне об'єднання територіальних громад [Електронний ресурс] : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII (зі змінами). – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/157-19/> (дата звернення 31.07.2017).
2. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 № 214 (зі змінами) – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-п/> (дата звернення 31.07.2017).
3. Про затвердження Положення про освітній округ [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 № 777 (зі змінами) – Режим доступу: [http:// zakon3.rada.gov.ua/laws/show/777-2010-п/](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/777-2010-п/) (дата звернення 31.07.2017).
4. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2004 №333-р – Режим доступу: [http:// zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-р/](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-р/) (дата звернення 31.07.2017).
5. Про затвердження середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року та плану пріоритетних дій Уряду на 2017 рік [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.04.2017 № 275-р – Режим доступу: [http:// zakon3.rada.gov.ua/laws/show/275-2017-р/](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/275-2017-р/) (дата звернення 31.07.2017).
6. Децентралізація влади [Електронний ресурс] : – Створення опорних шкіл в регіонах України – Режим доступу: <http://decentralization.gov.ua/reforms/item/id/1#tab3/> (дата звернення 31.07.2017).

**Інформація про об'єднані територіальні громади Миколаївської області  
та кількість рад, населених пунктів, загальноосвітніх навчальних  
закладів, що входять до їх складу**

№ п/п	Назва територіальної громади	Кількість рад, що увійшли до ОТГ	Кількість населених пунктів, що увійшли до ОТГ	Кількість загально освітніх навчальних закладів, що увійшли до ОТГ	у тому числі з чисельністю учнів, осіб		
					більше 200	від 100 до 200	менше 100
1	Мостівська	3	13	4	1		3
2	Доманівська	3	10	4	2		2
3	Благодатненська	6	11	5		4	1
4	Чорноморська	2	6	3	1	1	1
5	Куцурубська	5	12	6	2	2	2
6	Михайлівська	2	6	3		2	1
7	Нечаянська	2	10	3		2	1
8	Веснянська	2	4	2		1	1
9	Ольшанська	2	4	2	1		1
10	Кам'яномостівська	3	4	4		3	1
11	Олександрівська	3	5	4	1	2	1
12	Прибужанівська	5	17	6		3	3
13	Бузька	2	2	2		2	
14	Коблівська	4	10	4	1	2	1
15	Галицинівська	4	6	5	1	4	
16	Баштанська	9	23	12	2	6	4
17	Воскресенська	3	4	3	3		
18	Шевченківська	5	12	7	2	2	3
19	Веселинівська	5	23	10	1	3	6
20	Дорошівська	2	2	2	1		1
	<b>Разом</b>	<b>72</b>	<b>184</b>	<b>91</b>	<b>19</b>	<b>39</b>	<b>33</b>



**Департамент освіти і науки  
Миколаївської облдержадміністрації  
Миколаївський обласний інститут  
післядипломної педагогічної освіти  
Миколаївська обласна організація  
профспілки працівників освіти і науки  
облдержадміністрації**

**Програма  
відкритої громадської студії**

**«Стратегія розвитку освіти в ОТГ:  
регіональний дискурс»**

**28 березня 2017 року**

**Миколаїв**

---

## **ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ВІДКРИТОЇ СТУДІЇ**

---

Створення об'єднаних територіальних громад у сільських регіонах вперше в новітній історії державного управління в Україні створило умови, за яких усі управлінські та фінансові повноваження зосереджені в єдиному органі місцевого самоврядування.

Обсяг повноважень, які отримують об'єднані територіальні громади (ОТГ), дозволяють їм виконувати всі управлінські функції для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку своїх територій.

На початок 2017 в Україні створено 367 громад, з них 19 – у Миколаївській області.

### **Освіта як один з основних викликів децентралізації**

*Забезпечення якісних освітніх послуг* є одним із найбільш важливих і соціально чутливих викликів, що стоять перед об'єднаними громадами.

Освітня галузь у громадах є ключовою та має масштабну соціальну значущість. Майже в кожній громаді послуги освіти стосуються не менше 30 % населення громади (дітей, їх батьків, учителів, шкільної адміністрації, непедагогічних працівників тощо). Освіта складає до 45 % видаткової частини місцевого бюджету. Діяльність освітньої мережі забезпечується постійною роботою до 25 % працездатного населення громад.

Ще одним викликом для ефективного управління освітою в громадах є *відсутність у представників місцевого самоврядування, стратегічного бачення своєї громади*. Надзвичайно важливим є чітке розуміння, яких саме довгострокових результатів системи освіти громади хочуть досягти. Тому, їх діяльність здебільшого спрямована на здійснення операційного управління освітньою мережею.

Відтак забезпечення якості освітніх послуг має стати одним із головних індикаторів, за яким суспільство буде оцінювати успішність реформ у Миколаївській області.

**Мета:** Підготовка лідерів об'єднаних територіальних громад до формування стратегічного плану дій щодо створення функціональної ефективної системи освіти в умовах реформаційних перетворень.

**Очікувані результати:** вироблення спільних дій щодо:

- ✓ прогнозування розвитку освітньої мережі;
- ✓ ефективного управління освітою в контексті урахування соціальних запитів і виконання державного замовлення;
- ✓ розвитку регіональної системи підготовки представників органів місцевого самоврядування ОТГ у сфері ефективного управління освітою.



**ПОРЯДОК**  
**ПРОВЕДЕННЯ ВІДКРИТОЇ ГРОМАДСЬКОЇ СТУДІЇ**  
**«СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В ОТГ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ДИСКУРС»**

**Дата проведення:** 28 березня 2017 року

**Час проведення:** 10.00

**Місце проведення:** Миколаївський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти (м. Миколаїв, вул. Адміральська, 4-а)

**Спікери:**

**Каськова Ганна Леонідівна**, в. о. директора департаменту освіти і науки Миколаївської облдержадміністрації.

**Шуляр Василь Іванович**, д.пед.н., доцент, директор МОППО, заслужений учитель України.

**Учасники:** представники місцевих органів виконавчої влади та самоврядування, об'єднаних територіальних громад, управління освітою, науково-педагогічні та педагогічні працівники.

**Проблемне питання**  
**«Розвиток потенціалу громад у галузі управління освітою»**

**Публічні виступи:**

- **Кремінь Тарас Дмитрович**, к.філол.н., доцент, Народний депутат України, голова підкомітету з освіти Комітету Верховної Ради України з питань науки і освіти.
- **Кіндратів Віталій Зіновійович**, заступник голови Миколаївської облдержадміністрації.
- **Кушнір Олександр Валентинович**, заступник голови Миколаївської облдержадміністрації.
- **Москаленко Вікторія Вікторівна**, голова Миколаївської обласної ради.
- **Каськова Ганна Леонідівна**, в. о. директора департаменту освіти і науки Миколаївської облдержадміністрації.
- **Бойко Валентин Анатолійович**, директор Офісу реформ у Миколаївській області.
- **Іванова Надія Валеріївна**, голова постійної комісії Миколаївської обласної ради з питань культури, науки і освіти, сім'ї та молоді, спорту.
- **Удовиченко Олена Олександрівна**, заступник директора департаменту освіти і науки Миколаївської облдержадміністрації - начальник управління освіти та ресурсного забезпечення департаменту освіти і науки Миколаївської облдержадміністрації.

- **Оборонько Віра Михайлівна**, голова Миколаївської обласної організації профспілки працівників освіти і науки Миколаївської облдержадміністрації, заслужений працівник освіти України.
- **Дибченко Дмитро Миколайович**, директор обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.

### **Панелі дискусії.**

1. Формування органів управління освітою в ОТГ.
2. Пошук оптимальної моделі співпраці між різними суб'єктами ОТГ, районними радами, районними державними адміністраціями.
3. Формування освітньої мережі.
4. Забезпечення фінансування освітньої галузі ОТГ.
5. Процес утворення опорних навчальних закладів (набуття статусу ОШ, пониження ступеня філій, передача на баланс ОТГ опорної школи та філій, налагодження процесів співфінансування ОШ із бюджетів різного рівня).
6. Організація навчально-методичного забезпечення діяльності навчальних закладів, розвиток професійної компетентності педагогічних і керівних кадрів.
7. Досвід діяльності громад щодо ефективного управління освітою та забезпечення якісних послуг.
8. Соціальне партнерство в умовах децентралізації.

### **Учасники обговорення:**

- Завгородня Олена Андріївна, начальник відділу освіти Миколаївської райдержадміністрації, заслужений працівник освіти України.
- Озерянська Наталія Павлівна, перший заступник голови Олександрівської селищної ради.
- Дубіна Тетяна Вадимівна, начальник відділу освіти, молоді, спорту, культури та медицини Куцурубської сільської ради.
- Голови (заступники голів) об'єднаних територіальних громад.
- Начальники органів управління освітою ОТГ.
- Начальники відділів освіти райдержадміністрацій.

## **ОСВІТНІЙ ПРОЕКТ**

### **«МОДЕРАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ РОЗВИТКУ ОСВІТИ, ОПОРНИХ ШКІЛ ТА ЇХ ФІЛІЙ»**

Реформа децентралізації передбачає якісно новий рівень надання послуг у громадах, що об'єдналися, тих громадах, які вже сьогодні взяли на себе нові повноваження, в тому числі, й у галузі освіти.

Розробка освітнього проекту «Модерація діяльності регіональних центрів розвитку освіти, опорних шкіл і їх філій» стала відгуком на необхідність вирішення одного зі стратегічних завдань системи післядипломної педагогічної освіти – забезпечення компетентного науково-методичного супроводу підготовки керівних кадрів опорних шкіл і їх філій.

**Думку громади можуть і повинні змінювати саме директори шкіл; саме вони повинні вибудовувати горизонтальні зв'язки з громадою, оскільки створення опорних шкіл та реорганізація малокомплектних – це неминучість, це вимога часу**

*Павло Хобзей*

У зв'язку з модернізаційними процесами, які відбуваються у системі освіти місцевого самоврядування в сільських регіонах, виникає необхідність, перш за все, у формуванні готовності керівників регіональних центрів розвитку освіти, науково-методичних установ, методичних працівників науково-методичних установ, директорів опорних навчальних закладів, завідувачів філій, педагогічної, батьківської спільнот і громадськості до процесу оптимізації мережі навчальних закладів. Потужну роль у позитивному налаштуванні до реформ відіграють керівники органів управління освітою ОТГ, регіональних центрів розвитку освіти, науково-методичних установ, директори опорних шкіл. Саме вони вибудовують горизонтальні зв'язки з громадою. Керівник опорної школи повинен володіти такими діловими і особистісними якостями, які допоможуть йому успішно вирішувати проблеми будь-якої складності і в будь-якій філії опорної школи.

**META** даного проекту полягає у забезпеченні якісних освітніх послуг науково-методичного супроводу діяльності становлення й функціонування опорних шкіл ОТГ та їх філій, сприянні формуванню єдиного освітньо-культурного простору для комплексного задоволення потреб громади в освітніх послугах, на основі партнерської взаємодії школи і громади.

### ***ЗАВДАННЯ ПРОЕКТУ:***

- розробити й впровадити Дорожню карту реалізації освітнього проекту;
  - для педагогічних працівників опорних шкіл із мережею філій та освітніх округів розробити й провести заходи, спрямовані на оволодіння інноваційними освітніми технологіями та управлінням навчальним закладом;
  - проводити консультування учасників навчально-виховного процесу з питань ефективної організації навчальної, виховної, методичної роботи в опорних школах та їх філіях;
  - готувати педагогічних працівників до роз'яснювальної роботи серед громадськості з оптимізації навчальних закладів;
  - сприяти формуванню й розвитку інноваційного типу мислення;
  - сприяти розробці концепцій розвитку опорних шкіл;
  - сприяти організації інклюзивного навчання;
  - сприяти створенню механізму відкритого публічного доступу до колегіальних управлінських рішень;
  - здійснювати науково-методичне консультування педагогічного колективу щодо створення конкурентоздатної освітньої команди;
  - сприяти розвитку педагогічної майстерності вчителів, удосконаленню їхньої фахової освіти і кваліфікації, підвищенню педагогічної компетенції;
  - налагодити систему дистанційної форми консультацій із надання науково-методичної допомоги теоретичного та практичного спрямування (за запитом);
  - організовувати консультації практичного характеру щодо особливостей застосування інноваційних технологій (форм і методів) упровадження досягнень психолого-педагогічної науки у практичну діяльність;
  - надавати організаційну підтримку в питаннях атестації педагогічних працівників закладів освіти;
  - запропонувати алгоритм навчання школярів із філій опорної школи з використанням методичних рекомендацій, що підготовлені вчителями-предметниками опорних шкіл і дозволяють зменшити час, потрібний на виконання домашніх завдань і самостійне опрацювання пропущених уроків.
- Особливої уваги потребує супровід питань, які безпосередньо стосуються забезпечення якості освіти (розробка нормативних документів, які регулюють діяльність навчальних закладів, зокрема статут, положення, навчальні та робочі плани тощо).
- Також необхідно забезпечити постійне зростання кваліфікації вчителів школи, моніторинг методичного забезпечення нових напрямів викладання, комплектування варіативних дисциплін.
- Освітній проект розраховано на 10 років, враховуючи термін, визначений Положенням про опорні школи.



Першим, діагностично-концептуальним етапом (2017 р), передбачено визначення освітніх викликів і потреб цільових освітніх категорій, управлінського та навчально-методичного рівня шкільних адміністрацій і вчителів. Організація мотиваційно-презентаційних заходів для вивчення досвіду роботи опорних шкіл, заохочення щодо створення інноваційного освітнього середовища й формування компетентнісної складової педагогічних працівників щодо функціонування опорних шкіл із мережею філій та освітніх округів.

Другий, формувально-практичний етап, розрахований на період із 2018 до 2022 р.р., спрямований на організацію й проведення практико-орієнтованих науково-методичних заходів із використанням інноваційно-інформаційних технологій для забезпечення ефективності роботи освітньої галузі ОТГ.

Під час результативно-узагальнюючого етапу (2023 р.) буде здійснено аналітично-підсумкову діяльність освітнього проекту з подальшим корегуванням.

# ДОРОЖНЯ КАРТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЕКТУ «МОДЕРАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ РОЗВИТКУ ОСВІТИ, ОПОРНИХ ШКІЛ І ЇХ ФІЛІЙ»

Діагностико-концептуальний етап. 2017 рік			Розвивально-формульальний етап. 2018–2022 роки	Результативно- узагальнюючий (рефлексивний) етап. 2023 рік	Корекційний етап. 2024 рік
<i>Діагностичний блок</i>	<i>Мотиваційний блок</i>	<i>Навчальний/ підготовчий блок (I рівень/ пропедевтичне навчання)</i>	<i>Навчальний/ формулючий блок (II рівень/початковий).</i>	<i>Аналітично-підсумковий блок</i>	<i>Корекційний блок</i>
Визначення соціальних та освітніх викликів і потреб	Організація мотиваційно-презентаційних заходів	Формування професійних компетентностей щодо створення та функціонування опорних шкіл із мережею філій та освітніх округів	Формування професійних компетентностей щодо створення та функціонування опорних шкіл із мережею філій та освітніх	Аналіз результатів освітнього проекту	Корекція системи науково-методичного супроводу функціонування в області мережі опорних шкіл та їх філій

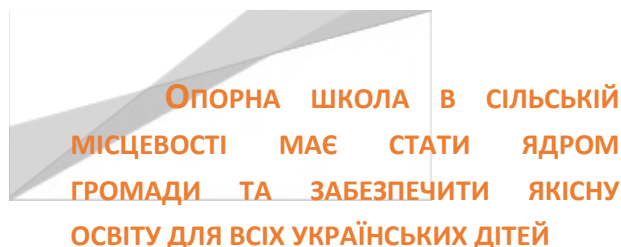
## ЗМІСТ ЕТАПІВ

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка розгорнутої програми реалізації етапів проекту.</li> <li>2. Взаємодія з органами влади в рамках реалізації проекту.</li> <li>3. Аналітично-мотиваційна робота, спрямована на виявлення проблем, формування бази запитів і вироблення програмних підходів до їх реалізації.</li> <li>4. Розробка системи науково-методичного супроводу.</li> </ol>	<p>Забезпечення умов реалізації змісту Дорожньої карти проекту:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надання всебічної допомоги учасникам проекту: консультування, психологічні практикуми, методичний супровід.</li> <li>2. Формування готовності учасників проекту до впровадження інновацій.</li> <li>3. Надання працівникам методичних служб, керівникам НЗ консультативної науково-методичної допомоги з питань становлення освіти в ОТГ.</li> <li>4. Систематизація та узагальнення даних за результатами реалізації II етапу проекту.</li> <li>5. Здійснення контролю за ходом реалізації проекту.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перевірка ефективності реалізації проекту.</li> <li>2. Презентація результатів проекту в рамках Всеукраїнської конференції.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз, узагальнення та систематизація результатів III етапу реалізації проекту</li> <li>2. Підготовка та написання методичного посібника за результатами проекту.</li> <li>3. Корекція системи науково-методичного супроводу функціонування в області мережі опорних шкіл та їх філій</li> </ol>
--	---	--	---

---

## ПІДГОТОВКА КЕРІВНИКІВ ОПОРНИХ ШКІЛ ТА ЇХ ФІЛІЙ ДО ДІЯЛЬНОСТІ В НОВИХ УМОВАХ

---



*Лілія Гриневич,  
Міністр освіти і науки України*

В умовах децентралізації загальноосвітні навчальні заклади стають основою, базисом для об'єднання територіальних громад. Задля підвищення якості освіти, раціонального та ефективного використання ресурсів, модернізації навчальних закладів розпочато реорганізацію системи освіти в сільській місцевості. Замість моделі «школа на кожне

село» запропоновано систему опорних шкіл (hub-school) та їхніх філій. Створення опорних шкіл нерозривно пов'язане із утворенням об'єднаних територіальних громад.

Опорна школа має не лише стати ядром сільської громади, а й сприяти вирішенню нагальних освітніх завдань сьогодення.

Зміни в сучасній системі освіти, організації освітніх закладів ставлять нові вимоги до керівників навчальних установ. Їхні знання, здібності, компетентність повинні виходити за рамки того, що очікувалось раніше від директорів шкіл, гімназій, ліцеїв тощо. Специфіка управління опорною школою, на відміну від інших навчальних закладів, зумовлює визначення пріоритетного завдання: формування особистісних і професійних якостей менеджерів навчальних закладів, розширення можливостей цього процесу за рахунок підсилення його цілісності, педагогічного аналізу функцій та особливостей їхнього професійного становлення. Сучасний керівник навчальним закладом – це, перш за все, висококваліфікований менеджер освітньої галузі, господарник, організатор, лідер. Адже рівень професійної компетентності керівника значною мірою впливає на підвищення конкурентоспроможності та привабливості освітніх послуг.

Для системи освіти особливого значення набуває проблема професійного становлення менеджерів опорних навчальних закладів та їх філій.

Зважаючи на це, пріоритетним завданням, що стоїть перед системою післядипломної педагогічної освіти, стає розвиток потенціалу керівника, забезпечення нового рівня якості підготовки спеціалістів менеджерів нової формації, формування успішного освітнього менеджера.



Із цією метою в Миколаївському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти запроваджена оновлена система підготовки керівників опорних навчальних закладів. Така система відповідає вимогам:

- гуманістичності – визнання самоцінності особистості кожного учасника педагогічного процесу, в тому числі, керівника загальноосвітнього навчального закладу;
- акмеологічності – забезпечує професійний розвиток керівників опорних навчальних закладів;
- андрагогічності – враховує особливості освіти дорослих у процесі підготовки керівників опорних шкіл та їх філій до оновлених вимог управлінської діяльності;
- системності – процес розвитку професіоналізму керівників опорних шкіл є цілісним і комплексним і забезпечує взаємозумовленість його структурних складових;
- компетентнісної орієнтованості – процес підготовки менеджерів орієнтований на формування компетенцій, які утворюють професіоналізм управлінської діяльності керівників опорних навчальних закладів.

Одним із елементів цієї системи стала нова форма організації пролонгованих курсів підвищення кваліфікації керівників опорних шкіл та їх філій.

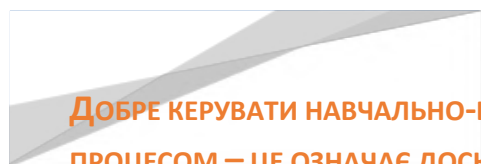
**МЕТА КУРСІВ:** забезпечення оперативного навчання керівних кадрів опорних навчальних закладів та їх філій.

### **ЗАВДАННЯ КУРСІВ:**

1. • запровадити в систему підвищення кваліфікації керівних кадрів новітні технології організації курсів підвищення кваліфікації
2. • створити умови для успішного опанування керівниками опорних навчальних закладів основ сучасної теорії освітнього менеджменту
3. • презентувати інноваційні моделі функціонування опорних навчальних закладів, які успішно впроваджуються в ЗНЗ області та України
4. • виробити рекомендації щодо створення оптимальних умов для забезпечення рівного доступу учнів сільської місцевості до якісної освіти в регіонах області
5. • вивчити та поширити досвід функціонування опорних навчальних закладів як перспективної моделі організації навчання в сільських регіонах області в умовах децентралізації



Курси здійснюються у формі семінарів-практикумів. Зміст практикумів узгоджується із запитам керівників опорних шкіл та орієнтований на вирішення нагальних викликів і проблем, пов'язаних із функціонуванням навчального закладу в умовах мережевої взаємодії.



**ДОБРЕ КЕРУВАТИ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНИМ  
ПРОЦЕСОМ — ЦЕ ОЗНАЧАЄ ДОСКОНАЛО  
ВОЛОДІТИ НАУКОЮ, МАЙСТЕРНІСТЮ І  
МИСТЕЦТВОМ НАВЧАННЯ І ВИХОВАННЯ**

*В. Сухомлинський*

### ***ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ***

Керівники опорних шкіл і завідувачі філій, опрацювавши напрями, що є складовими структурно-тематичної моделі пролонгованих курсів, запропонованих кафедрою теорії й методики управління навчальними закладами освіти, будуть спроможні:

- створити оптимальні умов для забезпечення рівного доступу учнів сільських населених пунктів до якісної освіти в регіонах області;
- упроваджувати у практику роботи досягнення сучасної психолого-педагогічної науки на засадах андрагогіки;
- поширювати досвід кращих педагогічних працівників опорного закладу та філій із певних напрямків діяльності;
- реалізувати акмеологічну модель компетентного керівника європейської формації в управлінську діяльність;
- надавати управлінську, психолого-педагогічну консультативну та практичну допомоги педагогічним працівникам філій опорних шкіл із питань вдосконалення теоретичних знань та підвищення педагогічної майстерності щодо організації роботи з учнями;
- здійснювати проектування та відпрацювання нового змісту освіти, розробляти та використовувати різноманітні інноваційні форми навчання й виховання учнів, організовувати сучасні форми роботи з учнями, проводити аналіз і моніторинг результативності їх застосування;
- забезпечувати наступність та зворотній зв'язок у своїй діяльності та діяльності інших закладів, що знаходяться у сфері мережевої взаємодії, щодо застосування нових управлінських та освітніх методик і технологій;
- сприяти постійній самоосвіті вчителів, оволодінню ними сучасними технологіями педагогічного аналізу;
- розвивати навички організації та проектування власної діяльності та діяльності учнів, критичного осмислення її результативності;
- розвивати мотивацію до саморозвитку професійної компетентності вчителів.

# СТРУКТУРНО-ТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ПРОЛОНГОВАНИХ КУРСІВ КЕРІВНИКІВ ОПОРНИХ ШКІЛ ТА ЇХ ФІЛІЙ

*Куратор групи: Стойкова В. В., заступник завідувача кафедри теорії й методики управління навчальними закладами освіти*

**Напрямок 1. Створення, організація діяльності та управління мережевими освітніми організаціями (округами, опорними школами із мережею філій)**

- **Модератор напрямку:**
  - Стойкова В. В., заступник завідувача кафедри

**Напрямок 2. Основи стратегічного менеджменту**

- **Модератори напрямку:**
  - Стойкова В. В., заступник завідувача кафедри
  - Голубченко Т. Д., старший викладач кафедри

**Напрямок 3. Маркетинг в освіті та зв'язки з громадськістю**

- **Модератори напрямку:**
  - Шубін С. П., д.держ.упр., професор кафедри
  - Любарська О. М., к.пед.н., доцент кафедри

**Напрямок 4. Фінансово-економічний менеджмент навчальних закладів середньої освіти**

- **Модератор напрямку:**
  - Клименко С. О., к.е.н., доцент кафедри

**Напрямок 5. Менеджмент персоналу. Командний менеджмент. Самоменеджмент**

- **Модератори напрямку:**
  - Стемковська Я. Є., к.пед.н., завідувач кафедри
  - Любарська О. М., к.пед.н., доцент кафедри
  - Голубченко Т. Д., старший викладач кафедри

**Напрямок 6. Методичні та критеріальні основи оцінювання результативності діяльності загальноосвітнього навчального закладу**

- **Модератор напрямку:**
  - Стойкова В. В., заступник завідувача кафедри

**Напрямок 7. Управлінська практика**

- **Модератор напрямку:**
  - Стойкова В. В., заступник завідувача кафедри

**Робота над індивідуальними та груповими проектами**

- **Модератори:**
  - Науково-педагогічні працівники кафедри за тематичними напрямами

Підготовка  
працівників науково-  
методичних установ  
області до здійснення  
організаційно-  
методичного  
супроводу створення  
та діяльності опорних  
шкіл та їх філій



У ході роботи  
практикуму  
керівники опорних  
шкіл та завідувачі  
філій обговорювали  
питання стратегічних  
напрямів  
реформування освіти  
в умовах  
децентралізації



Під час настановного  
мотиваційно-  
презентаційного  
практикуму  
«Створення,  
організація діяльності  
та управління  
мережевими  
освітніми  
організаціями  
(округами, опорними  
школами із мережею  
філій)»





Обговорення проекту  
Концепції «Нова  
українська школа» та  
побудова дорожньої  
карти її реалізації



Висвітлення та  
обговорення проблем  
і шляхів їх вирішення  
під час створення  
опорної школи та їх  
філій



Майстер-клас від  
директора опорної  
школи «Хмарні  
технології в  
управлінській  
діяльності»



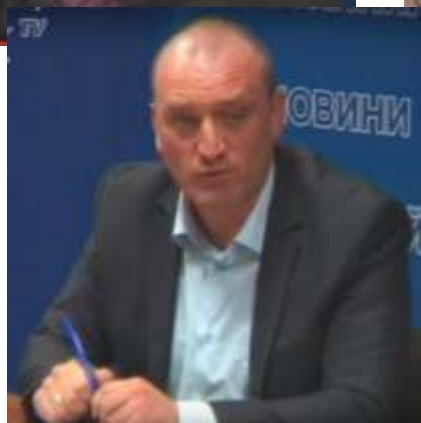
## Популяризація в ЗМІ питань «Децентралізація. Створення опоних навчальних закладів»

Телеканал  
ТАК-TV.  
Ток-шоу «Прес-  
клуб із Глібом  
Головченком»



Телевізійна  
дискусія.

Представники  
департаменту  
освіти і науки  
Миколаївського  
ОШПО,  
голови ОТГ,  
громадськість



Пошук відповідей  
на складні  
питання





---

## **ПРАКТИКУМ І ТРЕНІНГИ З ФОРМУВАННЯ МЕРЕЖІ ОПОРНИХ ШКІЛ ТА ЇХ ФІЛІЙ**

---

Миколаївський обласний інститут  
післядипломної педагогічної освіти

Лабораторія профільного навчання

### **Управління та науково-методичний супровід інноваційних процесів реформування системи освіти**

#### ***Матеріали практикуму***

*Методичні рекомендації для відповідальних за модернізацію освітньої  
мережі районів (міст) та створення освітніх округів*



26.2.2016

**План проведення практикуму**

**«Управління та науково-методичний супровід інноваційних процесів  
реформування системи освіти»**

***Дата проведення:***

***Місце проведення:***

***Цільова аудиторія:*** відповідальні за модернізацію освітньої мережі районів (міст) та створення освітніх округів

***Основні питання:***

- Нова редакція Положення про освітній округ та умови функціонування опорних навчальних закладів.
- Алгоритм проведення проблемно-орієнтованого аналізу актуального стану освітньої мережі району/міста.
- Технологія використання SWOT-аналізу для прогнозування розвитку та модернізації освітньої мережі.
- Прийняття управлінського рішення (аналіз типових ситуацій щодо особливостей розташування та функціонування опорних навчальних закладів).
- Робота з громадськістю як складова реалізації плану модернізації освітньої мережі та створення освітніх округів.
- Основні групи ризиків і шляхи їх мінімізації.
- Орієнтовна структура та зміст планів модернізації освітньої мережі та створення освітніх округів ЗНЗ району (міста).
- Участь у конкурсі інвестиційних проектів із метою залучення додаткових ресурсів на зміцнення матеріально-технічної бази та підготовки педагогічних кадрів до роботи в нових умовах.

## ***ВСТУП***

У даний час стрімко зростає роль освіти, посилюється її вплив на всі сфери соціального життя. У проекті Концепції розвитку освіти на період 2015–2025 років підкреслюється, що головна перевага високорозвиненої країни пов'язана з її людським потенціалом, який формується системою освіти ...» Роль освіти у вирішенні завдань соціально-економічного розвитку України полягає в:

- створенні умов для підвищення конкурентоспроможності особистості;
- розвитку інноваційної сфери;
- зміні структури економіки на користь наукомістких галузей;
- формуванні трудових ресурсів, здатних відтворювати і розвивати матеріальний та інтелектуальний потенціал країни;
- забезпеченні соціальної та професійної мобільності;
- формуванні кадрової еліти суспільства, заснованого на свободі розвитку особистості.

Одним із факторів першочергового впливу на соціально-економічний розвиток країни в концепції названо забезпечення доступу до якісної дошкільної, початкової, базової та повної загальної середньої освіти. При цьому якісною визнається така освіта, яка забезпечує успішність громадян, ефективність економіки, посилення позицій держави на світовій арені.

У той же час, концепція констатує, що для забезпечення якісної освіти, її рівної доступності для всіх громадян необхідна інституційна перебудова системи освіти (модернізація) на основі ефективної взаємодії освіти з ринком праці.

Нова система освіти повинна характеризуватися такими ознаками: доступність, якість, варіативність (елективність), ефективність, фінансово та економічно обґрунтованість. Такі виклики потребують системної модернізації всієї освітньої мережі.

Модернізація мережі ЗНЗ включає шість кроків:

- I. Визначення лідерів процесу модернізації.
- II. Проведення проблемно-орієнтованого аналізу актуального стану освітньої мережі району/міста.
- III. Підготовка сценаріїв модернізації.
- IV. Розроблення плану модернізації мережі ЗНЗ та створення освітніх округів.
- V. Врахування основних груп ризиків та шляхів їх мінімізації.
- VI. Кампанія з інформування та залучення громадськості.



## ***АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕННЯ ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНОГО АНАЛІЗУ АКТУАЛЬНОГО СТАНУ ОСВІТНЬОЇ МЕРЕЖІ РАЙОНУ/МІСТА***

**Крок І.** Визначення структури інформаційної бази даних, необхідної та достатньої для розробки і реалізації програми реструктуризації освітньої мережі та джерел отримання інформації.

- ***Показники зовнішнього середовища*** – фактори, які впливають на розвиток системи освіти: соціально-економічний стан території, структура витрат на систему освіти, динаміка демографічної та міграційної ситуацій

Аналіз зовнішніх умов розвитку системи освіти даної території і їх динаміки дозволить визначити:

- економічний і демографічний потенціали території;
- потреби в загальній освіті (прогнозна чисельність учнів);
- перспективні потреби ринку праці (професійно-кваліфікаційна структура попиту і вимоги роботодавців до компетенцій випускників);
- перспективність і стійкість господарських, демографічних структур, їх можливу реакцію на зміну мережі НЗ.

Таким чином, аналіз повинен бути спрямований в першу чергу на:

- 1) Характеристику населення території.
- 2) Визначення розселення населення території.
- 3) Виявлення рівня фінансового благополуччя.
- 4) Характеристику ринку праці.
- 5) Виявлення потреби в загальній освіті на кілька років уперед.
- 6) Характеристику транспортної та комунікаційної мереж території.

Коротко охарактеризуємо кожен напрямок:

### ***1. Характеристика населення території***

На цьому етапі аналізу визначається динаміка чисельності та структури постійного населення (за даними за останні 5–10 років), виявляються тенденції її зміни на наступні роки. Проводиться порівняльний аналіз динаміки населення з іншими населеними пунктами регіону, а також середніми значеннями по регіону.

### ***2. Визначення розселення населення території***

Аналіз розселення населення проводиться за такими показниками:

- щільність – розподіл поселень за категоріями: безлюдні, залишкові, дрібні, невеликі, середні, великі села, сільські селища і селища міського типу;
- середня людність – число жителів на одне поселення – інтегрального показник заселеності, параметр, що дозволяє проводити операцію класифікування населених пунктів для проектування мереж.

### *3. Виявлення рівня фінансового благополуччя території*

У першу чергу аналізується динаміка доходів бюджету на душу населення, потім вивчається рівень доходів населення.

Аналогічно проводиться аналіз за показниками «власні доходи муніципального бюджету і їх частка в консолідованому бюджеті» і «витрати муніципального бюджету на загальну освіту та їх динаміка». Виявлення динаміки зміни доходів і витрат населення покаже перспективи спроможності населення оплачувати додаткові освітні послуги і, отже, дозволить прогнозувати розвиток позабюджетної діяльності НЗ.

### *4. Характеристика ринку праці*

Ринок праці є свого роду барометром соціально-економічного розвитку території та дозволяє прогнозувати його перспективи в розрізі видів діяльності. Його аналіз необхідний для оцінки зовнішнього середовища функціонування мережі загальноосвітніх установ.

Розрахунок кількості різних профілів і вибір їх «асортиментної» спеціалізації повинні будуватися на принципі адекватності муніципального ринку праці, що в кінцевому підсумку визначає соціально-економічний розвиток території.

### *5. Виявлення потреби в загальній середній освіті на кілька років уперед.*

Аналіз структури дитячого населення починається з виявлення динаміки потреби в НЗ різного виду по району/місту в цілому. Потім виявляється динаміка потреби в ОУ різного виду за місцем проживання.

### *6. Транспортна і комунікаційна мережі.*

Із метою прогнозу транспортної доступності загальної освіти і перспектив дистанційного навчання аналізується стан транспортної та комунікаційної мереж.

Стан транспортної мережі аналізується з використанням докладних карт автошляхів. Для цілей перепроєктування мережі важливо також враховувати перспективи будівництва нових доріг за програмами розвитку автодорожнього господарства.

Для виявлення перспектив дистанційного навчання проводиться аналіз рівня та охоплення супутниковим зв'язком для виходу в глобальну інформаційну мережу Інтернет. При аналізі перспектив розвитку комунікаційної мережі необхідно використовувати наявні програми розвитку території.

- ***Показники внутрішнього середовища***, які характеризують стан і тенденції розвитку системи освіти: контингент учнів за віком, ресурсне забезпечення освітнього процесу, кадровий потенціал, фінансування, основні та додаткові освітні послуги

Напрями аналізу:

- 1) Аналіз просторової і видової структури мережі.
- 2) Аналіз потреби (чисельності контингенту) в загальну освіту.
- 3) Аналіз чисельності контингенту та використання проектних потужностей. Прогноз наповнюваності мережі НЗ.
- 4) Аналіз і прогноз фізичної доступності до навчання в старших класах (III ступінь навчання).
- 5) Аналіз транспортної доступності.
- 6) Аналіз майнової забезпеченості НЗ.
- 7) Аналіз доступності здійснення освітнього процесу, інформаційних ресурсів, кваліфікації кадрів та якості послуги.
- 8) Аналіз витрат на виробництво освітньої продукції послуги.
- 9) Аналіз доступності до освітніх ресурсів і результатів навчання.

Розглянемо детальніше кожен напрям.

#### *1. Аналіз просторової і видової структури мережі*

Для його проведення доцільно підготувати 2 картосхеми, обмежені простором мережі, з нанесенням на них умовних позначок загальноосвітніх НЗ за видами (початкові, основні, середні, з поглибленим вивченням окремих предметів, ліцеї, гімназії тощо). Одна картосхема повинна відповідати періоду початку реструктуризації, інша – з прогнозом на перспективу.

Порівняння 2-х картосхем просторової структури мережі УТО (установ загальної освіти) дозволяє побачити характер змін мережі.

#### *2. Аналіз потреби (чисельності контингенту) в загальній середній освіті.*

Робиться за допомогою зібраних даних про структуру дитячого населення у віці від 0 до 17 років. Доцільно окремо розглядати динаміку і визначати потребу в освіті по кожному ступені навчання. Бажано подібний прогноз мати мінімум на найближчі 5 років.

#### *3. Аналіз чисельності контингенту та використання проектних потужностей. Прогноз наповнюваності мережі.*

Проводиться на основі даних про контингент учнів. Спрямований на виявлення доступності освітніх послуг в розрізі видів НЗ і прогнозуванні наповнюваності НЗ відповідно до їх проектних потужностей.

#### *4. Аналіз і прогноз фізичної доступності до навчання в старших класах (III ступінь навчання).*

Спрямований на визначення можливості отримання старшокласниками якісної профільної освіти. Для цього розглядається динаміка чисельності учнів третього ступеня, можливість об'єднання учнів із різних населених

пунктах в опорному НЗ і відповідність загальної кількості учнів проектної потужності опорного НЗ.

#### *5. Аналіз транспортної доступності.*

Передбачає виявлення рівня транспортної доступності опорних НЗ для підвезення учнів різних ступенів з інших населених пунктів і аналіз ступеня задоволення доріг і шляхів підвезення певним на регіональному рівні вимогам.

Узагальнені дані, що характеризують внутрішнє середовище можливо представити також у вигляді карт. На карту території, наприклад, за допомогою умовних позначень наносяться всі населені пункти, включаючи найменші; навчальні заклади всіх типів, що розташовуються на даній території; дороги з зазначенням їх якості, перешкод, напрямком вже організованого підвезення учнів із зазначенням відстаней і кількістю учнів, які підвозяться тощо.

Для зручності аналізу можна розділити дану карту на дві, виділивши існуючі схеми підвезення дітей в окремому кару-схему.

Послідовність картографування може бути така:

1) Нанесення населених пунктів відповідно до умовних позначень, що показують чисельність проживаючого населення.

2) Нанесення всіх видів НЗ відповідно до умовних позначень і з зазначенням кількості учнів.

3) Позначення кількості дітей шкільного віку (за ступенями освіти), які проживають у населених пунктах, що не мають загальноосвітніх НЗ.

4) Нанесення доріг із зазначенням їх якості, перешкод, відстані до наступного населеного пункту і маршрутів рейсових автобусів.

5) Позначення кількості учнів, які підвозяться в НЗ і напрямком підвезення.

На основі отриманих результатів на карту наноситься схема перспектив організації підвозу учнів із кожного освітнього округу в цілому і робляться висновки про необхідність нового покриття, зміни графіка руху рейсових автобусів, видів транспорту, розташування зупинок тощо.

#### *6. Аналіз майнової забезпеченості НЗ.*

Спрямований на оцінку стану матеріально-технічної бази освітньої мережі в цілому і НЗ окремих населених пунктів, особливо базових (наявність і пристосованість будівлі НЗ, якість ремонту, благоустрій, достатність площ, наявність їдальні та спортзалу тощо). Він дозволяє визначити рівень комфортності умов для освітнього процесу.

#### *7. Аналіз доступності здійснення освітнього процесу, інформаційних ресурсів, кваліфікації кадрів та якості послуги.*

Головна – виявлення наявних в різних НЗ можливостей для якісної освіти. Для цього проводиться порівняльний аналіз можливостей різних НЗ зі

співвідношення наповнюваності і потужності НЗ; кількості учнів на одного педагога; аудиторного навантаження педагога; кількості ПК на одного учня; наявності навчальних кабінетів (хімії, фізики тощо і їх оснащеність); кадровий потенціал.

#### *8. Аналіз витрат на виробництво освітньої продукції (послуги).*

Дозволяє виявити високовитратні НЗ і визначити напрямки оптимізації витрат на освіту учнів їх різних населених пунктів. Передбачає порівняльний аналіз витрат на одного учня за різними освітніми установами і аналіз фінансування навчання одного учня за видами витрат.

Після виявлення високозатратних НЗ визначаються причини і розглядаються можливості зниження витрат на одного учня.

#### *9. Аналіз освітніх ресурсів і результатів навчання.*

Показує взаємозв'язок фінансового забезпечення освітнього процесу та результатів навчання і дозволяє виявити ефективність освітнього процесу в різних НЗ.

**Крок II.** Збір інформації відповідно до критеріїв: повнота інформації (повинно бути достатньо для створення цілісного образу про мережу), динамізм інформації (тенденції розвитку за 5–10 років), індивідуальність інформації (відтворювати специфіку освітньої мережі), валідність інформації (відповідати поставленим цілям), чіткість та інформативність

**Крок III.** Організація обробки інформації.

**Крок IV.** Безпосередньо аналіз зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та розвитку освітньої мережі – один із найважливіших етапів у процесі розробки стратегічної програми/плану реструктуризації освітніх мереж. Він, зазвичай, є вихідним етапом стратегічного управління, так як забезпечує базу для визначення цілей, завдань, вибудовування стратегії проєктованих процесів, дозволяє попередити виникнення і розвиток соціальних ризиків.

# ТАБЛИЦІ ДЛЯ ЗБОРУ ТА АНАЛІЗУ ПОКАЗНИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Територія, адміністративний поділ, основні  
показники розвитку господарства району

№ п/п	Назва показників	Кількісні показники на 1 січня наступного року			
		2005	2010	2015	2020
1.	Площа району (в кв. км)				
2.	Чисельність населення (в тис. чол.)				
	- міського				
	- сільського				
	- дітей				
	- дошкільного віку (від 0–5 років)				
	- шкільного віку (6–17 років)				
	- дітей-біженців та переселенців				
3.	Питома вага населення (кількість чол. на 1 кв. км площі)				
4.	Кількість сілрад				
5.	Кількість населених пунктів:				
	- дуже маленьких (до 100 чол.)				
	- малих (від 100 до 300 чол.)				
	- середніх (від 300 до 600 чол.)				
	- більших за середні (від 600 до 1000 чол.)				
	- великих (від 1000 до 2000 чол.)				
	- дуже великих (понад 2000 чол.)				
6.	Національний склад населення (в тис. чол.)				
7.	Чисельність населення (в тис. чол.), Зайнятого в:				
	колективному с/г виробництві				
	фермерів				
	промисловості				
	транспорті,				
	будівництві,				
	Зв'язку				
	сфері обслуговування				
	освіті				
	охороні здоров'я				
	безробітних				
8.	Кількість колективних сільських господарств				
9.	Кількість фермерських господарств				
10.	Кількість господарських об'єднань				
11.	Довжина шляхів сполучення (в км):				
	залізничних				
	шосейних				
	водних				
	інших (указати яких)				

**Чисельність населення у перспективних і новопроектованих населених пунктах району та розміщення в них господарських об'єктів**

№ п/п	Назва перспективних і новопроектованих населених пунктів	Чисельність населення в них за роками					Господарсько-економічні об'єкти, які будуть розміщені в населених пунктах
		2000	2005	2010	2015	2020	

**Фінансування закладів освіти**

Рік	Частка витрат районного/міського бюджету на дошкільну освіту	Частка витрат районного/міського бюджету на загальну середню освіту	Частка витрат від загальної суми витрат на оплату праці педагогічним та обслуговуючому персоналу	Питомі витрати на 1 вихованця ДНЗ	Питомі витрати на 1 учня початкової ланки	Питомі витрати на 1 учня середньої ланки	Питомі витрати на 1 учня старшої ланки
2005							
2006							
2007							
2008							
2009							
2010							
2011							
2012							
2013							
2014							
2015							
2016							
....							

## ТАБЛИЦІ ДЛЯ ЗБОРУ ТА АНАЛІЗУ ПОКАЗНИКІВ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

## Основні показники діючої мережі ЗНЗ району

(за фактичними даними на початок реорганізації)

[illegible]

**Кількість класів та учнів у них (показати дробом)**

[illegible]

Кількість учнів, які							
підвозяться				проживають у пришкільних інтернатах			
1-4	5-9	10-11	1-11	1-4	5-9	10-11	всього

Всього по району

## Очікувані показники мережі ЗНЗ району після реорганізації

*(прогнозовані дані після реорганізації)*

[illegible]



## Варіативність освіти в районі

[illegible]

### Чисельність дітей за роками народження і за населеними пунктами району

[illegible]

## Динаміка зміни учнівських контингентів у районі

[illegible]

**Порівняльні дані щодо підсумків оптимізації мережі ЗНЗ району**

№ п/п	Показники	Кількісна характеристика показників				
		До оптимізації (дані таблиці 3)		Після оптимізації (дані таблиці 7)		Різниця (+ чи -) в абсолютних показниках
		в абсолютних показниках	у %	в абсолютних показниках	у %	
1	Кількість ЗНЗ: I ступеня I–II ступенів I–III ступенів II–III ступенів III ступеня всього					
2	Кількість учнів: за типами ЗНЗ: I ступеня I–II ступенів I–III ступенів II–III ступенів III ступеня всього за групами класів: в 1–4 кл. в 5–9 кл. в 10–11 кл. всього					
4	Кількість учнів, які мешкають далі 3 км від школи і потребують підвозу: в 1–4 кл. в 5–9 кл. в 10–11 кл. всього.  Поселення до інтернату: в 1–4 кл. в 5–9 кл. в 10–11 кл. всього					

**Перспективний план зміцнення матеріальної бази шкіл району**

№ п/п	Назва школи	Тип школи	За планом		Необхідні типові примірки	Наявні шкільні приміщення			
			Чисельність учнів	Кількість класів- комплектів		Існуючі шкільні приміщення (кількість місць)	Кількість класів- комплектів	Кількість навчальних кабінетів	Кількість комп'ютерних класів

Наявні шкільні приміщення	Необхідне розширення навчальних площ (реконструкція згідно з новим СНіП)	Вартість будівництва (в тис. грн.)	Вартість обладнання (в тис. грн.)	Джерела фінансування: -місцевий бюджет -залучені кошти -не вистачає	Терміни закінчення будівництва чи обладнання	Відповідальний за будівництво

**Оцінка вартості навчального обладнання  
загальноосвітніх навчальних закладів району**

№ п/п	Назва школи	Наявні навчальні кабінети	Вартість наявного обладнання (в тис. грн.)	Вартість обладнання, яке необхідно придбати згідно з типовим переліком (тис. грн.)	Необхідно створити додатково навчальні кабінети (з урахуванням оптимізованої мережі)	Вартість їх обладнання (в тис. грн.)