

Проблеми та виклики централізованого і децентралізованого управління освітою в територіальних громадах

Хоменко Володимир Васильович¹

Опубліковано	Секція	УДК
04.08.2023	Освіта/Педагогіка	373.014.552(477)

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8220913>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. У статті досліджено проблеми та виклики централізованого і децентралізованого управління освітою в територіальних громадах (ТГ). Встановлено, що наразі в Україні продовжується децентралізація освіти і виникає проблема щодо вибору між централізованим і децентралізованим управлінням закладів освіти. Відображено проблемні аспекти централізованої системи управління освітою в ТГ, до яких належать посилення авторитарних тенденцій управління освітою, обмеження ініціативи педагогічних працівників і місцевої адміністрації, ускладнення пошуку нових шляхів розвитку, нав'язування надмірної одноманітності форм і методів управлінської роботи. Досліджено що децентралізована система управління освітою не може сформувати негативних наслідків для надання сучасних освітніх послуг в ТГ. Розкрито питання позитивних аспектів децентралізації, до яких належать зменшення бюрократичного апарату; демократизація управління; залучення безпосереднього досвіду нижчих рівнів місцевого самоврядування для ефективного керівництва та ін. Проаналізовано досвід зарубіжних країн з централізованою та децентралізованою моделями управління освітою. Відображено позитивний досвід ТГ, що змогли впоратися з проблемами та викликами децентралізованим управлінням освітою.

Ключові слова: освіта, централізація, децентралізація, заклади освіти, територіальна громада.

Problems and challenges of centralized and decentralized education management in territorial communities

Annotation. Nowadays, the primary importance of management problems in various spheres of human activity is increasingly being realized, as it becomes obvious that spontaneous and uncontrolled processes pose a great threat to the stability of society. Therefore, it is natural that in the general context of education reform, a prominent place is occupied by the search for more effective management models, on which the real results of educational reforms depend. The issue of centralization and decentralization requires an update of scientific research in the context of processes of decentralization of education. Thus, the study of problems and challenges of centralized and decentralized management of education in OTG is an urgent issue.

¹ науковий співробітник Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти», м. Київ, Україна

The article examines the problems and challenges of centralized and decentralized management of education in TG. It has been established that the centralization of education continues in Ukraine and the problem of choosing between centralized and decentralized management of educational institutions arises. The problematic aspects of the centralized education management system in TG are reflected, which include the strengthening of authoritarian tendencies in education management, limiting the initiative of teaching staff and local administration, complicating the search for new ways of development, imposing excessive uniformity of forms and methods of management work. It is proved that the decentralized system of education management cannot create negative consequences for the provision of modern education services in TG. The question of the positive aspects of decentralization, which include the reduction of the bureaucratic apparatus, is revealed; democratization of management; involvement of direct experience of lower levels of local self-government for effective management, etc. The experience of foreign countries with centralized and decentralized education management models is analyzed. The positive experience of TGs, which were able to cope with the problems and challenges of decentralized education management, is reflected.

Keywords: education, centralization, decentralization, educational institutions, territorial community.

Вступ

В наш час все більшою мірою усвідомлюється першорядна важливість проблем управління в різних сферах людської діяльності, оскільки стає очевидним, що стихійні і неконтрольовані процеси несуть у собі велику загрозу стабільності суспільства. Тому природно, що у загальному контексті реформування освіти помітне місце займають пошуки більш ефективних моделей управління, від яких залежать реальні результати освітніх реформ. Питання централізації та децентралізації потребує оновлення наукових досліджень в контексті процесів децентралізації освіти. Таким чином, дослідження проблем та викликів централізованого і децентралізованого управління освітою в ОТГ є нагальним питанням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемними аспектами централізації та децентралізації освіти в ТГ займалися такі науковці як О. Ахмеров, А. Бабічев, А. Джурило, І. Костенко, Т. Кристопчук, В. Супрун, Ю. Семенюк та ін.

Метою статті є аналіз існуючих проблемних аспектів централізованого та децентралізованого управління освітою в ТГ.

Результати

Однією з найгостріших проблем сучасної освіти, яка значною мірою визначає перспективи її розвитку у XXI столітті, є проблема пошуку розумного балансу між централізацією та децентралізацією освітніх стратегій та освітніх систем. При всьому розмаїтті моделей управління освітою у світі всі вони зводяться до двох історично сформованих моделей – централізованої та децентралізованої.

Встановлено, що відповідно до Словника іншомовних слів «централізація» - це зосередження керівництва, управління в єдиному центрі; зосередження більшої частини державних функцій у віданні центральних установ» [13].

Досліджено, що централізована система управління освітою сприяє створенню освітніх стандартів, зберігає і зміцнює культурне почуття спільності серед населення країни. Проте централізована система посилює авторитарні тенденції управління освітою, обмежує ініціативу педагогічних працівників і місцевої адміністрації, ускладнює пошук нових шляхів, нав'язує надмірну одноманітність форм і методів управлінської роботи, ігнорує або недооцінює специфіку регіону. Централізація влади

та ієрархічна підпорядкованість усіх процесів дають змогу економити обмежені ресурси системи, але при цьому знижується гнучкість та адаптивність її діяльності [11, с. 191].

Проаналізовано, що «децентралізація»: «це система управління, при якій частина функцій центральної влади переходить до місцевих органів самоуправління; розширення прав низових органів управління; скасування або послаблення централізації» [14].

Відображено, що вибір між централізованим і децентралізованим управлінням має велике значення для управління освітою в ТГ України. Вона проявляється, наприклад, у рішеннях про утворення на території освітніх комплексів (особливо освітніх округів). Зрештою, вибір між централізацією чи децентралізацією управління освітою означає збереження різноманітності освітніх пропозицій і мережі закладів освіти або розформування цієї мережі для економії грошових ресурсів.

Встановлено, що успішність процесу децентралізації освіти та надання більшої автономії закладу освіти не обмежується закладом як окремою організацією. Цей процес пронизує всю організаційну структуру установи і впливає не тільки на характер міжорганізаційних, а й внутрішньо-організаційних зв'язків і відносин. Зрештою, суб'єктом автономії є один із працівників закладу – окрема особистість [12, с. 89].

Розкрито питання про те, що поширеною є ілюзія протиставлення централізації та децентралізації, коли централізація влади розглядається як щось безсумнівно погане, а децентралізація є ефективним засобом вирішення всіх проблем.

Доцільно враховувати, що тут все далеко не так однозначно. По-перше, за певних історичних умов централізація влади може бути надзвичайно ефективною. Проте надмірна централізація влади призводить до її узурпації та зловживання, обслуговування інтересів політичної еліти та бюрократії та ігнорування повсякденних проблем окремих громадян та їх груп. По-друге, політика децентралізації влади, яка за своєю природою спрямована на врахування та задоволення специфічних інтересів різних груп населення, може призвести до поширення нецільового використання грошових ресурсів, адже володіючи значними повноваженнями на місцях, керівні особи ТГ імовірно можуть зловживати ними щодо задоволення інтересів певного кола осіб. Тому слід визнати, що необмежена децентралізація влади також може свідчити про неефективність місцевої політики і не є корисною для суспільства, оскільки може створити сприятливий ґрунт для зловживань [1, с. 7].

Розкрито питання щодо децентралізації управління освітою, що передбачає перерозподіл функцій і повноважень між центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та закладами освіти. З цієї точки зору децентралізація стає концептуальною відповіддю на питання про можливість балансу національних і місцевих інтересів у рамках закладів освіти. Прихильники політики децентралізації управління та фінансування освіти критикують бюрократію та пропонують зняти «обмеження продукту освіти» шляхом наближення системи надання освітніх послуг до ринкової з метою підвищення їх ефективності та результативності. Централізоване управління освітою призводить до звуження поля конкуренції на ринку. Чим менший ступінь державного втручання в систему освіти, тим більше вона відповідає суспільним інтересам через механізми самоорганізації та ринкового попиту [7].

Відображено, що держава, змінюючи критерії діяльності закладів освіти та напрямки їх звітності, опосередковано спрямовує їх розвиток на досягнення бажаних пріоритетів, не порушуючи при цьому принципів інституційної автономії. Автономія закладів освіти в цих умовах трактується як самостійне визначення напрямів діяльності, пріоритетів, методів виховання та формування структур управління, а

також розпорядження ресурсами, спрямоване на досягнення стратегічних цілей, визначених закладами освіти та схвалений суспільством. Запровадження чи розширення автономії не є кінцевою метою, а скоріше слугує засобом реформування балансу сил у промисловості для досягнення стратегічної мети реформаторів і суспільства загалом – підвищення ефективності закладів освіти. Водночас, паралельно зі збільшенням ступеня автономії закладів освіти, відбувається посилення державного впливу на формування освітніх стандартів та оцінювання якості освіти, що покликане забезпечити адекватність діяльності закладів освіти до вимог суспільства. Держава намагається контролювати не методи, технології чи навчальний процес, а якість і рівень кінцевих результатів.

Встановлено, що позитивними наслідками децентралізації управління освітою є: зменшення бюрократичного апарату; демократизація управління; залучення безпосереднього досвіду нижчих рівнів місцевого самоврядування для ефективного керівництва; цільове використання коштів, виділених з бюджетів різних рівнів та залучених самими закладами освіти з приватних джерел; підвищення ефективності та якості навчання, викладання та управління в закладах освіти; приведення освітніх пропозицій у відповідність до потреб суспільства та місцевих громад [7].

Проаналізовано досвід зарубіжних країн з централізованою та децентралізованою моделями управління освітою. Централізовані системи управління освітою притаманні низці країн Європи, Африки та Азії. Звернемося, зокрема, до Японії, де міністерство освіти визначає основні напрями розвитку освіти в національному масштабі, затверджує навчальні плани і програми для закладів освіти всіх типів. Комітети освіти префектур і муніципалітетів відповідають за організацію, фінансування та діяльність шкіл на своїх територіях. Члени комітетів префектур призначаються губернатором, а муніципальних комітетів – місцевою адміністрацією. У своїй діяльності вони зобов'язані суворо керуватися постановами центральної влади [5, с. 171].

Встановлено, що централізована система управління освітою присутня і в Угорщині. Закон «Про державну освіту» від 2011 року заклав основу для централізованої системи державної освіти. Три основні елементи нового закону стосуються організації та фінансування освіти; нову систему винагород та кар'єрних можливостей для вчителів; систему контролю якості у формі мережі шкільних інспекторів, обраних з числа викладачів, які працюють у школах.

Центральний бюджет є основним джерелом фінансування всіх рівнів освіти. На різних рівнях освіти ці кошти перераховуються інституціям різними способами. Наприклад, в державних закладах основної базової освіти, заробітна плата та навчальний матеріал персоналу фінансуються безпосередньо з центрального бюджету. Інші витрати на технічне обслуговування та утримання несуть муніципалітети.

Попри централізоване управління освітою існують різні місцеві ініціативи. Наприклад, «Впевнений старт», «Танода», «Реальна перлина» та ін. В цілому можна зазначити про позитивний досвід централізованого управління освітою в Угорщині [15].

Відображено, що в Італії, Великобританії, Швейцарії запроваджено дворівневу систему засновану на поєднанні централізованого і місцевого управління освітою. В Австрії, Нідерландах, Швеції діє трирівнева система управління освітою, що поєднує централізоване управління з регіональним і місцевим. У Німеччині та Італії велику роль в управлінні освітою відіграють місцеві органи влади. У Франції, де протягом багатьох років освіта була однорівневою, централізованою, нині намагаються перейти до її децентралізації. Кожна країна має свої особливості та визначає власний засіб впливу на освітню галузь [2].

Досліджено досвід Нідерландів, що є єдиною країною в Європейському Союзі, в якій майже всі рішення щодо управління персоналом, організації навчання, структури шкільної мережі і використання ресурсів приймаються на рівні школи. Це практикується в країнах з розвиненими формами децентралізації, де значна частина повноважень вже належить територіальному самоврядуванню [8].

Досліджено, що світова освітня практика характеризується суперечливими змінними тенденціями: у країнах із централізованою системою управління освітою чітко простежуються тенденції до децентралізації управління, і навпаки, у країнах із низьким відсотком участі держави в управлінні освітою – протилежні тенденції, при цьому можна спостерігати підвищення автономії різних типів закладів освіти. У світі триває пошук оптимальної «критичної точки» співвідношення різних форм участі держави в розвитку національної системи освіти [5, с. 176].

Проаналізовано досвід країн ЄС щодо відбору кандидатів на посаду вчителя. Зокрема, виникли два основних типи: децентралізований відбір, що проводиться на місцях. Після цього педагог не має гарантії постійного працевлаштування і сам відповідає за працевлаштування (Англія, Данія, Нідерланди). Централізований набір кандидатів у вчителі для всієї системи освіти гарантує вчителю постійну посаду або можливість призначення до відповідної школи по до його спеціалізації (Ірландія, Угорщина).

Розкрито досвід фінансування системи освіти в європейських країнах, а саме – оплата праці педагогів. Учителі у країнах Європейського Союзу отримують оклади відповідно до стажу роботи і доповнюються різноманітними надбавками, зокрема, за кваліфікацію, викладання в складних умовах, роботу з учнями з особливими освітніми потребами, викладання у віддалених географічних районах, понаднормову роботу. У більш ніж третині країн ЄС вчителі можуть отримувати додаткові надбавки за якість їхньої роботи після проведення атестації або на основі якісної успішності своїх учнів. У Чеській Республіці ця надбавка становить 3,9 %, а в Латвії – від 7 % до 12 % від основного окладу. У Польщі директор школи за погодженням із місцевими органами управління освіти надає «мотиваційні стимули» за належне викладання, впровадження інновацій, відданість викладацькій діяльності і за виняткові досягнення під час виконання завдань і професійних обов'язків.

Досліджено, що у деяких країнах ЄС участь у позакласних заходах оплачується як понаднормова робота, а в інших за нею виплачують окрему надбавку. Наприклад, у Словенії навчальні класи на відкритому повітрі (*šola v naravi*) винагороджуються до 20 % від основної заробітної плати за 6 годин на день в початковій і неповній середній школі. Крім того, за проведення семінарів, спортивних та інших позакласних заходів (*interesne dejavnosti*) виплачується 11,94 євро на годину.

Майже половина країн виплачує надбавки залежно від географічного розташування школи. Це мотиваційні стимули, які заохочують вчителів працювати у віддалених, сільських або соціально складних районах і встановлюються на рівні центрального керівництва. Крім того, вчителям можуть виплачувати надбавки за роботу в регіонах з рівнем життя вище середнього, наприклад у столиці. Критерії отримання таких надбавок суттєво відрізняються в різних країнах. Вони можуть мати географічний характер (віддалені та ізольовані території), як у Данії, Іспанії, Кіпрі, Польщі, Румунії, Фінляндії та Великобританії (Шотландії). З іншого боку, вони можуть бути економічними (високі стандарти життя), як у Франції та Великій Британії (Англія), або соціальними (райони зі значною соціальною ізоляцією, високим ризиком або з великою часткою учнів, які представляють етнічні чи мовні меншини) як в Іспанії, Франції та Італії [8].

Визначено аналіз реформ у сфері управління освітою в ряді країн ЄС, що дає підстави сформулювати перелік основних завдань децентралізації, виходячи з таких мотивів: політичні мотиви (у більшості країн світу це основа ентузіазму щодо більшої участі громадськості в прийнятті державних рішень); фінансові мотиви (центральні органи влади не в змозі забезпечити повне фінансування для задоволення потреб сектору освіти); мотиви ефективності (зумовлені тим, що прийняття рішень на місцевому рівні дає змогу зменшити витрати на досягнення кожного окремого результату).

Встановлено, що в Україні довгий час домінувала централізована модель управління освітою, однак сьогодні децентралізація продовжує реалізуватись, незважаючи на проблеми і виклики, які виникають. Як зазначає В. Полторак: «Якщо раніше у нас переважала централізована модель, то зараз, зокрема і в освіті, максимально наближені до громадян. Адже повноваження з управління освітою були передані місцевим радам. Дошкільна освіта, загальна середня освіта та позашкільна освіта, центри професійного розвитку педагогічних кадрів, інклюзивно-ресурсні центри - це ті установи, засновниками яких сьогодні є територіальні громади. Ми говоримо про понад 30 тисяч закладів освіти, 4 мільйони учнів, понад 1 мільйон вихованців ДНЗ, понад 450 тис учителів» [10].

Відображено, що у процесі децентралізації влади в Україні спостерігається активне утворення ТГ, освітніх округів та опорних закладів освіти. Враховуючи те, що до об'єднання громад управління освітою в селах і селищах займались відділи освіти РДА, які є елементами вертикалі державної виконавчої влади, функції виконавчих органів сільських і селищних рад у сфері освіти були мінімальними та полягали в реалізації другорядних завдань щодо забезпечення діяльності закладів освіти.

Розкрито, що до проблем децентралізації освіти в ТГ додаються нові, наприклад, значне витрачання часу на оформлення звітної документації. Так, управлінці органів місцевого самоврядування щотижня витрачають на створення різноманітних звітів від 6 до 12 годин, а серед керівників закладів освіти цей показник зростає до 38,2%. Це чимало, особливо якщо враховувати, що робочий тиждень складається із 40 годин. Тому доцільним є запровадження електронного документообігу. Наразі створено спеціальний портал, який включатиме й інформацію щодо освітньої мережі. Він, зокрема, міститиме багато показників сфери освіти, аж до кількості дітей у кожному освітньому закладі. Завдяки цьому можна буде легко робити аналітику по району, області і цілій країні.

Визначено і позитивні аспекти в децентралізації. Зокрема, урядом запроваджено кілька нових державних освітніх субвенцій: на розбудову нових харчоблоків, на запровадження пожежної безпеки у школах, а також на інклюзивність навчального процесу.

Проаналізовано джерела фінансування модернізації освітньої інфраструктури. Швейцарсько-український проєкт DECIDE, провівши Всеукраїнське соціологічне дослідження «Децентралізація управління освітою в територіальних громадах України», опублікував результати, за якими можна визначити проблеми чи позитивні риси децентралізації освіти на сучасному етапі. Зокрема, було проаналізовано джерела фінансування модернізації освітньої інфраструктури: місцевий бюджет – 93,2%; субвенції з державного бюджету – 84,1%; Державний фонд регіонального розвитку – 23,5%; гранти міжнародних організацій/проєктів – 26,1%; добровільні внески – 17%; проєкти за участю місцевого бізнесу – 11,4%; благодійні фонди, організації – 11,4% [6].

Встановлено, що до цих пір існують керівники ТГ, які проти оптимізації освітніх мереж. Громади, якими керують люди, близькі до освіти, показують набагато кращі результати, ніж ті громади, для яких освітні проблеми є периферійними. Керівництво

багатьох громад, на жаль, досі не розуміє, що таке Нова українська школа і як на практиці має реалізовуватися вимога давати учням не тільки знання, але й компетенції. А все це вимагає інвестицій, зокрема, і з боку громади. Досі керівники багатьох громад повторюють: «Не буде школи, помре село». Між тим, у Німеччині, де 80 млн жителів, шкіл є удвічі менше, ніж в Україні. Тож кількість не означає якість.

Виявлено перешкоди у формуванні оптимальної мережі закладів освіти: погані умови для підвозу учнів; небажання/опір громади оптимізувати заклади; неготовність ТГ приймати рішення про оптимізацію мережі; несприйняття оптимізації мережі працівниками закладів освіти; наповнення закладів, класів; застаріле матеріально-технічне забезпечення, великі фінансові затрати та ін.

Досліджено, що окрім вже раніше проаналізованих проблем децентралізації освіти в ТГ, можна додати відсутність кадрової автономії в закладах освіти ТГ; відсутність взаємодії з батьками та педагогами в процесі оптимізації як інструменту підвищення якості освітніх послуг; впровадження реформи старшої школи на місцевому рівні. Однак, ці проблеми деякими ТГ вже вирішені, і їх досвід належить до кращих практик управління освітою в ТГ.

Розкрито досвід Володимир-Волинської ТГ Волинської області щодо реалізації права на кадрову автономію в закладах загальної середньої освіти. Кадрова автономія – право керівників закладів освіти закріплене в Законі України «Про освіту». До 2022 році педагоги, які шукали роботу в закладах освіти, шукали вакансії у відділах освіти ТГ, зокрема, вони лишали про себе інформацію, щоб роботодавці могли їх знайти і запропонувати роботу. Керівники закладів освіти також шукали працівників через відділи освіти ТГ. Такий пошук кадрів був неефективним, адже, по-перше, шукач роботи залишав мінімум інформації про себе, по-друге, керівник закладу освіти також був змушений приходити до відділу освіти ТГ, витратити час на ознайомлення з інформацією, не спілкуючись безпосередньо з потенційним працівником. Для того, щоб вирішити проблему з пошуком кадрів, було вирішено провести цифровізацію процесу формування бази даних пошукувачів роботи в закладах освіти громади. Спочатку була розроблена анкета для реєстрації кандидатів на роботу та База даних потенційних працівників закладів освіти ТГ, яка отримала назву «Шукаємо креативного педагога». В даній базі потенційні працівники реєстрували свої анкети, де вказували всю необхідні інформацію, а керівник закладу вже на основі отриманих відомостей вирішував кого варто запросити на співбесіду. Така система пошуку кадрів значно ефективніша та незалежна від відділу освіти ТГ. Створення бази даних «Шукаємо креативного педагога» дозволило для керівників закладів освіти укомплектувати штат педагогічних працівників Володимиро-Волинської громади. За допомогою даного сервісу працевлаштовано 25 працівників освіти [9].

Відображено досвід Вилківської міської ТГ Одеської області щодо взаємодії з батьками та педагогами в процесі оптимізації як інструменту підвищення якості освітніх послуг. Проектні потужності закладів освіти використовуються не в повну міру. Два заклади позашкільної освіти ТГ, а саме: Будинок дитячої та юнацької творчості, дитячо-юнацька спортивна школа, а також музична школа розташовані в місті, що позбавляє учнів сільської місцевості на рівний доступ до позашкільних освітніх послуг. Аналіз якісних та кількісних показників свідчили про досить високий кадровий рівень педагогів, однак використання потенціалу педагогічних працівників було недостатнім. Для визначення можливих шляхів підвищення якості освітніх послуг, підготовки до старту реформи старшої школи відділом освіти Вилківської громади проведено глибокий аналіз усіх напрямків діяльності кожного окремого закладу освіти, яке й було винесене на обговорення з педагогічними колективами та батьківською громадськістю. Проведення зустрічей з педагогічними колективами,

батьківською громадськістю для обговорення питань якості освітніх послуг та необхідності змін мережі закладів освіти з метою її підготовки до старту реформи старшої школи мали позитивні наслідки для показників, що характеризують якість освітніх послуг у Вилківській ТГ. В 2021/2022 навчальному році учні всіх 6 закладів освіти Вилківської ТГ прийняли участь в конкурсі – захисті науково-дослідницьких робіт учнів – членів Малої академії наук України. Спостерігаються позитивні зміни щодо участі педагогів у фахових конкурсах, сертифікації педагогів, відзначеннях працівників освіти та у показниках учнів на ЗНО, олімпіадах, конкурсах [3].

Розглянуто досвід Стрийської ТГ Львівської області щодо впровадження реформи старшої школи на місцевому рівні.

Визначення пріоритетних завдань у роботі управління освіти Стрийської міської ради засвідчило необхідність змін мережі закладів загальної середньої освіти в рамках підготовки до впровадження реформи старшої школи на місцевому рівні. У 2021/2022 навчальному році у громаді 8 закладів освіти надавали послуги на рівні початкової освіти, 13 – початкової та базової середньої освіти, 23 – повної загальної середньої освіти. Як уже зазначалося, аналіз мережі закладів освіти громади засвідчив, що 23 заклади освіти I-III ступенів не можуть бути ліцеями. У 2027 році, через недостатню кількість учнів, всі вони не зможуть виконати вимоги ст. 32 ЗУ «Про повну загальну середню освіту», згідно з якою в ліцеї має функціонувати не менше двох класів за трьома профілями навчання на рівні профільної середньої освіти (протягом 10-12 років навчання учнів). Зазначене свідчило про необхідність оптимізації мережі та вибору підходу для її проведення.

Спочатку була створена робоча група, яка проаналізувавши всі заклади освіти сформулила план поетапних змін мережі закладів освіти Стрийської громади ТГ. В даній групі проведено гру «Оптимізація», що дозволила незаангажовано підійти до вирішення питання рівного доступу до якісних освітніх послуг, зрозуміти приховані мотиви поведінки учасників процесу оптимізації, знайти аргументи на підтримку тих чи інших рішень. Для проведення гри були використані дані, що характеризують шкільну мережу Стрийської громади. До участі у грі були запрошені депутати, батьки, учні, вчителі, бухгалтери. Під час практичної гри три групи учасників напрацювали власне бачення змін мережі закладів освіти. Кожна група презентувала власний варіант змін. Як підсумок, шляхом таємного голосування визначено варіант змін, що отримав найбільшу підтримку учасників. У 2022/2023 навчальному році прийнято рішення про припинення набору учнів до 5-го класу у двох ЗЗСО I-III ступенів та 10-го класу у 5-и ЗЗСО I-III ступенів. У 2022 навчальному році прийнято рішення про призупинення роботи 5 початкових шкіл, у яких кількість учнів менша ніж 25. Підготовлено та оприлюднено проекти рішень про закриття 5 початкових шкіл у 2023 році, згідно з вимогами ст.32 ЗУ «Про повну загальну середню освіту». Упродовж 2022 – 2026 років мережа закладів освіти Стрийської громади зазнає суттєвих змін, із поступовим переходом до двох професійних ліцеїв, у яких навчатимуться учні 10-12 класів, одного академічного ліцею, що забезпечуватиме ще і здобуття базової середньої освіти, 24 гімназій та 13 початкових шкіл. Як бачимо, кількість закладів загальної середньої освіти суттєво не зміниться, але структура мережі закладів освіти зазнає якісних змін [4].

Висновки

Встановлено, що централізована система посилює авторитарні тенденції управління освітою, обмежує ініціативу педагогічних працівників і місцевої адміністрації, ускладнює пошук нових шляхів, нав'язує надмірну одноманітність форм і методів управлінської роботи, ігнорує або недооцінює специфіку регіону. Однак

централізована система управління освітою сприяє створенню освітніх стандартів, зберігає і зміцнює культурне почуття спільності серед населення країни, а також централізація влади та ієрархічна підпорядкованість усіх процесів дають змогу економити, планувати обмежені ресурси системи управління освітою, але при цьому знижується гнучкість та адаптивність її діяльності.

Відображено, що політика децентралізації влади, яка за своєю природою спрямована на врахування та задоволення специфічних інтересів різних груп населення громад, може призвести до поширення в деяких випадках незаконного використання фінансових ресурсів. Однак позитивними наслідками децентралізації управління освітою є: приведення освітніх пропозицій у відповідність до потреб суспільства та місцевих громад; зменшення бюрократичного апарату; залучення безпосереднього досвіду місцевого самоврядування для ефективного керівництва; цільове, ефективне використання коштів, виділених з бюджетів різних рівнів та залучених самими закладами освіти з приватних джерел; демократизація управління; підвищення ефективності та якості навчання, викладання та управління в закладах освіти.

Розкрито досвід зарубіжних країн з централізованою та децентралізованою моделями управління освітою. Можна переконатися в тому, що централізоване управління здійснюється ефективно в таких країнах як Угорщина, Італія, Великобританія, Швейцарія. Однак централізоване управління освітою в деяких країнах функціонує на основі поєднання централізованого та місцевого управління (Швейцарія, Італія, Великобританія), а в Австрії, Нідерландах діє трирівнева система управління освітою, що поєднує централізоване управління з регіональним і місцевим. Варто відзначити, що централізоване управління освітою в такому вигляді є дієвим, що свідчить про те, що досвід цих країн варто взяти до уваги.

Визначено позитивний досвід ТГ, що змогли впоратися з проблемами та викликами децентралізованим управлінням освітою, а саме – досвід Володимир-Волинської ТГ Волинської області; Вилківської міської ТГ Одеської області; Стрийської ТГ Львівської області.

Здійснивши аналіз проблем та викликів централізованого і децентралізованого управління освітою в ТГ, можна переконатись в тому, що подальші наукові розвідки повинні бути спрямовані на пошуки ефективного поєднання централізованого та децентралізованого управління освітою в ТГ, адже незважаючи на значну кількість позитивних рис децентралізації, у закладах освіти на місцях і далі виникають проблеми децентралізації, які потребують нагляду та контролю, а також рекомендацій щодо подальшого вдосконалення надання якісних освітніх послуг. Окрім цього, в умовах децентралізації набуває актуальності механізм державно-приватного партнерства для оновлення основних фондів як за рахунок бюджетних коштів, так і за кошти приватних інвесторів, які використовують заклади освіти. Таким чином, запровадження такого механізму дасть змогу підвищити ефективність використання бюджетних коштів у сфері капітального будівництва та ремонту, реконструкції та експлуатації закладів освіти. Місцеві суб'єкти бізнесу зацікавлені в тому, щоб сприяти вдосконаленню надання освітніх послуг, адже там навчаються і їхні діти, окрім цього, вони можуть мати фінансову зацікавленість в цьому. Однак, варто не просто звертатися до них за допомогою, випрошувати ті кошти на ремонт чи фінансування певного заходу, керівникам закладів освіти варто діяти не тільки як директор, а як менеджер, який повинен вміти скласти бізнес-план та креативно показати це потенційним спонсорам. Приватні підприємці повинні розуміти, що інвестиції в заклади освіти ТГ – вигідні і самому підприємцю. Подальші наукові розвідки повинні бути спрямовані на

дослідження модернізації управління освітою та взаємодії державно-приватного партнерства, що стосується надання якісних освітніх послуг в ТГ.

Список використаних джерел

1. Ахмеров О. О. Теоретичні аспекти децентралізації влади як дієвого механізму демократизації політичної системи: проблемні питання та шляхи їх вирішення. *Політичні інститути та процеси*. 2019. №3. С. 5-10.
2. Бабічев А. В. Зарубіжний досвід із питань управління змінами в системі вищої освіти. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 2(57). С. 192-200.
3. Взаємодія з батьками та педагогами в процесі оптимізації як інструмент підвищення якості освітніх послуг. Досвід Вилківської міської територіальної громади. URL: <http://wiki.sklinternational.org.ua/practice/>
4. Впровадження реформи старшої школи на місцевому рівні. Досвід Стрийської територіальної громади. URL: <http://wiki.sklinternational.org.ua/practice/>
5. Джурило А. П. Актуальні проблеми управління освітніми системами у зарубіжжі: централізація і децентралізація. *Український педагогічний журнал*. 2015. №4. С. 170-178.
6. Децентралізація управління освітою в територіальних громадах України. 2022. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/898/Decide_presentation_Zvit.pdf
7. Костенко І. В. Децентралізація управління освітою як засіб усунення корупціогених чинників. *World Science*. 2018. №2(30). С. 89-99.
8. Кристопчук Т. Є. Особливості децентралізації управління освітою: досвід європейських країн. *Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ: збірник наукових праць*. № 2 (16). Рівне: РВЦ МЕРУ ім. акад. С. Дем'янчука, 2016. 276 с.
9. Реалізація права на кадрову автономію в закладах загальної середньої освіти. Досвід Володимир-Волинської територіальної громади, Волинська область. URL: <http://wiki.sklinternational.org.ua/practice/>
10. Синяк Д. Що насправді відбувається з освітою у громадах? Результати масштабного дослідження. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14490>
11. Супрун В. В. Механізми формування ефективної системи управління в освіті України на основі європейського досвіду. *Вісник післядипломної освіти*. 2020. Випуск 12(41). С. 183-218.
12. Семенюк Ю. Управління освітою України в умовах децентралізації: світові тенденції та вітчизняні реалії. *Механізми державного управління*. 2019. №1(77). С. 88-93.
13. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/m/s2.pl?Article=19932&action=show>
14. Словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/decentralizacija>
15. Управління системою освіти територіальних громад: досвід країн Вишеградської четвірки для України: методичний посібник із збіркою кращих практик / А. Кавунець, А. Ланова, О. Гуменна, О. Черній, Р. Шарлея, Л. Грегуркова, Л. Одор, Л. Лакатош, Ш. Кьолеш, Е. Бураш. Вінниця: ТОВ «Твори», 2018. 120 с.