

## МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ У СІЛЬСЬКИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

## MODELS OF EDUCATIONAL MANAGEMENT IN RURAL COMMUNITIES UNDER THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION OF AUTHORITY

Стаття присвячена актуальній проблемі децентралізації – управлінні закладами освіти у сільських громадах, зокрема трансформаціям в управлінні освітою у контексті економічних та географічних змін – утворення територіальних громад, зміни меж освітнього простору з одночасним розширенням повноважень та автономії закладів освіти, що відкрило перспективи для управлінської діяльності на інноваційних засадах і актуалізувало затребуваність інноваційних управлінських моделей, що забезпечують партнерство між громадами, школами та населенням у процесі децентралізації.

Оптимізація мережі закладів загальної середньої освіти стало одним із завдань органів місцевого самоврядування, Оптимізація покликана підвищити якість освіти в громаді та умови навчання в сільських школах, водночас, розширила їх автономність в цілому та у виборі моделі управління зокрема.

У статті увагу зосереджено на інноваційних моделях управління освітою в сільських громадах: модель управління «Громадсько-активна школа» (ГАШ), «Школа діалогу культур», «Добра школа».

Модель управління ГАШ побудовано на засадах партнерства школи з громадою, волонтерства та демократизації школи.

Демократизація школи за моделлю управління ГАШ це: реалізація принципів демократії та демократизація освітнього процесу; освіта для отримання та реалізації набутого досвіду; розвиток особистості з активною громадянською позицією; дружні стосунки і максимальне співробітництво з громадою; посилена увага до розвитку, спілкування та обміну ідеями між учасниками освітнього процесу.

На прикладі Фонтанської ОТГ, Одеської області за результатами SWOT-аналізу, з метою удосконалення системи управління закладами освіти у сільській громаді, обґрунтовано необхідність впровадження американської моделі управління ГАШ, найбільш поширеної у США та Європі, імplementованою в Україні у 2003 році.

**Ключові слова:** децентралізація, сільська громада, управління освітою, демократизація, модель управління.

The article is devoted to the actual problem of decentralization – the management of educational institutions in rural communities, in particular, the essential transformation in the management of education in the context of economic and geographical changes – the formation of territorial communities, changes in the boundaries of the educational space with the expansion of powers and autonomy of educational institutions, which opened up prospects for management activities in innovative principles and actualized the demand for innovative management models that ensure partnership between communities, schools and the population in the process of decentralization.

Optimization of the network of institutions of general secondary education has become one of the tasks of local governments, the optimization is designed to improve the quality of education in society and the conditions in rural schools, while at the same time expanding their autonomy in general and in choosing a management model in particular.

The article focuses on innovative models of education management in rural communities: the management model «Community Active School» (CAS), «School of Dialogue of Cultures», «Kind School».

The GAS management model is built on the basis of school-community partnership, volunteering and school democratization.

Democratization of the school according to the GAS management model is the implementation of the principles and process of democracy in the educational process; education in order to gain experience and implement the acquired experience; the development of the position of an active public personality; friendly relationships and maximum cooperation with the society; increased attention to development, communication and exchange of the ideas between participants in the educational process.

On the example of the Fontanskaya UTC, Odessa region, based on the results of a SWOT analysis, in order to improve the management system of educational institutions in a rural community, the expediency of introducing the American GAS management model, the most common in the USA and Europe, implemented in Ukraine in 2003, is substantiated.

**Key words:** decentralization, rural communities, education management, democratization, management model.

УДК 35.081.7

DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2022/54.2.33>

**Постоян Т.Г.,**

канд. пед. наук,  
доцент кафедри дошкільної педагогіки  
Державного закладу  
«Південноукраїнський національний  
педагогічний університет  
імені К.Д. Ушинського»

**Шеремет В.В.,**

студентка II курсу магістратури  
соціально-гуманітарного факультету  
Державного закладу  
«Південноукраїнський національний  
педагогічний університет  
імені К.Д. Ушинського»

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В Україні триває процес децентралізації, що надає управлінську свободу, додаткові фінансові ресурси для облаштування якісного життя людей в об'єднаних територіальних громадах. У процесі децентралізації, об'єднані територіальні громади мають вирішити завдання щодо створення дієвого механізму управління освітою. Насамперед, метою такого реформування є передача управлінських повноважень і відповідальності у сфері освіти органам місцевого самоврядування і, безпосередньо, закладам освіти [9].

Кінцевою метою децентралізації управління освітою є підвищення рівня якості освітнього процесу та забезпечення рівного доступу різних верств населення до якісної освіти. У зв'язку з чим, вирішення проблеми управління освітою у сільських громадах в умовах децентралізації влади та створення об'єднаних територіальних громад є важливим аспектом процесу децентралізації.

Вочевидь, запити людей зазнали змін щодо освіти та умов навчання, що викликало необхідність трансформування управлінської системи освіти взагалі та управління освітою у сільських громадах зокрема.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідники у сфері управління освітою, зокрема: Л. Гриневич, Н. Протасова, І. Застрожнікова, М. Пашкевич, В. Луговий, А. Гижко, Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М. Топузов, Т. Сорочан, Г. Єльнікова, М. Поташник, В. Пікельна, І. Михайлик та інші, сприяли змінам в освітніх управлінських системах.

Науковці (Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М. Топузов) висловлюють спільну думку про те, що проблема взаємозв'язку освіти та економічного розвитку держави потребує обґрунтування нових теорій управління, включно з раціональним регулюванням організаційно-педагогічних, освітніх, управлінських і соціально-економічних процесів <...> розвитку і змін у суспільстві на засадах нових технологій, розроблення та запровадження ефективно діючих механізмів управління загалом і організаційно-економічних механізмів зокрема, на державному регіональному та інституційному рівнях [11, с. 9].

Ю. Семенюк, Н. Колісніченко визначають децентралізацію як процес передачі або делегування відповідальності за прийняття ключових рішень та передачу відповідно до цієї відповідальності прав на нижчі рівні управління [9].

Однією з ключових змін, що відбуваються на рівні територіальних громад у процесі децентралізації є створення органу управління освітою, надання йому відповідних повноважень.

На думку І. Застрожнікової в Україні, враховуючи зміни, що відбуваються у суспільстві, управління освітою потребує поетапної децентралізації. Дослідниця зазначає, що децентралізацію в управлінні освітою можливо здійснити лише комплексно: між керівником закладу освіти і освітянами, між органами влади і споживачами освітніх послуг, між державою і громадянським суспільством, між державною виконавчою владою і місцевим самоврядуванням. Державна влада завдяки децентралізації зменшує кількість прийнятих рішень, делегуючи певні повноваження органам місцевого самоврядування у розв'язанні питань за напрямками, що не належать органам виконавчої влади. На думку І. Застрожнікової впровадження децентралізації підвищить якість освіти в Україні до рівня європейських стандартів [3].

Зазначимо, що останнє десятиліття стало періодом активних трансформацій в управлінні освітою. Зростаюча різноманітність методів управління, економічні та географічні зміни – утворення територіальних громад, зміна меж освітнього простору з одночасним розширенням повноважень та автономії закладів освіти, відкрило перспективи для управлінської діяльності на інноваційних засадах, актуалізувало затребуваність інноваційних управлінських моделей, механізмів, методів, що забезпечує партнерство між громадами, школами та населенням у процесі децентралізації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Щорічні результати ЗНО випускників шкіл України свідчать про те, що у сільських школах системно погіршується якість навчання. Демографічна проблема, міграційні процеси, соціально-економічні проблеми сільських територій спричинили розповсюдженість у сільській місцевості малокомплектних шкіл, в яких працюють некваліфіковані вчителі в умовах недостатнього матеріально-технічного забезпечення.

Вочевидь, держава не забезпечує однаковий рівень освітніх послуг незалежно від місця розташування закладу освіти, соціального статусу жителів, економічного становища території, віддаленості від мегаполісів тощо [8].

Утворення об'єднаних територіальних громад передбачає, що сільська школа буде в центрі її уваги.

Необхідність впровадження сучасних моделей управління освітою у сільських громадах в умовах децентралізації визначило мету статті: обґрунтувати необхідність впровадження інноваційних моделей управління освітою в умовах децентралізації з метою удосконалення управління закладами освіти в сільських громадах на прикладі Фонтанської ОТГ Одеської області.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні в Україні триває процес децентралізації влади, що тісно пов'язаний з освітою. У процесі децентралізації об'єднані територіальні громади вирішують ключове завдання – створення сучасних механізмів управління освітою. Насамперед, метою такого реформування є передача повноважень і відповідальності за управління освітою органам місцевого самоврядування і, безпосередньо, школам. Кінцевою метою децентралізації управління освітою є підвищення рівня освітніх послуг та забезпечення рівного доступу різних верств населення до якісної освіти. Впровадження сучасних моделей управління освітою у сільських громадах є важливою умовою підвищення якості освіти.

Сьогодні в Україні працює декілька моделей управління освітою у сільських ОТГ, зокрема: модель управління «Громадсько-активна школа» (ГАШ), модель управління «Школа діалогу культур», модель управління «Добра школа» та інші.

Найбільш поширеною управлінською моделлю у Європі та США є американська модель управління ГАШ. Її ефективність доведено на теренах Німеччини, Норвегії, Фінляндії та інших країн Європи. Модель ГАШ імплементовано в Україні у 2003 році.

О. Онаць досліджуючи специфіку управління за моделлю ГАШ зазначає, що найкращі результати трансформації в освіті приносить симбіоз школи та соціального партнерства із освітньо-культурним середовищем закладу освіти (батьки, громада, підприємства, організації тощо). Для повноцінної трансформації управління освітою,

на думку О. Онаць, необхідно мати колективне бачення розвитку школи, забезпечення командного навчання з метою руйнування рутинних підходів і вироблення інноваційних та створення ефективної моделі взаємодії педагогічної спільноти, громадськості й влади щодо розв'язання проблем школи і громади [6].

Модель управління громадсько-активною школою (ГАШ) побудовано на засадах партнерства школи і громади, волонтерства та демократизації школи [2; 4].

Демократизація школи за моделлю управління ГАШ, це: реалізація принципів демократії та демократизація освітнього процесу; освіта для набуття та реалізації досвіду; розвиток активної громадянської позиції; дружні стосунки і максимальне співробітництво з громадою; посилена увага до розвитку, спілкування та обміну ідеями між учасниками освітнього процесу.

Зазначимо, що децентралізація управління надає можливість розподіляти владу і відповідальність, впроваджувати демократичні форми управління школою, приймати активну участь в управлінні жителів громади. Учні, спостерігаючи приклади демократії в дії та приймаючи активну участь нарівні з дорослими, бачать, як теоретичні принципи перетворюються в реальне життя.

Складова моделі управління ГАШ «Демократизація громадсько-активної школи» успішно розвивається в українських ГАШ, формуючи навички демократії, виховуючи учнів з активною громадянською позицією, використовуючи набуті знання у повсякденному житті.

На думку Р. Голлоба, П. Крапфа, О. Олафсдоттіра, В. Вайдінгера особистість небайдужа до справ довкілля та громади формується з перших класів школи [1].

Партнерство школи і місцевої громади у моделі управління ГАШ передбачає: спрямування ресурсів школи на розвиток громади і навпаки, громада надає ресурси для успішної діяльності закладу освіти; розвиток у школі та громаді традицій і практики громадянської, демократичної активності; створення на рівні ОТГ діючих структур громадянського суспільства і гарантування їх стабільного розвитку.

Волонтерство за моделлю управління ГАШ передбачає: добровільність – особистість має сама прийти до розуміння того, що вона хоче допомагати іншим; активну участь жителів громад у житті суспільства; сприяння особистісному саморозвитку; сприяння збалансованому економічному і соціальному розвитку.

Зазначимо, що модель управління ГАШ максимально охоплює важливі соціальні напрямки, а тому здатна забезпечити ефективну реалізацію Концепції «Нова українська школа».

Національні ідеї С. Русової, Б. Грінченка, В. Сухомлинського, М. Стельмаховича, Г. Ващенко

стали підґрунтям для розробки моделі управління «Добра школа» («Школа-родина») [7].

«Добра школа» – це заклад освіти, що працює на засадах громадсько-державного управління. Відповідно до моделі управління «Добра школа» створюється єдиний культурно-освітній простір у громаді на засадах співпраці з різними організаціями, закладами освіти ОТГ.

Базисом цієї моделі управління виступає формування шкільно-сімейного середовища, у якому робота класів-родин визначається родинними цінностями: любов, доброта, краса, праця, родина .

Реалізація концепції управління українською національною школою-родиною забезпечує формування національної свідомості, згуртованості різних поколінь, виховання громадянської і морально-соціальної відповідальності всіх учасників освітнього процесу: вчителів, батьків, учнів.

Провідна ідея моделі управління «Добра школа» базується на засадах особистісно зорієнтованого, компетентнісного, середовищного та системного підходів. Визначальними є впровадження народної освіти, українознавчої бази упорядкування знань, органічна взаємодія організаційно-педагогічної, сімейно-родинної, національно-культурної та просвітницької діяльності вчителів, батьків, учнів, жителів громад [5].

На засадах ідей В. Біблера, Л. Виготського, М. Бахтіна запропоновано модель управління «Школа діалогу культур». Методологічним базисом моделі виступає положення про те, що мислення особистості, яка розвивається та формується має вступати у діалог з попередніми формами культури, з представниками різних поколінь. Автори цієї моделі (В. Біблер, І. Берлянд, С. Курганов) вважають, що психологія і педагогіка повинні виходити з глобальних особливостей сучасного мислення й актуальних форм діяльності, сприяти переорієнтації від «людини освіченої» до «людини культури». Психологічна теорія особистості, предметом якої є особистісна культура дитини, яку вона створює власноруч, характеризує цю модель, реалізація якої потребує відповідних змін в освітньому процесі, методах навчання, типу школи, змісту освіти [12].

В Україні процес децентралізації потребував оптимізації мережі закладів загальної середньої освіти, що стало одним із завдань органів місцевого самоврядування. Вирішення цього завдання стало рушійною силою трансформаційних процесів в управлінні закладами освіти в сільських громадах.

Оптимізація закладів загальної середньої освіти покликана підвищити якість освіти в громаді та умови навчання в сільських школах за рахунок ефективного використання коштів. Водночас, оптимізація закладів загальної середньої освіти розширила їх автономність в цілому і у виборі моделі управління зокрема [10].

Розглянемо трансформаційні процеси, що відбулися в закладах освіти сільських громад на прикладі Фонтанської об'єднаної територіальної громади Одеського району, Одеської області.

На балансі Фонтанської об'єднаної територіальної громади: 2 ліцеї «Крижанівський» і «Фонтанський», Олександрівський заклад загальної середньої освіти, Світлівська початкова школа, Новодофінівська гімназія, 7 ЗДО: «Капітошка», «Карамелька», «Гніздечко», «Вербиченька», «Казкова Рив'єра», «Колосок», «Тополька». Окремих закладів позашкільної освіти немає, але їх функції (робота гуртків, секцій) виконують Будинки культури сел громади. На території Фонтанської ОТГ зареєстровані приватні ЗДО та школи, але вони на балансі територіальної громади не перебувають.

Для визначення стану системи управління освітою в сільській громаді Фонтанської ОТГ використано SWOT-аналіз, що проведено за критеріями: фінансова спроможність, рівень освіти здобувачів освіти, стан матеріально-технічної забезпеченості закладів освіти, кваліфікація педагогічних кадрів, вакансії в закладах освіти, контингент здобувачів освіти, географічне положення, мережа класів, інфраструктура закладів освіти, співпраця з громадою, комунікаційний зв'язок, інклюзивна освіта, розвиток творчого та спортивного потенціалу здобувачів освіти, робота з батьками.

Результати SWOT-аналізу узагальнено представлено у таблиці «Результати SWOT-аналізу системи управління освітою Фонтанської ОТГ» (див. табл.).

З урахуванням визначених «Слабких сторін» та «Загроз» системи управління освітою Фонтанської ОТГ, з метою підвищення ефективності управління закладом освіти рекомендовано впровадити модель управління ГАШ, що забезпечить підвищення рівня ефективності управління закладами освіти в сільській громаді.

Створення інформаційно-ресурсного центру (ІРЦ) та забезпечення ЗЗСО ресурсними кімнатами для осіб з особливими освітніми потребами забезпечить рівний доступ до освіти всім категоріям здобувачів освіти Фонтанської ОТГ.

**Висновки.** Впровадження моделі управління ГАШ забезпечить взаємодію громади та учасників освітнього процесу; реалізацію принципу демократичності у житті шкільного колективу, зокрема: при оновленні змісту навчальних програм, методів, засобів та матеріально-технічного забезпечення, в управлінні освітнім процесом, процесі ухвалення рішень, при встановленні та дотриманні норм поведінки, у стосунках між колегами, педагогами та учнями, у позакласній діяльності, роботі з громадою.

Створення ІРЦ, обладнання ресурсних кімнат ЗЗСО забезпечить рівний доступ до освіти всім категоріям здобувачів освіти Фонтанської ОТГ.

Таблиця

Результати SWOT-аналізу системи управління освітою Фонтанської ОТГ

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сприяння розкриттю потенціалу, талантів учнів та вихованців;</li> <li>• висока результативність МАН;</li> <li>• достатня результативність ЗНО;</li> <li>• оплата курсів підвищення кваліфікації педагогічним працівникам громадою;</li> <li>• наявність автобусів для підвозу учнів та персоналу з найближчих сел;</li> <li>• наявність працівників, які працюють на репутацію школи та громади і підтримують зміни;</li> <li>• періодичне преміювання педагогів;</li> <li>• сучасно спортивні майданчики сільських шкіл ОТГ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостатнє інтернет-покриття;</li> <li>• недостатня співпраця з батьками та громадськістю;</li> <li>• недостатнє сприяння розвитку потенціалу вчителів;</li> <li>• нерозвинене учнівське самоврядування;</li> <li>• відсутність взаємодії шкіл з громадою;</li> <li>• переповненість класів;</li> <li>• обмеженість контенту сайтів шкіл;</li> <li>• низька активність та вмотивованість учнів;</li> <li>• одноманітність гуртків;</li> <li>• географічне розташування громади.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Можливість розвивати внутрішню та зовнішню комунікацію та взаємодію шкіл;</li> <li>• проведення педагогічних нарад, батьківських зустрічей у новому форматі (дистанційно, Конференція партнерів тощо);</li> <li>• талановиті учні, які можуть брати участь у конкурсах за грантовими програмами тощо;</li> <li>• співпраця з іншими громадами для обміну досвідом;</li> <li>• технічна забезпеченість освітнього процесу із залученням інноваційних технологій та інструментів;</li> <li>• наявність території для будівництва нових корпусів шкіл або нової школи;</li> <li>• оновлення дизайну закладів освіти громади;</li> <li>• залучення потенційних спонсорів для фінансування шкіл та/або талановитих учнів;</li> <li>• можливість творчого розвитку учасників освітнього процесу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність необхідного доступу до мережі Інтернет в приміщеннях школи через погане інтернет-покриття;</li> <li>• переповненість шкіл, (будівництво нових багатопверхівок за відсутністю необхідної інфраструктури);</li> <li>• наявність вакансій через демографічну ситуацію в громаді та низьку заробітну плату, перевантаженість вчителів замінами;</li> <li>• незабезпечення комунікативного зв'язку через недостатній контент сайтів закладів освіти;</li> <li>• відсутність ІРЦ, ресурсних кімнат у закладах освіти, що не забезпечує умови навчання дітей з ООП.</li> </ul>

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Голлоб Р., Крапф П., Олафсдоттір О. 1. Навчально-демократичні: Базові матеріали з освіти для демократичного громадянства та освіти з прав людини для вчителів. Київ, 2016. 164 с. URL: <https://www.living-democracy.com/pdf/uk/V1/V01.pdf>. (дата звернення : 25.09.2022).
2. Громадсько-активна школа – якісна освіта й успішна громада : Державна служба якості освіти України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/gromadsko-aktivna-shkola-yakisna-osvita-j-uspishna-gromada> (дата звернення : 15.10.2022).
3. Застрожнікова І. В. Трансформація національної освітньої системи в умовах децентралізації : зб. наук. пр. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. Вип. 4 (43). С. 44–49.
4. Модель громадсько-активної школи. Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». URL : [http://ussf.kiev.ua/scsd\\_model\\_social\\_active\\_school/](http://ussf.kiev.ua/scsd_model_social_active_school/). (дата звернення : 4.10.2022).
5. Модель інноваційного розвитку Петранківської гімназії Рожнянської селищної ради. URL : <https://petrankazosh.jimdofree.com/%D0%BF%D1%80%D0%BE-> (дата звернення : 18.11.2022).
6. Онаць О. М. Управління громадсько-активною школою як відкритою соціально-педагогічною системою. *Партнерська взаємодія школи та сім'ї як фактор оновлення сучасної освіти*. Запоріжжя, 2018. С. 27–38. URL : [https://lib.iitta.gov.ua/710553/1/Dniprorudne\\_Onats\\_Stattya\\_\(1\).pdf](https://lib.iitta.gov.ua/710553/1/Dniprorudne_Onats_Stattya_(1).pdf). (дата звернення : 2.10.2022).
7. Онищук Л. Теоретичні і методичні основи гуманізації управління загальноосвітніми навчальними закладами I-II ступенів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: 13.00.01 Київ, 2006. 37 с.
8. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи: метод. реком. Шведсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні». Київ, 2019. 47 с. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/07/13/2020-07-13-avtonomy.pdf>. (дата звернення : 20.10.2022).
9. Семенюк Ю., Колісниченко Н. Визначення та основні поняття децентралізації освіти : публічноуправлінський контекст : зб. наук. пр. *Дніпро: ДРІДУ НАДУ*, 2019. С.111–120. URL : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik\\_dums/2019/2019\\_03\(42\)/15.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik_dums/2019/2019_03(42)/15.pdf) (дата звернення : 15.10.2022).
10. Сучасна опорна школа: партнерство з місцевим самоврядуванням/ Василенко Н. та ін. *Управління школою*. 2017. № 25–27. С.2–57.
11. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами : моделі та механізми : монографія / Калініна Л. та ін.; за наук. ред. Л. Калініної. Київ, 2018. 224 с.
12. Школа діалогу культур Освіта. UA. URL : <https://ru.osvita.ua/school/method/technol/710/>