

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»
Навчально-науковий інститут економіки
Факультет менеджменту

Кафедра прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Борисової Дар'ї Олександрівни

академічної групи 281-20-1 ФМ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Управління змінами в сфері освіти»

| Керівники | Прізвище, ініціали | Оцінка за шкалою | | Підпис |
|---------------------------|-----------------------|------------------|---------------|--------|
| | | рейтинговою | інституційною | |
| кваліфікаційної роботи | | | | |
| розділів: | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| | | | | |
|------------|--|--|--|--|
| Рецензент: | | | | |
|------------|--|--|--|--|

| | | | | |
|-----------------|--|--|--|--|
| Нормоконтролер: | | | | |
|-----------------|--|--|--|--|

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри
*прикладної економіки, підприємництва
та публічного управління*

(повна назва)
О.Г. Вагонова

(підпис) (прізвище, ініціали)
«_____» _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

Студентці Борисовій Д.О. академічної групи 281-20-1 ФМ
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
за освітньою програмою Публічне управління та адміністрування
на тему «Управління змінами в сфері освіти»
затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» № 474-с від 27.05.2024 р.

| Розділ | Зміст | Термін виконання |
|-------------|---|---------------------|
| Теоретичний | Дослідити сутність змін та сучасний підхід до їх класифікації. Передумови впровадження системних змін в освітній галузі | 27.05.24 – 10.06.24 |
| Аналітичний | Проаналізувати систему управління освітою в Україні. і дати оцінку змінам в системі освіти України. | 11.06.24 – 24.06.24 |
| Прикладний | Обґрунтувати шляхи удосконалення системи управління освіти в умовах змін | 24.06.24 – 02.07.24 |

Завдання видано _____ Сергієнко Е.О.
(підпис керівника) (прізвище, ініціали)
Дата видачі 25 травня 2024 р.
Дата подання до екзаменаційної комісії 03 липня 2024 р.
Прийнято до виконання _____ Борисова Д. О.
(підпис студента) (прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

ОСВІТНІ ЗМІНИ, СИСТЕМА ОСВІТИ, РЕФОРМА, PISA, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ОСВІТИ, ОСВІТНІ ПОСЛУГИ.

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи бакалавра на тему:
«Управління змінами в сфері освіти».

70 с., 9 рис., 5 табл., 40 використаних джерел, додатки

Об'єкт дослідження – зміни які відбуваються в системі освіти України.

Предмет дослідження – управління змінами в сфері освіти.

Метою дослідження є аналіз стану системи освіти України, змін, які відбуваються, оцінити їх доцільність та ефективність, виявити їх передумови, надати рекомендації щодо покращення системи освіти.

Отримані результати. У першому розділі узагальнено теоретичні засади сутності змін та їх класифікації, передумови реформування системи освіти України.

У другому розділі проаналізовано систему управління освітою, проведено оцінку змін, які наразі відбуваються та досліджено ефективність даних змін.

Третій розділ присвячено розробці пропозицій щодо удосконалення системи освіти України базуючись на досвіді інших європейських держав, висвітлено позитивний результат від їх реалізації, надано пропозицію щодо введення піклувальних рад та їх вплив на якість освіти.

Практичне значення дослідження визначається можливістю використання в реальних умовах запропонованих рекомендацій щодо удосконалення системи управління закладами освіти.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗМІН В СИСТЕМИ ОСВІТИ В УКРАЇНІ..... | 8 |
| 1.1. Сутність змін та сучасний підхід до їх класифікації | 8 |
| 1.2. Передумови впровадження системних змін в освітній галузі... | 13 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ОСВІТИ В УКРАЇНІ..... | 23 |
| 2.1. Система управління освітою в Україні..... | 23 |
| 2.2. Оцінка та аналіз зміни в системі освіти України..... | 33 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІН..... | 55 |
| 3.1. Пропозиції з реформування системи освіти на основі зарубіжного досвіду..... | 55 |
| 3.2. Піклувальні ради – як перспективний напрям змін в системі освіти в Україні..... | 61 |
| ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ..... | 68 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 72 |
| ДОДАТКИ..... | 77 |

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління змінами в системі освіти стало нагальним питанням в наші часи, коли з'являються нові методи та підходи до викладання, розвиваються технології та суспільство в цілому. Головною метою навчання є надати здобувачам освіти актуальні знання та навички, які вони зможуть використовувати на практиці при вирішенні проблем та прийнятті рішень, тому процес удосконалення, як і сам процес навчання, має бути безперервним. Особливо важливим це питання стало під час війни, коли відновленням нашої країни будуть займатися сучасні студенти та школярі, саме вони будуть формувати нове українське суспільство і від них залежить майбутнє нашої країни.

Освіта – унікальне суспільне явище, що справляє значний вплив на всі аспекти життя і діяльності країни, соціуму, людської цивілізації загалом. В умовах сучасної науково-технічної та інформаційної революції освіта функціонує як складний соціально-економічний організм, який відіграє велику роль у суспільному прогресі людства. Вона є однією з найвагоміших галузей трудової і пізнавальної життєдіяльності.

Сучасний етап розвитку системи освіти України характеризується її реформуванням, пошуком шляхів приведення змісту у відповідність з особистісними запитами, світовими стандартами. Кризові явища в освіті, які спостерігаються нині, пов'язані з становленням України як незалежної держави, характером суспільних відносин, реформуванням політичної та економічної систем на принципово нових засадах. Пристосована в минулі роки до жорсткого зарегламентованого оточення, освіта сьогодні ввійшла в суперечність з новими, більш гнучкими і такими, що зазнають постійних трансформацій, вимогами українського суспільства.

Реформування освіти зумовлене необхідністю подолати негативні явища, що мають місце в українському суспільстві. Не випадково, що серед численних трансформацій і модернізацій останніх десятиліть особливе місце

відводяться тим, які безпосередньо пов'язані з освітою та управлінням освітою.

Серед вітчизняних науковців різноманітні аспекти управління змінами досліджували С. Стеців, О. Кузьміна, В. Лавриненко, Ю. Шошина, Т. Кужда, В. Цуканова, Л. Скребець, С. Дзяна, Р. Дзяний, Л. Малюга, В. Зубенко, К. Півень, С. Турчіна. Питанню дослідження опору змінам приділяли увагу Дж. Харрінгтон, Дж. Дак, А. Арменакіс, В. Воронков, Л. Скібіцька. Питання управління змінами в органах державної влади та органах місцевого самоврядування вивчали Н. Миронова, Ю. Шаров, Ю. Боковинова, І. Чикаренко, Т. Маматова, Е. Сергієнко, І. Грибик, Л. Карамушка, М. Москальова, І. Сіменець-Орлова. Однак питання публічного управління змінами в системі освіти залишаються мало дослідженими, що зумовило актуальність даної роботи.

Мета роботи: вивчення теоретичних засад публічного управління освітніми змінами та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи освіти в Україні.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

1. Здійснити огляд методологічних засад сутності змін та сучасного підходу до їх класифікації.
2. Проаналізувати передумови впровадження системних змін в освітній галузі.
3. Охарактеризувати систему управління освітою в Україні.
4. Проаналізувати та оцінити зміни в системі освіти України.
5. Дослідити зарубіжний досвід формування систем освіти.
6. Обґрунтувати управлінські заходи щодо змін в системі освіти в Україні.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають в системі освіти України .

Предмет дослідження – управління змінами в сфері освіти.

Методи дослідження. Вирішення поставлених у роботі завдань було здійснено завдяки використанню наступних методів:

а) метод наукового узагальнення та систематизація – збір та аналіз діяльності суб'єктів впливу на систему освіти України, їх завдання та мета роботи, дослідження передумов змін та їх впровадження.

б) статистичний метод – аналіз статистичних даних щодо ефективності запровадження реформ та використання соціологічних досліджень для з'ясування сучасних тенденцій мислення.

в) аналітичний – аналіз результатів досліджень у сфері освіти України та соціологічних опитувань. Обґрунтування необхідності у змінах та ефективності проваджених реформ, таких як НУШ, і тих, які зараз тільки впроваджуються, наприклад децентралізація освіти, аналіз ризиків та перешкод на шляху до ефективного впровадження даних реформ.

г) графічний – використання ілюстрацій, таблиць та графіків для зрозумілішого подання інформації.

Практичне значення дослідження визначається можливістю використання в реальних умовах запропонованих рекомендацій щодо удосконалення системи управління закладами освіти.

Практичне значення мають такі результати: аналіз та оцінка реформ в системі освіти України, надані пропозиції щодо покращення системи освіти.

Апробація результатів роботи здійснена на науково-практичній конференції «Сучасне підприємництво: управління, інновації, проекти». Тема тез «Management of changes in the education system» («Управління змінами в системі освіти»).

Структура роботи: Робота складається з вступу, трьох розділів, основних висновків, списку використаних джерел (40). Текстова частина викладена на 70 сторінках, проілюстрована на 9 рисунках та 5 таблицях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗМІН В СИСТЕМІ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

1.1. Сутність змін та сучасний підхід до їх класифікації

Зміни – це невід’ємна частина розвитку людства, держави та кожного окремого індивіда, необхідна для виживання, адаптації до нових умов середовища, покращення існуючих об’єктів, тощо. Як зазначає американський соціолог та футуролог Елвін Тоффлер у своїй книзі «Future Shock»: «Зміни – це процес, за допомогою якого майбутнє вторгається в наше життя, і важливо дивитися на нього уважно, не лише з великих історичних перспектив, але й з точки зору живих, дихаючих людей, які його переживають» [1]. Виходячи з цієї фрази, ми можемо зрозуміти, що зміни – це не лише глобальні процеси, які впливають на історію і які є чимось абстрактним, це – реальні події, які змінюють наше майбутнє і впливають на розвиток кожного окремого індивіда, який їх переживає.

Зазвичай зміни розглядають як перетворення в інше, перехід із одного якісно визначеного буття в якісно інше визначене буття, стан альтернативний стабільності, перехід із одного стану в інший, переміна змісту в часі.

Феномен управління змінами вимагає усвідомлення і прийняття відповідної позиції із цілої низки проблем, однією з яких є проблема змісту, який вкладається в дане поняття.

З позиції менеджменту, то «зміни – це поступовий або покроковий процес, який виводить організацію на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій, поведінки». У загальному сенсі організаційні зміни визначаються як впровадження інновацій для перетворення діяльності організації у відповідності до сучасних вимог.

Зміни класифікуються за наступними ознаками, табл. 1.1.

Класифікація змін за ознаками [2]

| Ознака | Види змін |
|--|--|
| Ступінь змін | <ul style="list-style-type: none"> – трансформаційні. Трансформаційні зміни спрямовані на проведення комплексних перетворень цілісної системи, тобто всієї організації. – перетворюючі. Метою перетворюючих змін є поступове принципове перетворення окремих або навіть усіх процесів в організації – розвиваючі. Розвиваючі зміни, як правило, спрямовані на поліпшення поточної або оперативної діяльності організації, тобто не орієнтовані на вирішення глобальних проблем. Їх метою і результатом є підвищення ефективності вже існуючих не нових для організації процесів без принципової їх зміни. |
| Характер спрямовуючого імпульсу | <ul style="list-style-type: none"> – добровільні – відбуваються по волі суспільства, компанії або окремого індивіда без нагальної на це потреби. Впроваджуються для покращення існуючих умов та процесів. – вимушені – відбуваються через вплив сторонніх факторів. |
| Спосіб здійснення змін | <ul style="list-style-type: none"> – еволюційні – настають поступово через загальні зміни тенденцій та принципів, є частиною адаптації до швидкоплинного середовища. – революційні – є швидкою та радикальною відповіддю. |
| Періодичність змін | <ul style="list-style-type: none"> – безперервні – періодичні |
| Джерела, які спонукають до змін | <ul style="list-style-type: none"> – ендогенні – відбуваються внаслідок внутрішніх процесів та факторів – екзогенні – відбуваються через зміни зовнішніх факторів. – змішані. |
| Область змін стосовно охоплення усіх підсистем | <ul style="list-style-type: none"> – часткові – стосуються лише окремих компонентів системи. – цілісні – стосуються усієї системи в цілому. |
| Результат упровадження змін | <ul style="list-style-type: none"> – прогресивні – мають позитивний вплив на суспільство, організацію, окремого індивіда. – регресивні – мають негативний вплив на суспільство, організацію, окремого індивіда. |

Хоча зміни можуть бути раптовими, головним завданням є їх контроль та регулювання. Управління змінами є системним підходом, який дозволяє

суспільству, організаціям та окремим індивідам досягти бажаного результату шляхом моніторингу, планування та безпосередньої реалізації змін.

Головними етапами є:

1. Визначення потреби в змінах. Як ми вже визначили, зміни можуть бути ендогенними, екзогенними та змішаними, тобто можуть бути викликані зовнішніми та/або внутрішніми змінами. Таким чином, аналізуючи поточну ситуацію та фактори впливу, приймаються відповідні рішення щодо прийняття трансформаційних, перехідних та розвиваючих змін. Також, на даному етапі, аналізується поточний та бажаний стани.

2. Планування змін. Сюди відноситься розробка стратегії щодо впровадження змін, яка включає в себе детальний план дій з аргументацією та поясненням кожного пункту плану. Також, визначаються основні завдання та цілі.

3. Реалізація та моніторинг змін. На даному етапі, починається реалізація заздалегідь складеного плану і його подальша корекція та удосконалення. Відстежується проміжний результат та дається оцінка ефективності впроваджених змін.

4. Закріплення та підтримка змін. На цьому етапі, ми маємо повне розуміння та оцінку впроваджених змін і головним завданням є безперервне вдосконалення та підтримка нових процесів або систем.

Для реалізації змін в організації, професором Гарвардської бізнес-школи Джоном П. Коттером була розроблена модель успішного управління змінами, яка допомагає розробити чітку стратегію для успішного впровадження змін і подолання опору. Опір може виникати через небажання суб'єктів змін впроваджувати щось нове, переходити від одного стану в інший, навчатися, відучитися та перевчитися або через банальне нерозуміння необхідності у змінах. Люди завжди бояться чогось нового і невідомого, тому одним з основних завдань керівника і лідера є зробити процес впровадження змін не тільки ефективним, а й зрозумілим та доступним для інших суб'єктів

змін. Модель Коттера має на меті допомогти керівникам у реалізації даного завдання і складається з 8 кроків.

Таблиця 1.2

Покроковий механізм провадження змін згідно з моделі Коттера [3]

| Крок | Опис |
|--|--|
| Створення відчуття нагальної потреби в змінах. | Для того, щоб досягти довготривалої трансформації, всі учасники повинні відчувати нагальну потребу в змінах і вірити, що зміни необхідні для організаційного зростання. Якщо вони не підтримають ініціативу, то імпульс буде важко підтримувати, і, таким чином, будь-які здійснені зміни можуть тривати недовго. Мета цього кроку - підготувати працівників до майбутніх змін і заохотити їх до участі в них. Для того, щоб цей крок був успішним, проект змін повинен мати підтримку близько 75% керівництва організації |
| Зібрати команду | Цей крок спрямований на створення сильної команди з усіма необхідними навичками, кваліфікацією, репутацією, зв'язками та повноваженнями для того, щоб очолити ініціативи змін та впливати на зацікавлені сторони. |
| Розробка бачення та стратегій | Мета - формування чіткого бачення ініціативи компанії та планування ефективних стратегій, які допоможуть команді в її досягненні. Це заохочує членів команди до їхніх зусиль, представляючи досяжну картину того, як буде виглядати успіх в кінцевому підсумку. Бачення компанії - це те, що мотивує і спрямовує дії її команди. Воно повинно містити реалістичні цілі, які є досяжними, щоб допомогти виміряти успіх, який буде привабливим і для зацікавлених сторін компанії. |
| Поширення бачення змін | Метою цього кроку є донесення бачення та стратегії таким чином, щоб заохотити решту компанії прийняти та підтримати ініціативу змін. |
| Усунення перешкод | При впровадженні загальноорганізаційних змін часто виникатимуть перешкоди. Неадекватні процеси, опір працівників змінам, безсилля керівництва, організаційні правила та структура тощо - це лише деякі з прикладів, які можуть стати серйозною перешкодою. На цьому етапі керівна коаліція та вище керівництво повинні зосередитися на усуненні будь-яких перешкод, які сповільнюють просування організації до мети змін. |
| Встановіть короткострокові цілі | Для досягнення реальних змін може знадобитися деякий час. Працівники можуть розчаруватися після тривалої роботи, не маючи відчуття виконання поставлених завдань. Ось чому дуже важливо ставити короткострокові цілі для досягнення та святкування на ранній стадії процесу змін, щоб зберегти імпульс і надихнути працівників на подальшу підтримку зусиль. |
| Збереження імпульсу | Цей крок полягає у підтримці змін шляхом забезпечення того, щоб команди наполегливо працювали над досягненням бачення змін, відстежуючи при цьому свій прогрес. |
| Забезпечення стійкості змін | Метою лідерів змін на цьому етапі є створення нової культури, в якій зміни можуть бути стійкими. Це включає в себе коригування організаційних норм і цінностей, процедур, систем винагород та інших компонентів інфраструктури для забезпечення того, щоб все відповідало новій стратегії [2]. |

Використання моделі Коттера значно спрощує сприйняття людьми змін і допомагає впроваджувати їх ефективніше. Як ми можемо побачити в таблиці, рушійною силою змін є завжди люди – якщо вони усвідомлюють важливість та потребу у змінах – вони будуть іти до них. В цьому процесі дуже важливим є навчання, здатність засвоювати новий матеріал та опановувати навички.

Як зазначає Елвін Тоффлер «Неграмотними в 21 столітті будуть не ті, хто не вміє читати і писати, а ті, хто не може вчитися, відучуватися і переучуватися.». Зміни вимагають гнучкості та адаптивності суспільства і деякої хоробрості та відважності, щоб прийняти їх та впровадити у своє життя. Навчитися, відучитися та перевчитися є однаково складними процесами, оскільки вони потребують уважності, залученості та готовності. Якщо ж суспільство не готове до цього – його чекає деградація та неминуча загибель, тому процес навчання є дуже важливим, особливо в наші швидкоплинні часи, коли зміни перестали бути частиною життя, а стали ним.

Підсумовуючи вище наведене, зміни – це феномен, який характеризується такими ознаками як постійність, безперервність, масштабність. Зміни стосуються будь-якого організму та систем, організацій, органів державного управління. Зміни сприяють виживанню, розвитку, але за умови, що об'єкт впливу вміє добре адаптуватися до мінливості, зумовленої факторами зовнішнього і внутрішнього середовища. Адаптивна здатність організмів, систем до змін і, як наслідок, підвищення їх конкурентоспроможності безпосередньо залежить від того, наскільки вони приділяють увагу питанню управління змінами. Робимо висновок, що змінами потрібно управляти, так як зміни по своїй суті направлені на розвиток та досконалість, і як результат освітніх змін – на існування та ефективне функціонування системи освіти. Особливо важливою є якість навчання, його доступність та зрозумілість, здатність використовувати отримані навички у реальному житті і задіяти знання для вирішення задач і проблем, тому реформування системи освіти згідно з потребами сучасного світу є вкрай важливим.

1.2. Передумови впровадження системних змін в освітній галузі

Зміст реформ, які запроваджуються в освіті, обумовлений як об'єктивними вимогами часу, так і станом самої системи освіти.

Зміни всередині самої системи освіти відбуваються як реакція на зміни в зовнішньому середовищі, що пов'язано насамперед з: прийняттям нових законів та підзаконних актів; глобалізацією ринку освітніх послуг, що потребує від української освіти впровадження змін задля дотримання міжнародних стандартів; поширенням нових інформаційних технологій та комп'ютеризації; новою якістю управлінських кадрів.

Також необхідно враховувати той факт, що зміни в освіті мають складний та багатовекторний характер. Проведення та ефективність змін в освіті потребують науково-теоретичного обґрунтування, розробки механізмів реалізації освітніх реформ.

За для оцінки якості освіти в Україні, буде доцільно скористатися міжнародними дослідженнями у сфері освіти. Одним із таких є міжнародне дослідження PISA (Program for International Student Assessment, Програма міжнародного оцінювання учнів). Програма проводить дослідження навичок учнів 15 та старше років у галузі математики, природничих наук та читання.

Дослідження допомагає оцінити не суму знань конкретного учня, а його вміння використовувати їх на практиці, що повністю збігається з метою створення Нової української школи (НУШ). Перше дослідження відбулося у 2018 році і, як зазначалось раніше, у 2018 році першокласники почали навчатися за новою програмою НУШ. Вже за декілька років, а саме у 2027-2028 роках, коли першокласники досягнуть віку 15 років, ми зможемо оцінити ефективність реформи освіти, оскільки матимемо незалежні результати дослідження.

Дослідження проходить у такому форматі – студенти отримують зошити з завданнями, на виконання яких приділено 120 хвилин включаючи 10 хвилинну перерву. При собі дозволено мати лише калькулятор. Якщо

учень хоче покинути аудиторію, з ним іде наглядач. Ця процедура, по своїй структурі, дуже схожа на ЗНО/НМТ.

Проведемо аналіз кожного блоку завдань поглянувши на завдання. Читання містить різні форми завдань – тексти, графіки, інфографіки, таблиці, статі, п'єси, тощо, і питання щодо прочитаного або проаналізованого матеріалу. Питання можуть бути у форматі вибору правильної відповіді із кількох наведених варіантів або відкритого типу, де учню вписати відповідь та аргументувати її. Слід зазначити що ці завдання є дуже наближеними до реального життя, коли після прочитання та аналізу тексту, ми маємо відповісти на питання щодо нього. Розуміння та усвідомлення прочитаного є однією з важливих компетентностей не тільки для учнів, а й для дорослих.

Візьмемо до уваги завдання з математики. Згідно дослідження аналітиків BUKI School у квітні 2023 року, предметами, з яких студенти частіше за все наймають репетиторів є математика та англійська мова, особливо серед школярів, які готуються до здачі НМТ. З цього ми можемо зробити висновок, що математика є проблемою для більшості учнів і показники дослідження з цього предмету є особливо важливими.

Слід зазначити що завдання з математики пов'язані не зі складними формулами, вирішенням квадратних та лінійних рівнянь, а з реальним життям. Наприклад, з пошуком середнього арифметичного значення, роботою з графіками та таблицями, будуванням, пошуком площі певного простору, орієнтацією в просторі та навіть приготуванням їжі.

Варто відзначити важливість математики та її застосування у житті громадян України. Як зазначає газета «Українська правда» у листопаді 2023 року Київським міжнародним інститутом соціології було проведено дослідження на виявлення потреба застосування математики українцями після закінчення школи. 89% респондентів надали відповідь, що отриманні знання стали у нагоді і лише 11% респондентів не використовують знання з математики у житті.

Слід звернути увагу на те, в яких галузях математика використовується найчастіше. Згідно з результатами дослідження, найчастіше українці використовують математику при взаємодії з банками та сплаті послуг, 70 % респондентів використовують її у повсякденному житті, 68 % вважають, що вона сприяє розвитку логічного мислення, 61 % використовують математику для допомоги у навчанні своїм дітям, 55 % застосовують знання для подальшого навчання у ВНЗ, робота 48 % респондентів пов'язана з математикою. Це дослідження напряду дає зрозуміти, що вивчення даного предмету є дуже важливим, а від покращення якості надання освітніх послуг залежить розвиток нашої країни у майбутньому. Робота майже половини респондентів пов'язана з математикою, а це банківська справа та страхування, сфера ІТ, будівництва та дизайну, агрономії, маркетингу, інженерії та конструювання, аналітики, продажів та навіть мистецтва. Будучи відвертими, складніше знайти сферу діяльності, яка б не була пов'язана з математикою, ніж перераховувати усі, де вона може безпосередньо або опосередковано знадобитися.

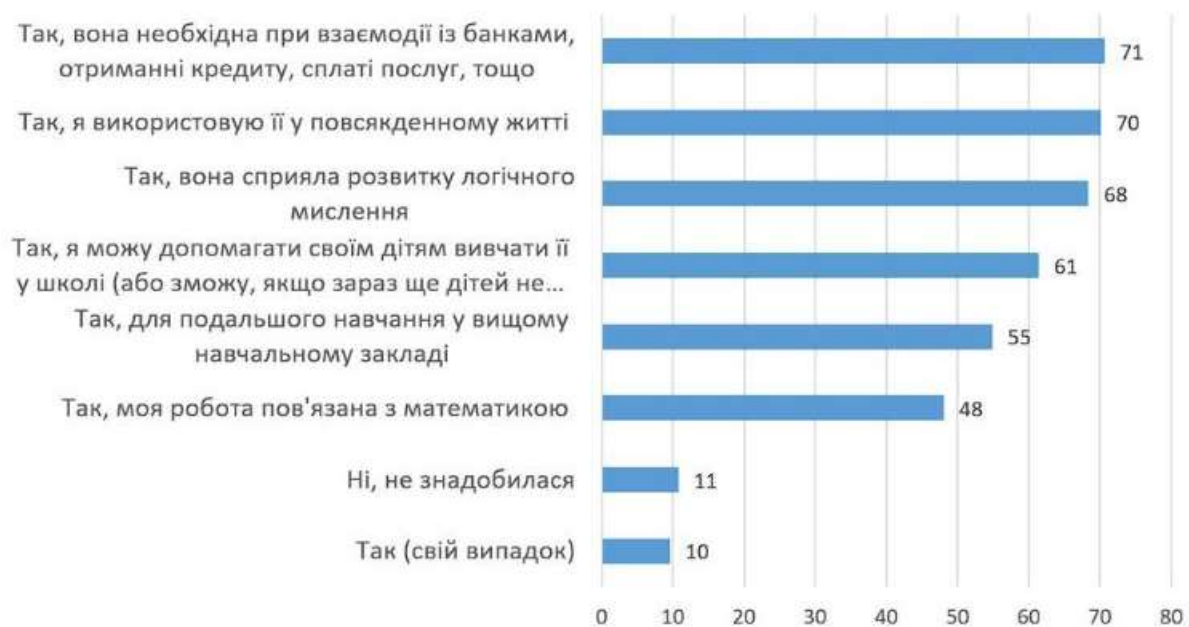


Рис. 1.1. Сфери використання знань з математики українцями [4].

Наступний блок завдань – це природно-наукова грамотність. Питання пов'язані з розумінням природних процесів; біологічних, фізичних

та хімічних явищ; астрономії. Будучи відвертими, питання є трохи специфічними і вимагають повного розуміння термінології і різного роду явищ, які відбуваються у навколишньому середовищі і безпосередньо з людським тілом.

Україна двічі брала участь у програмі PISA – у 2018 році і у 2022 році. Прийmemo до уваги результати для виявлення тенденцій впливу факторів на результати. Для початку слід звернути увагу на градацію оцінок. Всього існує декілька рівнів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Рівні сформованості грамотності студентів згідно з PISA [5].

| Рівень | Короткий опис |
|--------|--|
| 1c | Виділяється в читанні та математиці. Є найнижчим рівнем знань. На цьому рівні, людина розуміє тільки найпростіші речення та ствердження, які мають пряме значення або здатна виконати одну чітко прописану в інструкції операцію (1 крок). |
| 1b | Виділяється у всіх типах завдань. Кажучи про читання, на цьому рівні людина здатна оцінювати значення простих речень і розуміти прості тексти. У математиці, на цьому рівні люди можуть розуміти прості таблиці або графіки, проводити прості операції з цілими числами. В блоці науково-природничої грамотності, на цьому рівні людина розуміє найелементарніші явища і терміни. |
| 1a | В математиці, учні на цьому рівні здатні виконувати базові завдання без інструкцій, використовуючи прості алгоритми та формули для розв'язання задач. В читанні, учні можуть опрацювати навіть великі тексти на аналізувати їх на основі підказок. В науково-природничій грамотності, учні здатні використовувати знаннями, триманими з власного досвіду для пояснення простих наукових явищ. |
| 2 | В математиці, учні здатні демонструють розуміння функціональних зв'язків та здатні інтерпретувати результати. В читанні, учні здатні аналізувати тексти помірного обсягу та порівнювати їх з власним досвідом. В науково-природничій грамотності, учні застосовують знання з предмету на рівні побутового розуміння, за для виявлення відповідного пояснення. |
| 3 | В математиці, учні здатні розробляти стратегії розв'язку завдань на основні рутинних обчислень. В читанні, учні здатні знаходити та інформатию на основі непрямих підказок, здатні враховувати особливості тексту і порівнювати їх. В науково-природничій грамотності, учні здатні виявляти та підтверджувати факти науковості і користуватися помірними знаннями предмету та також пояснювати відомі явища |
| 4 | В математиці, учні здатні залучають критичне мислення, використовують глибші знання та складніший підхід обчислювального мислення. В читанні, учні здатні розуміти довгі цілісні або множинні тексти, розуміти неявні та непрямі підказки, аналізувати завдання на основі виконаних раніше. В науково-природничій грамотності, учні здатні використовувати глибші знання предмету і давати пояснення складніших наукових процесів і обґрунтувати свій вибір. |

| | |
|---|--|
| 5 | В математиці, учні здатні з використовувати математичні знання для розв'язку більш складних проблемних ситуацій та часто залучають знання про навколишній світ. В читанні, учні здатні встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, відповідати на непрямі запитання, критично оцінювати гіпотези на основі прочитаного, зіставляти інформацію у декількох великих текстах. В науково-природничій грамотності, учні здатні пояснювати події та процеси з багатьма причинно-наслідковими зв'язками і дослідити питання з наукової точки зору. |
| 6 | В математиці, учні здатні опрацювати складні абстрактні проблеми, застосовуючи гнучкість мислення для креативність, застосовують глибинні знання предмету. В читанні, учні здатні розуміти довгі абстрактні тексти, працювати з суперечливою інформацією шляхом її глибокого аналізу, пошуком релевантної інформації. В науково-природничій грамотності, учні здатні поєднувати знання з декількох дисциплін і пояснювати складні процеси обґрунтовано пояснювати їх. |

Ознайомившись з критеріями оцінок, виконаємо детальний аналіз даних дослідження PISA за 2022 рік. Як видно на рисунку, згідно з національного звіту, найбільш збалансованими є знання з природничо-наукових дисциплін – хоча найбільший відсоток учасників знаходиться на першому рівні, а 1% взагалі є нижчим, за 1 рівень, лише третина учасників мають 1 рівень. На 3 рівні у сфері природничо-наукових дисциплін знаходиться найбільша частка студентів, порівняно з читанням та математикою, що говорить про глибші знання у цій сфері. Також частка студентів 4 рівня є найвищою серед трьох предметів.

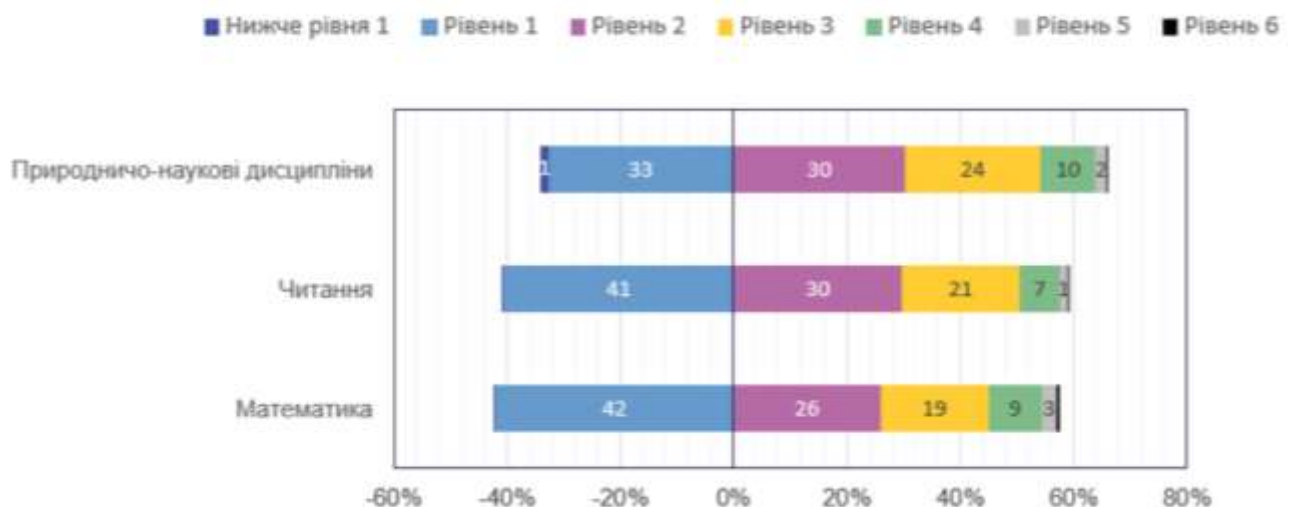


Рис. 1.2 Відсоткова частка учасників PISA 2022 на кожному рівні знань [5].

Читання має найнижчі показники по кількості учнів 4 і 5 рівнів серед усіх предметів. Хоча в математиці частка студентів 5 і 6 рівнів є найбільшою серед усіх трьох предметів, але частка студентів 1 рівня є найбільшою, а 2 і 3 рівнів найменшою.

Нижче наведемо інтерпретацію отриманих результатів Кажучи про читання, для обґрунтування нездатності українців до глибинного аналізу текстів та отриманої інформації, необхідно ознайомитися з дослідженням, яке провела дослідницька агенція Info Sapiens на замовлення Українського інституту книги та ГО «Форум видавців» [6].

Як показано на рисунку, частка не читаючих людей залишається стабільною впродовж останніх 5 років і складає третину від усіх респондентів. Це дає зрозуміння, що навіть дорослі люди можуть потенційно мати проблеми із аналізом засвоєнням інформації, поданої в текстовому вигляді. Як відомо, читання покращує пам'ять, словниковий запас, підвищує творчий потенціал та впливає на інтелектуальний рівень людини, оскільки ознайомлює її з різними життєвими ситуаціями та шляхами їх вирішення, а також допомагає краще зрозуміти інших.

Але, спостерігаються і позитивні тенденції, частка респондентів, які читають книги кожного дня суттєво збільшилась порівняно з дослідженнями попередніх років. Порівняно з 2020 роком, частка збільшилась у 2 рази, що не може не позначитися на здатності до критичного мислення та креативності у молодих людей.

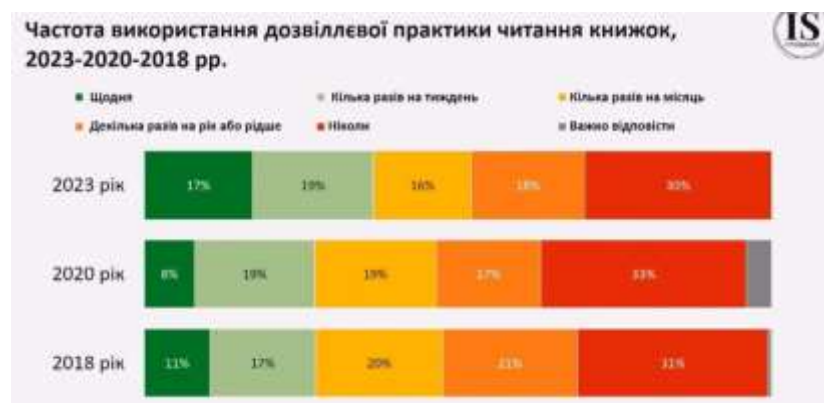


Рис. 1.3 Частота використання дозвілєвої практики читання книжок [6]

Аналіз результатів дослідження PISA за 2018 та 2022 роки засвідчив, що результати значно погіршились. В математиці, показник впав на 12 балів, в читанні на 36 балів, в природничо-наукових дисциплінах на 19 балів.

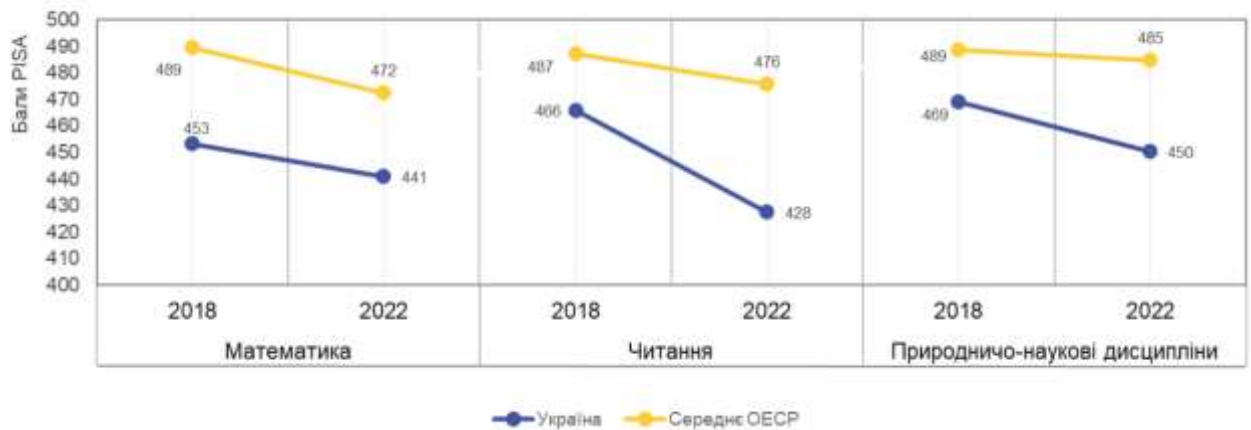


Рисунок 1.4 Лінійна діаграма порівняння середніх балів дослідження PISA 2018 та 2022 років [5].

Необхідно проаналізувати причин зниження середньої оцінки з природничо-наукових дисциплін. Для цього слід взяти до уваги кількість учасників ЗНО в період з 2018 до 2023 року, які склали іспит з природничо-наукових дисциплін, а саме біології, хімії, фізики та географії. Для аналізу були взяті дані з порталу osvita.ua і до уваги була взята фактична явка школярів на місця здачі іспиту, а не кількість зареєстрованих учасників

2023 рік не є особливо показовим, оскільки значна кількість школярів емігрували закордон, тому частка дітей, які здавали ЗНО, різко впала. До уваги будуть взяті загальні тенденції у довоєнні часи. Як показано на графіку, кількість учасників ЗНО з біології та фізики завжди тримається на приблизно однаковому рівні з незначними коливаннями. Кількість учасників, які здавали екзамен з хімії поступово йде на спад, нажаль даний предмет є складним для розуміння та засвоєння серед школярів. Кількість учасників з географії ж навпаки почала стрімко зростати. Нажаль, у 2023 році географія не була представлена як вибірковий предмет для здачі іспиту.



Рис. 1.5 Кількість учасників ЗНО з природничих наук у період з 2018-2021 та 2023 році [7]

Хоча природничо-наукові дисципліни, в загальному, не втрачали своєї актуальності, але середній бал на основі дослідження PISA погіршився.

Вірогідні причини падіння показників:

1. Війна. Через постійний стрес та життя в непростих умовах, навчання стало на другий план для школярів, оскільки головним пріоритетом є виживання.

2. Дистанційне навчання. Велика кількість школярів вже 4 рік навчаються дистанційно. Нажаль, ставлення дітей до такої форми навчання є менш серйозним, ніж до очного. Також це впливає на рівень соціалізації, засвоєння матеріалу, підвищує рівень депресії та тривожності.

3. Проблеми з технікою та зв'язком, особливо через відключення світла.

4. Не адаптованість навчальної програми під формат навчання.

Дані твердження були взяті на основі дослідження, проведеного U-Report, що є цифровою платформою ЮНІСЕФ у серпні 2023 року. Як зазначає

і саме МОН України «У середньому, за підсумками PISA-2022, у всіх країнах, зокрема й країнах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), спостерігалось безпрецедентне падіння успішності в усіх предметних галузях дослідження. Причиною цього може бути тривале дистанційне навчання під час пандемії. В Україні додалася повномасштабна війна» [8].

Також до причин зниження якості навчання у дистанційному режимі відносяться:

- відсутність індивідуального підходу. Нажаль, формат дистанційного навчання не дозволяє вчителям прослідкувати за роботою кожного окремого учня і приділити йому увагу. Інколи вкрай необхідним є спілкування сам на сам між вчителем та учнем для вирішення конфліктних питань або надання професійних порад для покращення успішності;

- складність з концентрацією уваги учня під час заняття. Хоча можливість приєднатися до заняття з будь-якої точки планети, де є зв'язок, є плюсом, бо це робить навчання більш гнучким, а отримання знань простішим, не слід нехтувати фактом, що дітям може бути складніше сконцентруватись на навчанні, коли навколо знаходяться тригери, які здатні привернути увагу та відволікти дитину від навчання;

- відсутність потреби навчатися. Нажаль, діти відчують деяку безкарність за списування та використання різних джерел інформації навіть під час уроку, бо вчитель не завжди може помітити акт академічної не доброчесності. Це дає школярам зрозуміти, що вивчати щось і навчатися взагалі не є необхідним, оскільки завжди є можливість знайти потрібну інформацію в мережі Інтернет. Діти перестають думати, критично аналізувати та оброблювати отриману інформацію;

- низький рівень цифрової грамотності у вчителів. Хоча дистанційна освіта діє в Україні вже 4 роки, але все ще залишились вчителі, які не мають достатніх навичок роботи з комп'ютером та необхідними програмами для якісного надання освітніх послуг.

Таким чином, система освіти в Україні потребує реформування та пошуку нових методів надання освітніх послуг, які б відповідали європейським стандартам та потребам держави та учнів. Отже, виклик часу для української освіти полягає не в рішенні – мінятись чи не мінятись, а в тім, як саме мінятись, щоб підвищити якість надання освітніх послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

2.1 Структура системи освіти в Україні

Освіта – це один з найдавніших соціальних інститутів, що викликана потребами суспільства відтворювати і передавати знання, уміння, навички, готувати нові покоління для життя, готувати суб'єктів соціальної дії для вирішення економічних, соціальних, культурних проблем, що стоять перед людством. У сучасному світі освіта – складне і багатоманітне суспільне явище, сфера передачі, освоєння і перероблення знань і соціального досвіду [9].

Система освіти відіграє важливу роль у розвитку держави, підготовлюючи нових кадрів для роботи та забезпеченням функціонування країни. Освіта здійснюється шляхом створення навчальних закладів, інститутів та міністерств, головними завданнями яких є надання якісних освітніх послуг та розвиток особистостей. Нагальна потреба у постійному покращенні рівня знань, навичок та розвиток нових технологій призвели до виникнення такого явища як безперервна освіта. Пошук нових форм та методів викладання, розширення кругозору, адаптація до нових реалій та швидкоплинності світу – все це впливає на систему освіти в цілому і на її здобувачів.

Формування наукового світогляду є підґрунтям для виховання моральних, трудових, естетичних і фізичних якостей особистості. У процесі навчання формуються такі моральні якості, як почуття обов'язку і відповідальності, дружби й колективізму, доброти і гуманізму, активна позиція щодо навчання і життя взагалі, а також якості, необхідні майбутньому працівникові будь-якої галузі виробництва: вміння планувати свою роботу, добирати прийоми її виконання, контролювати себе, раціонально використовувати час [10].

Починаючи з ясел та дитячих садків, діти вже стають частиною освітньої системи, отримуючи базові знання та навички, соціалізуючись та вивчаючи світ навколо, тому дуже важливим є розуміння та правильний підхід у наданні освітніх послуг, оскільки вони безпосередньо впливають на здобувачів освіти та їх подальший розвиток. Отриманні у молодому віці знання формують людину та впливають на її подальший розвиток та сприйняття себе і своєї ролі у суспільстві, а головне залишаються з нею на все життя. Тому важливими є принципи вибірковості та пріоритетності, які включають у себе класифікацію навичок та знань за їх важливістю для розвитку та використання.

Освітня функція навчання повинна забезпечити: повноту знань, яка визначається засвоєнням передбачених навчальною програмою відомостей з кожної навчальної дисципліни, необхідних для розуміння основних ідей, істотних причинно-наслідкових зв'язків; системність знань, їх упорядкованість, щоб будь-яке знання впливало з попереднього і прокладало шлях для наступного; усвідомленість знань, що полягає в розумінні зв'язків між ними, прагненні самостійно постійно поповнювати їх; дієвість знань, що передбачає вміння оперувати ними, швидко знаходити варіативні способи застосування їх із зміною ситуації [10].

Також, освіта виконує розвиваючу функцію, здобувачам освіти засвоїти навички, які будуть корисними не тільки у навчанні, а й у подальшому житті:

- структурування – встановлення найближчих зв'язків між поняттями, реченнями, ключовими словами тощо, у процесі якого визначається структура знань [10].

- систематизації – встановлення віддалених зв'язків між поняттями, реченнями тощо, в процесі якої вони організуються в певну систему [10].

- конкретизації – практичного застосування знань у ситуаціях, пов'язаних з переходом від абстрактного до конкретного [10].

- варіювання – зміни неістотних ознак понять, їх властивостей, фактів тощо при постійних істотних [10].
- доведення – логічного розмірковування [10].
- робити висновки – поступово спрощувати теоретичний або практичний вираз з метою отримання наперед відомого його виду [10].
- пояснення – акцентування думки на найважливіших моментах (зв'язках) під час вивчення навчального матеріалу [10].
- класифікації – розподілу понять на взаємопов'язані класи за істотними ознаками [10].
- аналізу – виокремлення ознак, властивостей, відношень понять, знаходження спільних і відмінних їх властивостей [10].
- синтезу – поєднання, складання частин (дія, зворотна аналізу) [10].
- порівняння – виділення окремих ознак понять, знаходження спільних і відмінних їх властивостей [10].
- абстрагування – виділення істотних ознак понять відкиданням неістотних; узагальнення – виділення ознак, властивостей, істотних для кількох понять [10].

Одна із функцій освіти – стимулювання самоосвіти, самопідготовки, постійної спраги знань. Самоосвіта, самостійне здобуття знань і навиків, звичайно, аж ніяк не вичерпуються шкільною системою. Безумовно школа може й повинна давати людині навички самостійної роботи з книгою, документом, тощо. Та самоосвіта будується на основі загальної і професійної освіти, а не взамін їй [9].

Створюючи суспільство, яке прагне отримати нові знання та освоїти нові навички – ми впливаємо не тільки на окремих індивідів, а й на державу в цілому, оскільки тільки прогресивні, всебічно розвинуті та розумні люди будують та розвивають державу.

Традиційно виділяють такі соціальні функції освіти:

- трансляція культури, знань і навиків [9];

- наслідування соціального досвіду і в цілому духовна спадкоємність поколінь [9];
- соціалізація особи та окремих верств населення [9];
- регуляція соціально-класового балансу суспільства [9];
- інтеграція з наукою та виробництвом [9];
- опосередкований вплив на політичні та національні процеси тощо [9].

Об'єктивно освіта належить до вищих цінностей людини і суспільства: вона є передумовою їх існування та розвитку. Саме у сфері освіти послідовно розвиваються здібності та формуються життєві прагнення всього населення. Чим вищий освітній рівень особистості, тим ширші її можливості для створення оптимальних умов життя і праці. Освічена особистість – це не лише її власне надбання, але й надбання суспільства в цілому.

Категорія "Освіта", мабуть, одна з найбільш вивчених, але кожен з авторів, що працюють над її сутністю та метою акцентує увагу на різних проявах досліджуваного явища, виділяючи нові нюанси. У найбільш широкому сенсі під терміном «освіта» розуміють спеціальну сферу соціального життя, унікальну систему, своєрідний соціокультурний феномен, який сприяє нагромадженню знань, умінь і навичок, інтелектуальному розвитку людини [11]. Це «процес та результат засвоєння особистістю певної системи наук, знань, практичних умінь і навичок та пов'язаного з ними того чи іншого рівня розвитку її розумово-пізнавальної і творчої діяльності, а також моральної культури, які у своїй сукупності визначають соціальне обличчя й індивідуальну своєрідність цієї особистості» [12].

Найбільшого визнання набули підходи до розгляду освіти за такими аспектами, як:

- 1) процес, тобто цілісна єдність навчання, виховання, розвитку, саморозвитку особистості, збереження культурних норм з орієнтацією на майбутній стан культури, створення умов для повноцінної реалізації

внутрішнього потенціалу індивіда та його становлення як інтегрованого члена суспільства, виконуючи функцію наступності поколінь [13];

2) соціокультурний інститут, який сприяє економічному, соціальному, культурному функціонуванню й удосконаленню суспільства за допомогою спеціально організованої цілеспрямованої соціалізації та інкультурації окремих індивідів, вираженому в системі, що містить освітні установи, органи управління ними, освітні стандарти, які забезпечують їхнє функціонування і розвиток [14 с. 615].

Отже, нині поняття «освіта» розуміється широко та окреслюється різними контекстами: освіта – цінність (державна, суспільна, особистісна); система різноманітних навчальних закладів і освітніх установ; особливий процес; різнорівневий результат; соціокультурний феномен; соціальний інститут, що впливає на стан свідомості суспільства [15].

Система освіти в Україні – це державний інструмент реалізації конституційного права громадян України на освіту, а саме – доступності і безоплатності дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах, розвитку дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти; різних форм навчання; надання державних стипендій та пільг учням і студентам (ст. 53 Конституції України).

Складовими системи освіти є: державні стандарти освіти; державні та місцеві органи управління освітою, органи самоврядування в освіті; наукові, науково-методичні, методичні установи та підприємства.

Структура системи освіти представлена дошкільною, загальною середньою, позашкільною, професійно-технічною, вищою, післядипломною освітою, аспірантурою, докторантурою та самоосвітою (рис. 1.1).

Державне управління освітою визначається: цілеспрямований вплив суб'єктів управління всіх рівнів (державного, регіонального, місцевого) на всі ланки освіти для забезпечення і подальшого розвитку соціального організму і культури суспільства; як певний вид діяльності органів держави,

що має виконавчий і розпорядчий характер і полягає в організуючому впливі на суспільні відносини у сфері освіти шляхом застосування державно-владних повноважень, включає цілеспрямоване вироблення, прийняття й реалізацію організуючих, регулюючих і контролюючих впливів на освітню сферу.



Рис. 2.1. Система освіти в Україні

Цілеспрямований вплив на зміну стану освіти здійснює не тільки і не стільки держава, скільки суспільство і громадськість. Управління освітою у демократичному суспільстві є і може бути тільки державно-громадським –

тим, в якому поєднується діяльність суб'єктів управління державної та громадської природи і базується на принципах делегування повноважень та залучення громадськості до управління освітою [16].

Управління системою освіти з боку держави здійснюється на основі реалізації комплексу заходів, дій, які спрямовані на корекцію та встановлення основ економічних, соціальних, політичних та ін. процесів по відношенню до цієї системи. Як спосіб дій, стратегія є необхідною за ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів. Завданням стратегії є ефективне використання ресурсів для досягнення основної мети.

Основні стратегічні напрямки реформування системи освіти:

- удосконалення адміністрування системи освіти;
- децентралізація управління освітою;
- модернізація системи кадрового забезпечення системи освіти;
- удосконалення змісту і процесу навчання;
- оптимізація фінансування освіти;
- посилення міжнародного співробітництва.

Термін «освітня політика» широко вживається у різноманітних документах і матеріалах для позначення, переважно, основних напрямів діяльності держави на шляху розв'язання найбільш важливих завдань і проблем, які постають перед системою освіти [17].

Освітня політика являє собою специфічну діяльність держави та інших суб'єктів, що спрямована на встановлення перед системою освіти цілей і завдань та їх досягнення з використанням відповідних цим цілям і завданням механізмів, дій та ресурсів [17].

Головна мета (місія) державної політики щодо розвитку освіти полягає у створенні умов для розвитку особистості і творчої самореалізації кожного громадянина України. Державна політика у сфері освіти визначається ВР України, Главою держави і реалізується органами державної влади та

органами місцевого самоврядування, освітніми закладами, установами, організаціями [18].

Освітня політика визначається як діяльність суб'єктів освіти, тих людей і груп, які мають власні інтереси у сфері освіти. Держава виступає як суб'єкт освітньої політики.

Основними функціями суб'єктів освітньої політики є: формування проблем освіти залежно від позиції і точки зору; знаходження засобів для розв'язання даних проблем; діяльність із досягнення визначених цілей; оцінка результатів своєї та чужої діяльності у сфері освіти.

Освітньою політикою займаються суб'єкти, які можуть забезпечувати досягнення встановлених у сфері освіти цілей (у першу чергу – це держава, органи управління освітою). Напрямки освітньої політики визначаються цілями, які поставлені перед сферою освіти, а також тими діями, які застосовуються для їх досягнення [19 с. 60].

Сучасними цілями державної освітньої політики України визначено: адаптацію національної освітньої сфери до нових суспільних реалій та викликів часу і водночас збереження кращих здобутків минулого; формування цілісної самодостатньої системи освіти; пристосування системи освіти до демократичних і ринкових суспільних відносин; входження в глобальний світовий освітній простір, забезпечення конкурентоспроможності в інформаційному суспільстві; переорієнтація освітнього процесу на розвиток особистості [20 с. 214].

Напрямки державної освітньої політики – це характеристики стану та (або) певні риси системи освіти, що розглядаються як результати здійснення політичної діяльності. Вони формулюються як основні напрямки діяльності держави для досягнення певних цілей в системі освіти.

До основних напрямків державної освітньої політики України належать: забезпечення громадянам рівного доступу до безоплатної якісної освіти; зниження рівня корумпованості освітньої сфери; підвищення рівня об'єктивності в оцінюванні успішності учнів, студентів, слухачів;

запровадження демократичних засад у діяльність навчальних закладів; удосконалення громадянсько-патріотичного виховання в освіті; подальша інтеграція національної освіти в світовий освітній простір, забезпечення її конкурентоспроможності [21].

Освітня політика являє собою структурований набір дій (план) держави з встановлення та розв'язання актуальних проблем системи освіти, що включає: визначення основних цілей і головних завдань; виділення пріоритетів або основних напрямків їх розв'язання; визначення дій, які реалізуються в межах пріоритетів або основних напрямків; визначення заходів, що здійснюються в межах цих дій [17].

Освітня політика включає зміст і складові частини дій (програма) держави в межах освітньої політики. Це, зокрема: визначення цілей, досягнення яких має забезпечуватися діяльністю кожного суб'єкта політики; визначення необхідних припустимих і неприпустимих змін у сфері освіти у процесі досягнення встановлених цілей; визначення необхідних припустимих і неприпустимих дій кожного суб'єкта політики для досягнення встановлених цілей; визначення ресурсів, які можуть і (або) не можуть бути залучені та використані для досягнення встановлених цілей.

Освітньою політикою також визначаються правила, процедури і механізми здійснення діяльності у сфері освіти, яких слід дотримуватися всім суб'єктам освітньої діяльності, включаючи й державу. Ці правила і умови гри передбачають прийняття на себе державою чи іншим суб'єктом освітньої політики відповідних зобов'язань.

Освітня політика обов'язково має носити відкритий характер. У результаті оголошення політики можливо очікувати стабілізації процесів у системі освіти, оскільки дії держави в межах освітніх відносин будуть прогнозованими [19].

Державне управління освітою – особливий вид професійної діяльності, спрямований на систему освіти з метою забезпечення її життєдіяльності, цілеспрямованої динаміки розвитку у зв'язку із зміною обставин. Суть

управління освітою – це цілеспрямована діяльність щодо створення соціально-прогностичних, організаційних, правових, кадрових, педагогічних, матеріально-фінансових та інших умов, необхідних для оптимального функціонування і розвитку галузі, реалізації її мети, здійснення переходу в якісно новий стан.

Управління в освіті розглядається як підсистема соціального управління. Під соціальним управлінням розуміють вплив на суспільство з метою його упорядкування, збереження якостей, специфіки, удосконалення і розвитку; це цілеспрямований, планомірний і систематичний інформаційний вплив суб'єкта управління на його об'єкт з коригуючим врахуванням змін, що відбуваються в останньому [22].

Державне управління освітою – це окрема галузь державного управління, яка забезпечує планомірний вплив на освітню сферу, що ґрунтується на законах та інших нормативних актах, і спрямована на розвиток цієї цілісної системи [19].

Мета управління освітою вимагає реалізацію таких задач:

- підвищення ефективності роботи органів управління освітою;
- створення повноцінної правової бази функціонування і розвитку системи освіти;
- поліпшення роботи з управлінськими кадрами, підвищення їх професіоналізму, оволодіння управлінськими технологіями;
- використання позитивного вітчизняного та зарубіжного досвіду управління освітою;
- розвиток громадської системи самоуправління;
- розширення і поглиблення взаємовигідних міжнародних зв'язків;
- доведення до нормативного рівня фінансового і матеріально-технічного забезпечення;
- організація правового і соціального захисту працівників освіти;
- використання результатів наукових досліджень з управління освітою тощо.

Найактуальнішим завданням в галузі управління освітою є адекватне визначення ролі центральних, регіональних та місцевих властей та їх органів освітянського управління.

Отже, підводячи підсумок слід зазначити, що державне управління освітою – це певний вид діяльності органів держави, що має виконавчий та розпорядчий характер і полягає в організуючому впливові на суспільні відносини у сфері освіти шляхом застосування державно-владних повноважень [19].

2.2. Оцінка та аналіз змін в системі освіти України

Система освіти в Україні зараз реформується, запроваджуються нові проекти та стандарти. Українсько-швейцарський проект DECIDE має на меті децентралізацію системи освіти та управління нею. Що мається на увазі – громади та місцеві мешканці можуть самостійно розподілити бюджетні кошти на нагальні потреби в системі освіти. А також – зробити навчання доступним і якісним для усіх здобувачів освіти.

Частиною проекту є «Громадський бюджет на дитячі мрії» - це ініціатива, головною метою якої є витрата бюджетних коштів на реалізації проектів для дітей, для покращення життя школи та громади в цілому. Наприклад, в Решетилівській громаді Полтавської області, переможцем конкурсу для фінансування став проект по закупівлі спортивного обладнання та ремонту спортивної зали. В Мачухівській громаді Полтавської області перемогу отримав проект із облаштування зони відпочинку для учнів та вчителів, що дозволить здобувачам освіти відновити сили після занять, перерв, поспілкуватися один з одним та з вчителями.

В Краснопільській громаді Одеської області буде створена STEM лабораторія для 3D-моделювання, проведення дослідів та розвитку компетентностей в учнів. У Білозірській громаді перемогу отримав проект зі створення спортмайданчику у селі Черемошна і, як зазначається у проекті,

«Зараз на подвір'ї є турніки зі старих металевих труб, але цього замало, аби задовольнити потреби учнів, яких у ліцеї близько 230, в активному відпочинку. Спорудження цього майданчика дасть змогу дітям змістовніше та з користю для здоров'я проводити вільний час, покращувати фізичний розвиток.» [23]. Бюджет на реалізацію проектів складається на 25% з бюджету громади і на 75% з коштів Швейцарії.

Задля оцінки проекту з децентралізації освіти, для початку треба обґрунтувати причини його прийняття та розробки. Для цього, необхідно оцінити стратегію розвитку освіти в Полтавській області на 2023-2027 роки.

Згідно даних 2021 року, в Полтавській області функціонувало 534 денних заклади загальної середньої освіти в яких здобувало освіти 138539 учнів. За даними, у сільській місцевості було: 360 шкіл, 3 463 класи, 39 565 учнів; натомість у міській місцевості – 174 школи, 40564 класи, 99028 учнів.

Відповідно, хоча кількість шкіл у сільській місцевості більше ніж у 2 рази більша, за кількість шкіл у міській місцевості, кількість здобувачів є втричі меншою і кількість начальних класів є меншою майже у 12 разів. Це створює суттєвий дисбаланс та викликає багато питань щодо доцільності роботи та фінансування такої великої кількості шкіл у сільській місцевості, тому питання розформування та об'єднання навчальних закладів зараз стоїть дуже гостро.

Згідно з відкритих даних на сайті комунальний закладу «Полтавська загальноосвітня школа № 38 Полтавської міської ради Полтавської області» у розділі «Набір до 1 класу» – вже сформовано 5 класів із загальною кількістю учнів 146. Натомість Диканський ліцей імені М. В. Гоголя у 2021 році взяв на навчання лише 52 учнів, створивши лише 2 класи.



Рисунок 2.2 Порівняння кількості навчальних закладів до кількості учнів [24]

Звичайно, бюджети і витрати у сільських та міських школах є різними. Було проведено порівняння звітів Полтавської школи №38 та Диканського ліцею імені М.В. Гоголя. Кажучи про Диканський ліцей, згідно із звіту 2019 року, всього було отримано та витрачено 12627726,44 гривні, з яких 9022094,24 гривні було витрачено на оплату праці, 1248061,35 гривень на комунальні послуги, і понад 2 мільйони гривень на використання товарів та послуг (предмети, матеріали, обладнання, інвентар, медикаменти, продукти харчування, видатки на відрядження, тощо).

Для порівняння, Полтавська школа №38, згідно з кошторису 2024 року, витратить приблизно 28334172 гривні на функціонування, з яких 5109441 гривня витрачені на виплату заробітної плати співробітникам.

Візьмемо для порівняння ще одну селищну школу у Полтавській області – Ковалівської філії Новоаврамінського ліцею. Згідно касових видатків станом на 01.10.2022 року, загальна сума витрат становить 2282126,26 гривень з яких 1679956,04 гривень витрачено у фонд оплати праці.

Згідно кошторису за 2023 рік ліцею №32 «Європейський» Полтавської міської ради, загальні витрати склали 28302733 гривні, з яких 16224534 гривні були використанні для оплати праці.

Згідно з бюджету Полтавської області, на сферу освіти було витрачено:

Видатки на утримання закладів освіти на 2023 рік передбачені в сумі 1 298,1 млн грн, в тому числі видатки загального фонду в сумі 1 197,4 млн грн, спеціального фонду – 100,7 млн грн [25].

Видатки загального фонду на заробітну плату заплановані в обсязі 422,7 млн грн, на оплату комунальних послуг та енергоносіїв передбачено 156,5 млн грн [25].

Видатки загального фонду на надання загальної середньої освіти в закладах загальної середньої освіти всіх типів передбачені в сумі 259,3 млн грн. Видатки загального фонду на надання позашкільної освіти закладами позашкільної освіти, заходи із позашкільної роботи з дітьми заплановані в обсязі 76 млн грн [25].

Видатки загального фонду на підготовку кадрів закладами професійної (професійно-технічної) освіти передбачені в сумі 485 млн грн. Видатки загального фонду на підготовку кадрів закладами фахової передвищої освіти заплановані в обсязі 307,9 млн грн [25].

Видатки загального фонду на підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів закладами післядипломної освіти передбачені в сумі 39,4 млн грн.

Видатки загального фонду на забезпечення діяльності інших закладів у сфері освіти та реалізацію інших програм та заходів у сфері освіти заплановані в обсязі 29,8 млн грн [25].

Згідно з рішенням Полтавської обласної ради «Про обласний бюджет Полтавської області на 2023 рік», загальна сума видатків обласного бюджету Полтавської області складає 4545769669 гривень. Видатки на сферу освіти є найбільшими серед усіх категорій, порівняємо з іншими великими категоріями витрат.

Порівняння видатків з бюджету Полтавської області на 2023 рік на різні категорії

| Категорія | Сума у млн. грн |
|---|-----------------|
| Державне управління | 129,1 |
| Освіта | 1298,1 |
| Охорона здоров'я | 623,2 |
| Соціальний захист та соціальне забезпечення | 564,1 |
| Будівництво та регіональний розвиток | 218,5 |
| Транспорт та транспортна інфраструктура, дорожнє господарство | 949,4 |

Як було попередньо з'ясовано, до цієї суми відносяться видатки на виплату заробітних плат; на оплату комунальних послуг та енергоносіїв; на надання загальної середньої освіти в закладах загальної середньої освіти всіх типів; на надання позашкільної освіти закладами позашкільної освіти, заходи із позашкільної роботи з дітьми; на підготовку кадрів закладами професійної (професійно-технічної) освіти; на підготовку кадрів закладами фахової передвищої освіти; на підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів закладами післядипломної освіти; на забезпечення діяльності інших закладів у сфері освіти та реалізацію інших програм та заходів у сфері освіти.

Цікаве дослідження було оприлюднено 3 квітня 2024 в обласній військовій адміністрації. Були представлені дані про витрати на освіту в громадах Полтавщини. Згідно з дослідження:

Вісім громад Полтавщини закладають витрати на одного учня до 40 тис. грн:

- Кременчуцька громада – майже 28 тис. грн;
- Полтавська громада – майже 31 тис. грн;

- Гадяцька громада – майже 34 тис. грн;
- Лубенська громада – майже 36 тис. грн;
- Горішньоплавнівська громада – майже 37 тис. грн;
- Опішнянська громада – майже 38 тис. грн;
- Щербанівська громада – майже 39 тис. грн;
- Миргородська громада – майже 40 тис. грн.

Серед них Кременчуцька, Полтавська, Горішньоплавнівська, Гадяцька та Щербанівська громади мають у середньому понад 22 учні в одному класі.

Майже вдвічі більше за середні видатки на одного учня закладають п'ять громад Полтавщини:

- Мачухівська громада – майже 80 тис. грн;
- Сергіївська громада – майже 82 тис. грн;
- Комишнянська громада – майже 87 тис. грн;
- Великосорочинська громада – майже 89 тис. грн;
- Мартинівська громада – майже 102 тис. грн.

Ці громади мають у середньому 7-12 учнів у одному класі.

Результати дослідження для роботи були взяті з порталу Zmist [26].

Таким чином можна побачити, що освіта у містах обходиться державі у 2 а то й більше разів дешевше, ніж у селах. Одна із ймовірних причин такого явища – витрати школи діляться на більшу кількість учнів, простіше кажучи, отримуючи 15000 гривень в місяць, вчитель «предметник» в місті може навчати і 200 дітей, а вчитель початкових класів 25, то в селі показники можуть приблизно дорівнювати 100 та 15.

Але навчання у селі має й інші недоліки, такі як:

1. Обмеженість ресурсів та матеріально-технічної бази. Фінансування сільських шкіл є меншим, порівняно з міськими, тому оновлення матеріалів, обладнання та устаткування стає значно складнішим, що безпосередньо впливає на якість освіти.

2. Рівень кваліфікації викладачів. Сільським школам набагато важче утримати кваліфікованих кадрів через нижчі зарплати, відсутність стимулів

та професійного зростання. Також, обмеженою є можливість участі в тренінгах, семінарах та курсах по підвищенню кваліфікації.

3. Рівень технічної грамотності вчителів. З веденням дистанційної освіти, потреба у технічному оснащенні стала нагальною і, як було з'ясовано, в селах є відчутні проблеми пов'язані з технікою та зі зв'язком в тому числі.

4. Соціальні фактори. Сюди відноситься неспроможність батьків забезпечити дітей усім необхідним для навчання через низький рівень заробітку та життя в селах. Також, діти не завжди є вмотивованими щодо навчання через необізнаність у його важливості.

5. Обмеженість позашкільної діяльності. Це безпосередньо впливає на всебічний розвиток дітей та їх мотивацію, відсутність спеціальних програм для обдарованих дітей значно обмежує їх потенціал.

6. Ведення одним вчителем декількох предметів. Це має і свої переваги, особливо кадрову гнучкість та фінансову ефективність, але це безпосередньо впливає на якість освіти. По-перше, учні не можуть почути різні точки зору щодо одного питання чи проблеми, що робить їх мислення банальним та досить стереотипним. Без наявності аналізу декількох гіпотез, які можуть суперечити одна одній або ж навпаки доповнювати та обґрунтовувати, людина не вчиться думати. По-друге, зниження якості рівня надання освітніх послуг, бо викладач може не встигати якісно готуватися до кожного заняття і плюс, у випадку хвороби, відсутності або звільнення такого вчителя, навчання школярів може стати на велику паузу бо, як ми визначили, в селах присутні і кадрові проблеми. Згідно зі статистикою, близько 21% викладачів ведуть 3 предмети і більшість з цих викладачів працюють саме у сільській місцевості.

7. Середній вік викладачів. Згідно статистики, середній вік вчителів в Україні становить 46 років і він буде тільки рости, оскільки частка молодих викладачів з кожним роком зменшується. Вік – це не показник, але перевчити дорослих людей, які працюють вже 30 років у школі, є вкрай складним завданням.

8. Використання «традиційних» методів навчання, які не завжди відповідають вимогам сучасного світу. Це призводить до відсутності необхідних знань, навичок та умінь, що безпосередньо впливає на життя і розвиток школярів, особливо після закінчення школи.

9. Віддаленість школи від місця проживання. Не варто забувати, що не у всіх селах є школи, тому деяким школярам доводиться добиратися до навчального закладу своїми силами, що збільшує ймовірність та кількість пропусків занять.

10. Відсутність вибору. Школярі та їх батьки інколи не мають вибору, де вони б хотіли отримати освіту.

Всі ці фактори впливають не тільки на якість освіти, а й на успішність школярів після закінчення навчального закладу. Для оцінки розриву у знаннях сільських та міських випускників, скористаємося балами ЗНО. УЦОЯО (Український центр оцінювання якості освіти) у 2019 році порівняв середній бал ЗНО учасників з міст та сіл.



Рисунок 2.6 Середній бал ЗНО мешканців сіл та містян

Як показано на рисунку, середній розрив між балами складає 15. Здається, що це не так багато, але, враховуючи той факт, що цей розрив стосується кожного предмету – проблема стає суттєвішою. Для більш

глибокого розуміння цієї проблеми, буде проведено розрахунок рейтингового балу для абітурієнтів, використовуючи середні бали ЗНО з цього дослідження.

За приклад буде взята спеціальність «Менеджмент». Так як даних про коефіцієнти для розрахунку конкурсного балу за 2019 рік не вдалось знайти, візьмемо дані за 2020 рік. Навчальним закладом оберемо Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Коефіцієнт з української мови та літератури складає 0.4, з математики 0.2, з англійської 0.3. Таким чином, середній бал абітурієнта з села складає:

$$139*0.4+130*0.2+133*0.3=55,6+26+39,9=121,5 \text{ бал.}$$

студента з міста:

$$156*0.4+147*0.2+148*0.3=62,4+29,5+44,4=136,3 \text{ бали.}$$

Хоча розрив у 15 балів може здатися несуттєвим, але він може кардинально змінити ситуацію особливо при вступі на бюджет. Як відомо, кількість місць на навчання за рахунок державного та регіонального замовлення є обмеженою.

Хоча у 2019 році сільський коефіцієнт, коефіцієнт, на який помножується рейтинговий бал при наявності відповідних підстав, склав 1.02 та 1.05 (для спеціальностей, яким надається особлива державна підтримка), загальної картини це особливо не змінює. Замість 121,5 ми отримуємо 123,9 балів або 127,5 балів, що трішки зменшує розрив між рейтинговими балами абітурієнтів з села та міста, але не на багато.

Тому вступ на бюджет є досить важливим для мешканців сіл, оскільки не всі батьки можуть дозволити собі оплатити навчання у закладі вищої освіти, тому єдиним способом отримання вищої освіти їхніми дітьми є навчання за кошти державного замовлення. Таким чином, отримання вищої освіти стає проблемою. Це створює великий розрив у рівні освіченості між однолітками, між мешканцями міст та сіл.

Також можна звернутися до результатів дослідження PISA 2022. Згідно нього, учні із сільської місцевості відстають від своїх однолітків з великих міст у читанні майже на п'ять років (середній бал із читання в учнів з великих міст становить 490, а в сільській місцевості – 392 бали), а з природничо-наукових дисциплін – майже на чотири роки (середній бал з природничих дисциплін учнів з великих міст становить 508, а учнів із сільської місцевості – 421) [5].

Тому питання модернізації освіти та її реформування стоїть дуже гостро. Головним завданням влади є удосконалити процес навчання, зробити його доступним для усіх здобувачів освіти, забезпечити ефективність навчання та його відповідність до сучасних умов. Як ми зазначали раніше, зараз відбуваються зміни у сфері освіти, особливо завдяки проекту DECIDE.

При розробці стратегії плану розвитку, проект зробив SWOT-аналіз розвитку освіти в Полтавській області (рис. 2.7). Згідно з результатами, Полтавська область може стати чудовою платформою для реалізації стратегії Decide. Згідно з даними на лютий 2024 року, на території Полтавщини проживає 174685 зареєстрованих ВПО, приблизно 48 тисяч – це діти, тому питання покращення освіти є нагальним в даний час через різке збільшення кількості дітей.

Серед стратегічних цілей, зазначених у Стратегії розвитку Полтавської області, можна зазначити:

1. Заклади освіти мають безпечне та комфортне освітнє середовище. Безпечне освітнє середовище – одна з гарантій освітнього законодавства здобувачам освіти та працівникам закладів. Особливої актуальності ця гарантія набуває в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану. Так облаштування укриттів, надання психологічної підтримки, інтеграція ВПО до освітнього простору регіону, забезпечення харчування, зокрема безоплатного для пільгових категорій, є базовими

потребами, задоволення яких стане основою для подальшого розвитку сфери освіти та поліпшенню якості освіти.

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> •реалізація обласної програми «Розвиток освітнього простору Полтавщини на 2021–2025 роки»; •умовне визначення регіону як опорного в умовах дії воєнного стану; •обласні програми підтримки обдарованої молоді (преміювання); •наявність електронної карти закладів освіти області; •наявність опорних шкіл; •високий відсоток ЗДО та ЗЗСО, що продовжують функціонувати в умовах війни; •наявність елітарної освіти (наукові ліцеї); •підвищення кваліфікації педагогічних кадрів на базі ПАНО; •підготовка педагогічних кадрів на базі Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г. Короленка; •ефективне залучення коштів державного бюджету (субвенцій та їх залишків) для розвитку освітнього середовища; •участь в проектах міжнародної технічної допомоги. | <p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> •неоднорідна спроможність громад (часто низька); •низька фінансова спроможність щодо модернізації закладів освіти та комп'ютеризації ОУО, ЗЗСО ; •незавершений процес оптимізації мережі закладів освіти; •низький рівень готовності до роботи в дистанційному форматі; •недостатнє інвестування в розвиток матеріально-технічного забезпечення закладів освіти, особливо ЗДО та ЗПО; •незначна кількість ЗЗСО, які проводять інст. оцінювання та беруть участь в інст.. Аудитах; •професійне вигорання педагогічних працівників; •відсутність програм мотивації молоді до роботи в закладах освіти; •формальний підхід до створення безпечного та комфортного середовища. |
| <p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> •донорські ресурси для розвитку освіти; •врегулювання нормативної бази; •розвиток партнерства в межах країни та області; •розвиток співробітництва ТГ; •діджиталізація в сферах освіти та управління освітою; •право вибору різних суб'єктів надання освітніх послуг для підвищення кваліфікації педагогічних та непедагогічних працівників; •зацікавленість роботодавців у професійних кадрах, а керівників ТГ у розвитку бізнесу в громадах. | <p style="text-align: center;">Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> •воєнні загрози; •руйнування/пошкодження критичної інфраструктури; •внутрішня міграція населення; •відтік фахівців за кордон/інших регіонів; •недосконала нормативно-правова база, законодавчі колізії та обмеження в умовах воєнного стану; •скорочення державного фінансування, дефіцит місцевих бюджетів разом із збільшенням видатків; •несприятлива епідеміологічна ситуація; •дискомунікація в управлінні освітою різних рівнів; •деструктивні психологічні впливи на учасників освітнього процесу; •низька престижність педагогічної праці; •бюрократизація; •процеси «відкату» реформи НУШ. |

Рис 2.7 SWOT аналіз системи освіти Полтавської області

Зокрема, простір закладів освіти, що має бути комфортним та оснащеним, додатково мотивуватиме здобувачів освіти. Ці та інші чинники сприятимуть сталості освітнього процесу в умовах війни та повоєнної відбудови, а також позитивно впливатимуть на результативність навчання [24].

2. Педагогічні працівники ефективно використовують інструменти дистанційного навчання, моніторингу освітніх втрат та розривів, є вмотивованими до професійної діяльності, фахового зростання. Концепція Нової української школи передбачає зміну ролі вчителя – від єдиного наставника та джерела знань до фасилітатора, тьютора, модератора в індивідуальній освітній траєкторії дитини. Відтак система освіти потребує вмотивованих та компетентних педагогічних працівників, готових до інновацій. Адже саме з таким учителем дитина відчуватиме себе комфортно, буде вмотивована до навчання та досягатиме високих результатів навчання. Зокрема, управлінські процеси потребують дебюрократизації та діджиталізації в сучасних умовах [24].

3. Мережа закладів освіти є доступною та ефективною. Реформа НУШ передбачає впровадження старшої профільної школи з 2027 року, що потребує створення відповідної мережі закладів освіти, які забезпечуватимуть профільну середню освіту академічного та професійного спрямування, організації підвезення, пансіонів для її доступності та інших умов, необхідних для здобуття якісної профільної середньої освіти. Водночас інші заклади освіти, як і ліцеї, мають бути доступними для учасників освітнього процесу, мати безбар'єрний простір для осіб з ООП та забезпечувати їм належну підтримку. Зокрема, заклади освіти мають задовольняти інтереси та освітні потреби учнів, у тому числі при плануванні старшої профільної школи. Оптимізація закладів освіти, сприятиме посиленню їх спроможності, адже малокомплектні ЗЗСО, ЗЗСО з незначною наповнюваністю класів, зокрема ті, у яких вчителі вимушені викладати 3 та

більше предметів, часто не в змозі забезпечувати конкурентну освіту, якої потребують здобувачі освіти для набуття ключових компетентностей для успішної життєдіяльності. Міжмуніципальне співробітництво підсилюватиме результат трансформації мережі, адже сприятиме розвитку освіти, спільному розв'язанню проблем у сфері освіти, а також забезпечуватиме рівний доступ до різноманіття освітніх послуг [24].

4. Професійна (професійно-технічна) та фахова передвища освіта зорієнтовані на відновлення економіки та відповідають запитам ринку праці та здобувачів. У межах реалізації реформи децентралізації передбачено передачу на місцевий рівень управління й фінансування системи закладів професійної (професійно-технічної) освіти, що потребує ефективних управлінських рішень. Водночас налагодження державно-приватного партнерства, розвиток дуальної освіти, модернізація закладів освіти сприятимуть поліпшенню якості освітніх послуг. Популяризація робітничих професій також є нагальним завданням, що постає перед системою освіти. Так сфера професійної (професійно-технічної освіти) задовольнятиме запити роботодавців та ринку праці загалом, що особливо важливо в умовах війни та подальшої повоєнної відбудови регіону та України [24].

5. У закладах загальної середньої освіти ефективно впроваджується військово-патріотичне виховання [24].

Згідно даних завдань, необхідним є розуміння доцільності та можливість цих стратегічних цілей. Кажучи про першу, а саме створення комфортного та безпечного навчального середовища, це є важливим не лише для оснащення шкіл, а й для мотивації здобувачів освіти, оскільки наявність комфортних умов безпосередньо впливає на ефективність та бажання вчитися. Так як діти більшу частину дня проводять саме у стінах навчального закладу, можна стверджувати, що він безпосередньо впливає на процес їх формування як особистостей та індивідів. Слід підрахувати приблизну суму, яку має витратити громада на облаштування однієї школи. За приклад візьмемо Полтавську загальноосвітню школу №38.

Згідно з інформації на їх офіційному сайті, в закладі освіти навчається 1708 дітей та 98 вчителів. Згідно з даними, наданими школою, на 1.09.2023 року, в школі навчається 1708 учнів. Згідно з режимом роботи, 1 – 4 класи навчаються офлайн, 1-2 класи це 1 зміна, 3 і 4 це 2 зміна. Старша та середня школи навчаються тижень онлайн, тижень офлайн. Один тиждень офлайн виходять 5,7 та 9 класи, інший тиждень виходять 6,8,10 та 11 класи.

Всього учнів 1-2 класів – $135+171=306$ дітей,

учнів 3-4 класів – $175+173=315$ дітей,

учнів 5,7,9 класів – $166+171+153=490$ дітей,

учні 6,8,10,11 класів – $166+158+110+95=529$ дітей.

Таким чином, можливі декілька варіантів, скільки дітей одночасно знаходиться на території школи, залежно від тижня та зміни. Будемо вважати, що учні страшної та середньої школи знаходяться у навчальному закладі під час обох змін, бо мають більшу кількість занять (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Приблизні розрахунки кількості учнів, які одночасно знаходяться на території Полтавської школи №38

| | |
|--|--|
| 1 зміна, тиждень офлайн навчання 5,7,9 класів $306+490=796$ | 2 зміна, тиждень офлайн навчання 5,7,9 класів $315+490=805$ |
| 1 зміна, тиждень офлайн навчання 6,8,10, 11 класів $306+529=835$ | 2 зміна, тиждень офлайн навчання 6,8,10, 11 класів $315+529=844$ |

При створенні бомбосховищ, треба врахувати максимальну кількість учнів, а саме 844 і наявність 98 вчителів на робочому місці. Загалом, на території навчального закладу може одночасно перебувати 942 людини, тому слід провести пошук варіантів бомбосховищ на таку кількість людей.

Згідно з даних компанії «БУНКЕР-ОК», яка займається виготовленням захисних укриттів для навчальних закладів, 1 укриття, розраховане на 150 осіб коштує 15120000 грн.. Слід відмітити той факт, що всередині в укритті є

місця для сидіння, система освітлення, вбиральня, місце для зберігання медикаментів, їжі та усього необхідного, тож обравши саме ці укриття, зникає проблема у їх облаштуванні. Таким чином, розраховуючи необхідну кількість укриттів для 942 людей, виходить, що потрібно 6 великих укриттів і одне для 45 осіб, яке коштує 453600. Виходить:

$6 * 15120000 + 453600 = 90720000 + 453600 = 95256000$ гривень.

Також, треба подумати про харчування. Згідно з інформації з сайту «Znaймо», кількість прийомів їжі залежить від кількості часу, який дитина проводить у стінах навчального закладу. Згідно нього, харчування має відбуватися кожні 3-4 години. Порахуємо, скільки в середньому діти проводять часу у школі. Згідно програми, розробленої під керівництвом Шияна Р.Б., сумарна кількість навчальних годин інваріантивної та варіативної складових, що фінансується з бюджету, для першого класу складає 23 години на тиждень, для 2 класу 25 годин на тиждень, для 3 та 4 класів – 26 годин на тиждень. Таким чином, 1 класи проводять у школі приблизно 4 годин на день із урахуванням перерв, 2,3 та 4 класи – 5-6 годин на день. Кажучи про більш старші класи – в середньому діти проводять 7-8 годин на день у стінах школи.

Згідно цієї інформації, розрахунок ведеться на 1 прийом їжі для 1 класів та 2 прийоми їжі для 2-11 класів. Портал «Суспільне Полтава» провів дослідження про зростання вартості харчування у обласних навчальних закладах Полтавщини. Згідно нього, один прийом їжі коштує приблизно 48-56 гривень. Батьки сплачують за харчування дітей, але діти, які є ВПО, сиротами, діти з ООП (особливими освітніми потребами), діти з малозабезпечених сімей, діти учасників бойових дій та діти, які постраждали через війну – харчуються безкоштовно, що лягає на плечі місцевого бюджету. Нажаль, відкритої інформації про особливих дітей у Полтавській школі №38 немає, але, оцінюючи ситуацію в Україні, за дані буде взято, що кількість таких дітей складає 15% від загальної кількості.

Тоді виходить $1708 * 0,15 = 256$ дітей.

Середня вартість обіду складає 52 грн (середня ціна).

Як відомо, у перших класах навчається 135 дітей, порахуємо, що 20 з них мають право на безкоштовне одноразове харчування. Таким чином $20*52=1040$ гривень на день.

$256-20=236$ дітей мають харчуватися двічі на день $(236*52)*2=26624$ гривені на день.

Загальна сума складає $26624+1040=27664$.

На тиждень харчування обійдеться у 138320 гривень.

Але ця сума не є остаточною і може варіюватися через те, що навчання в школі відбувається у змішаному форматі, тобто один тиждень офлайн займаються 5,7,9 класи, у інший 6,8,10 та 11 класи, а коли діти займаються дистанційно, вони харчуються самостійно вдома.

Також, протягом кожних 5 років вчителі мають проходити курси з підвищення кваліфікації у розмірі 150 годин. Обсяг годин на рік визначає кожен викладач залежно від рівня зайнятості та спроможності. Полтавський педагогічний університет імені В. Г. Короленка надає послуги з підвищення кваліфікації педагогів.

Вартість залежить від обсягу годин. Беремо до уваги ситуацію, що всі 98 викладачів школи вирішили рівномірно розподілити 30 годин навчання на рік з тривалістю 5 днів. Згідно вартості на сайті педагогічного університету, 30 годин навчання коштує 860 гривень.

$860*98=84280$ гривень/рік.

Також, кажучи про створення ефективної мережі закладів освіти, мається на увазі відвезення дітей до шкіл та створення пансіонів. До уваги буде взятий аспект закупівлі автобусів. Згідно сайту MGTRANS, який займається продажем та орендою важкої техніки, ціна шкільного автобусу в середньому становить 3500000 гривень.

На їх офіційному сайті представлений автобус, обладнаний спеціальним пандусом для дітей з ООП, який коштує 3550000 гривень. Згідно офіційного сайту Полтавської ОВА, на Полтавщині розташовано 1806

сільських населених пунктів. Були взяті орієнтовані дані, що у разі закриття малокомплектних навчальних закладів або їх реорганізації, 70 з 360 сільських шкіл припинять своє існування. З таким розрахунком нам знадобиться приблизно 100 автобусів для підвезення дітей до навчальних закладів.

Підвезення хоча і звучить як щось просте, насправді є досить важливим викликом, особливо у сільській місцевості. Згідно даних порталу «Зміст», кількості скарг, які надходять до Полтавської ОВА щодо якості дорожнього покриття, можна зробити висновок – з дорогами є серйозні проблеми [27].

Це викликає низку проблем, такі як підвищення імовірності аварійних ситуацій на дорозі, проблеми з логістикою та пасажирськими перевезеннями, ускладнення надання екстреної медичної допомоги, перешкоджання розвитку бізнесу, а найголовніша проблема для нас – унеможливлення та/або ускладнення організації підвезення дітей до навчальних закладів.

Через поганий стан доріг можуть виходити з ладу автобуси, що спричиняє пропуски дітьми школи і постійні витрати на ремонт транспорту; збільшення часу, витраченого на дорогу до школи; небезпека перевезення дітей, оскільки через поганий стан дорожнього покриття виникають аварії; моральне та фізичне виснаження дітей через постійні перевезення.

Як було визначено до цього, реформування системи освіти є дуже важливим, оскільки якість надання освітніх послуг в селах є значно гіршою, а це не лише припущення, це було доведено результатами дослідження PISA, порівнянням середнього балу ЗНО та іншими ресурсами, але одні і ті самі проблеми завжди стоять на шляху до реформ – дороги та корупція.



Рис. 2.7 Стан доріг Полтавщини [27]

При детальному аналізі питання щодо створення пансіонів виникає ряд запитань та проблем:

1. Пошук та обладнання приміщень. Це є найголовнішою проблемою, оскільки збудувати пансіон є досить довгою та дорогою справою і одразу викликає питання – а що будуть робити діти до того, як пансіон буде збудований? А якщо діти навчаються в одній громаді, а проживають в іншій, то згідно з умов децентралізації навчання, яка з громад має це оплачувати, чи, можливо, вони мають поділити рахунок? Те саме стосується і питання обладнання приміщень для проживання дітей – яка з громад має це сплачувати.

2. Харчування. Згідно із законодавства, якщо дитина цілодобово перебуває на території навчального закладу (пансіону), її мають забезпечити п'ятиразовим збалансованим харчуванням. Актуальним питанням є те, як це має бути організовано та хто має за це сплачувати – громади чи батьки. Не у всіх батьків є фінансова змога оплачувати харчування та перебування дітей у пансіоні. Згідно з дослідження порталу «Суспільне Полтава», середня вартість п'ятиразового харчування становить близько 190 грн., що за тиждень складає $190 \cdot 7 = 1330$ гривень або, якщо діти їдуть на вихідні додому,

5*190=950 гривень. За місяць, сума складатиме 4-5 тисяч гривень і це лише за харчування.

3. Нагляд за дітьми. Діти потребують постійного нагляду та опіки, що викликає потребу у пошуку кадрів для проживання в пансіоні та нагляду за дітьми.

4. Психо-емоційний стан дітей. Сюди слід віднести розлуку з батьками, відсутність особистого простору, можливі загрози булінгу – все це впливає на стан дитини та її мотивацію до навчання.

Таким чином, ця реформа викликає ряд питань та проблем, пов'язаних з організацією навчання, її фінансування та ставленням батьків та здобувачів освіти до таких змін.

Ще одна реформа, що призвела до змін в системі освіти, це Нова українська школа (НУШ) – реформа шкільної освіти, запровадження Міністерством освіти та науки України (МОН), головною метою якої є надання не лише інформації та знань, а й уміння застосовувати отримані навички у реальному житті при вирішенні побутових завдань, проблем та подоланні перешкод. Тобто знання стануть не лише теоретичними, а й практичними.

Сама концепція звучить доволі оптимістично, бо при відсутності розуміння та уміння використовувати знання на практиці – освіта стає даремною, а час на її отримання марним. Після впровадження реформи НУШ, головною метою є її моніторинг, удосконалення та аналіз, оскільки даний проект є новим і потребує деякої модернізації, особливо у воєнні часи, коли життя ставить перед нами виклики кожного дня. 13 березня 2024 року були оприлюднені результати дослідження ГО «Смарт освіта» у співпраці з іншими організаціями щодо ефективності впровадження НУШ [28]. Під час даного дослідження було проведено опитування 600 вчителів, які викладають у 5-6 класах згідно з програмою НУШ. Чому важливим є опитування саме вчителів – бо вони можуть суб'єктивно та об'єктивно оцінити результати даної реформи з точки зору свого досвіду у сфері освіти та можливістю

порівняти «до і після». Також, вчителі щоденно контактують з великою кількістю учнів та мають змогу оцінювати прогрес не лише одного конкретного школяра, а й загалом, тому їх думка та ставлення до цієї реформи є чи не найголовнішою. Плюс, саме викладачі надають освітні послуги і від рівня їх розуміння та погодження з концепцією НУШ залежить якість надання освіти із дотриманням усіх правил та стандартів, оскільки без розуміння необхідності змін та їх впровадження – люди будуть намагатися уникати чогось незнайомого і неповністю зрозумілого.

Отже, згідно з результатами дослідження, викладачі виділили декілька позитивних аспектів впровадження НУШ, серед яких можливість більшої взаємодії з дітьми, більша академічна свобода та зміна ролі вчителя – від того, хто тільки вкладає знання до ментора-наставника, який спрямовує дітей до навчання і 69% викладачів помітили суттєві зміни у своєму способі викладання. Також варто зазначити, що майже усі вчителі пройшли курси по підвищенню кваліфікації саме в інститутах післядипломної педагогічної освіти та академіях неперервної освіти. Чому це добре – всі викладачі мають однаково високий ступінь ознайомлення з особливостями викладання згідно реформи НУШ, особливостями оцінювання учнів, зі способами організації групових робіт у класі та із забезпечення комфортних умов для здобувачів освіти. Кажучи з точки зору викладача з трирічним стажем роботи, я можу зазначити, що наявність спільної для усіх методики викладання позитивно впливає на учнів, оскільки вони мають розуміння, що буде відбуватися на уроці та яким чином незалежно від викладача, що значно зменшує рівень стресу. Плюс однаковий підхід формує однакові компетентності у студентів і допомагає їм знаходитися на одному рівні знань.

Як було зазначено раніше, реформа НУШ має постійно модернізуватися та покращуватися для забезпечення надання якісних освітніх послуг. Серед основних проблем, які зазначили викладачі, можна виділити:

1. 45 % учителів не можуть пояснити, у чому особливість НУШ у 5-6 класах і чим відрізняється від викладання, яке було до реформи. Отже, потрібно надати більшу увагу поясненням компетентнісного підходу, методів роботи й демонстрації практичних прикладів роботи в Новій українській школі [28]. Для цього, можна зробити декілька відкритих уроків для викладачів, де вони змогли б побачити, як їхні колеги проводять заняття, які матеріали та способи вони використовують, як відбувається комунікація між вчителем та школярам під час та після заняття.

2. Серед пропозицій щодо зміни програм лунали думки про їхнє розвантаження, зокрема зменшення кількості годин і обсягу матеріалу (наприклад, кількості літературних творів), а також скорочення кількості предметів [28].

3. Приблизно 18% респондентів вважають, що підручники для 5-6 класів, які вони використовують, не потребують доопрацювань [28]. Виходить, що інші 82% респондентів не є задоволеними підручниками, але викладати матеріал можна й іншим чином. На офіційному сайті НУШ є окрема вкладка з матеріалами для уроків, де у цікавій та небанальній формі подається матеріал для розбору на занятті та питання, які можна задати учням. Також, існує багато організацій, які мають чати та сторінки у соціальних мережах для вчителів, де пропонують шляхи пояснення тих чи інших тем.

Хоча НУШ функціонує з 2018 року, для деяких викладачів вона досі є феноменом та чимось не до кінця зрозумілим. Згідно з дослідження про ставлення українців до НУШ, проведене у 2021 році, майже 56 % респондентів не розуміють, в чому взагалі полягає концепція цієї реформи, і не дивно, чому відсоток настільки великий [29]. Навіть на офіційному сайті МОН України формулювання пояснення, що таке НУШ є досить розпливчастим і не до кінця зрозумілим, тому для того, щоб розібратися, що таке НУШ – потрібно витрати певну кількість часу. На самому офіційному сайті НУШ є окрема вкладка «НУШ коротко», де описуються стратегічні

цілі, до яких прагне ця реформа, які компетентності мають сформуватися у здобувачів освіти, але не написано яким чином. Це викликає низку запитань та непорозумінь серед громадськості, тому одним з важливих завдань є пояснення методів викладання у НУШ, якщо ми хочемо отримати підтримку та погодження народу.

Сама реформа є дуже великим кроком до інтеграції України у європейське суспільство та модернізації системи освіти згідно міжнародних стандартів, але головним завданням є донесення цієї думки до суспільства. Як ми знаємо, наші громадяни сприймають все нове досить агресивно, особливо більш старше покоління, яке звикло до одного стандарту та не здатне сприймати щось нове і пристосовуватися до змін, тому інформування владою людей є дуже важливим.

Таким чином, можемо стверджувати, що зміни, які відбуваються в межах впровадження освітніх реформ покликані покращити якість та доступність освітніх послуг. Одним з головних завдань влади на даному етапі є висвітлення змін та їх позитивних сторін, пояснення у доступному та зрозумілому форматі важливість даних змін, висвітлювати результати впроваджених змін для відчуття деякого контрасту.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІН

3.1. Пропозиції з реформування системи освіти на основі зарубіжного досвіду

Вже багато років Україна тримає курс на євроінтеграцію, що включає у себе відповідність наших законів, економічних та соціальних стандартів до норм ЄС, що може допомогти нам отримати деяку вигоду від партнерства з ЄС, зокрема підвищення якості життя громадян, покращення та розвиток бізнесу та інфраструктури, обмін досвідом і різних сферах та політичне співробітництво. Важливою складовою євроінтеграції є відповідність системи освіти до стандартів ЄС, тому існує нагальна потреба рівнятися на наших закордонних колег та успішні реформи у сфері освіти за для їх запровадження в Україні. Серед молоді дуже престижним є навчання саме у європейських закладах освіти, що спричиняє відтік молодого працездатного населення з України. Таким чином наша країна не може повноцінно розвиватися через нестачу кваліфікованих кадрів, тому покращення та модернізація системи освіти є одним з першочергових завдань для влади, оскільки саме люди будують країну. Як казав Генрі Форд «Заберіть у мене мої гроші, заводи, верстати та фабрики, але залиште мені моїх людей - і незабаром ми створимо заводи краще колишніх». Людський капітал є вичерпним ресурсом і його відновлення займає доволі багато часу, тому основним завданням є його збереження та примноження. Діти – це майбутнє нашої держави і від їх обізнаності та грамотності залежить те, що чекає країну у майбутньому.

Тому доволі доцільним є не лише переймати успішні дії та реформи у сфері освіти інших держав, а й інтегрувати їх у наші реалії та наше

суспільство. В цьому підрозділі буде розглянутий досвід інших держав та аналіз можливості запровадження таких змін в Україні.

Згідно результатів міжнародного дослідження PISA у 2022 році, перше місце серед країн Європи посідає Естонія, набравши найбільшу кількість балів у математиці, читанні та природничих науках. Незважаючи навіть на пандемію Covid-19, їх показники, порівняно з 2018 роком, впали на 13 балів у математиці, 12 балів у читанні та всього на 4 бали у природничих науках.

Серед особливостей організації освіти в Естонії є децентралізація шкіл. Держава не контролює та не регламентує навчальні програми, надаючи викладачам повну автономію у виборі підходів до викладання, використання інформаційних технологій, виборі підручників та способі донесення матеріалу. Держава лише фінансує школи для придбання необхідних матеріалів, але не керує ними. Тобто основний фокус направлений на довіру професіоналізму викладачів та їх компетентності у методах викладання. Зазначимо, що середній вік вчителів в Естонії складає 49 років і більше половини вчителів це жінки та чоловіки віком 50 років і старше, тобто такі вчителі мають великий багаж знань і повне розуміння того, як краще пояснювати теми для школярів, тому повна довіра від держави є зрозумілою. Не забувають і про молодих вчителів початківців, в Естонії діє практика «професійного року», після проходження якої вчитель отримує або не отримує сертифікат, залежно від відгуків його наставника та власних спостережень. Наявність наставника є важливою складовою адаптації нового вчителя до реальній роботи, при цьому наставником є людина, яка пройшла спеціальну підготовку в університеті та пропрацювала у школі більше трьох років. Вчитель початківець отримує консультації, рекомендації та регулярний зворотній зв'язок. Це в певній мірі вирішує проблему нестачі нових, молодих вчителів і допомагає залучити молодь до роботи у навчальних закладах, оскільки наявність підтримки та відчуття зацікавленості в нас і нашій роботі мотивує вчителів продовжувати свою професійну кар'єру.

Відсутність менторів та наставників для молодих педагогів є досить суттєвою проблемою. Як зазначає Владислав Штегельський, вчитель історії та автор та керівник проєкту MentorMe «Якщо ж молодий вчитель стартує без такої підтримки, тоді на адаптацію йому потрібно 3–4 роки. А проблема в тому, що молоді вчителі через 3 роки вже йдуть із професії – у момент, коли вони могли би бути максимально ефективними.» [30]. Дуже важливим є розуміння того, що наші навчальні заклади надають гарні теоретичні знання, але на практиці молоді вчителі не знають, як вести себе з дітьми і які шляхи подачі матеріалу є більш ефективними, тому наявність ментора могла б значно змінити цю ситуацію – адаптація б стала швидшою, кількість молодих викладачів зростає б і частка вчителів, які залишаються у своїй професії, також. Яка вигода для органів управління:

- зменшення витрат держави на державне замовлення в закладах вищої освіти по спеціальностях щодо підготовки вчителів на тих, хто не залишиться працювати у цій професії;

- зменшення витрат на підвищення кваліфікації викладачів, які не залишаються у професії;

- можливість ефективного розвитку освіти шляхом залучення молодих працівників, які є прогресивними і методи викладання яких можуть бути сучаснішими. Також, молоді вчителі є більш відкритими та пристосованими до змін, можуть впроваджувати нові технології для пояснення матеріалу;

- покращення іміджу професії, оскільки залучення молодих кадрів сприяє підвищенню престижності роботи вчителя, що може допомогти у залученні більшої кількості молодих викладачів.

Таким чином, мотивація та утримання молодих викладачів є вигідним для держави не лише в матеріальному плані, а й у системі розвитку та покращення освіти, тому впровадження менторів є необхідною мірою для залучення молодих викладачів до роботи, оскільки підтримка на початкових етапах роботи є дуже важливою, особливо якщо ця підтримка є професійною.

Також, в Естонії запровадження програма фінансової допомоги молодим вчителям, для цього їм впродовж 3 років виплачують 12000 євро. Таку підтримку можуть отримати вчителі при умові, що вони залишаться працювати у навчальних закладах впродовж наступних 5 років. Це значною мірою мотивує викладачів залишатися у професії або на довгий час, або хоча б на 5 років. Це зменшує плинність персоналу та потребу у постійному пошуку викладачів. В Україні ж ситуація є доволі неприємною – викладачі початківці отримують чи не найменшу зарплату серед своїх колег, що також впливає на зменшення мотивації залишатися у професії.

Також в естонських школах є окрема посада освітнього технолога. Як зазначає Антоніна Гулезь, вчителька однієї зі шкіл, «Це окрема штатна одиниця. Освітній технолог є посередником між вчителями й онлайн-технологіями. Він навчає педагогів, як можна диджиталізувати свою роботу, які онлайн-інструменти використовувати для навчання й оцінювання учнів тощо. А ще вчить працювати з онлайн-платформами учнів і батьків» [31]. Така посада може значно спростити навчання вчителів у сфері інформаційних технологій та урізноманітнити заняття.

Кажучи про інші європейські країни, варто також взяти до уваги Фінляндію, оскільки їх система освіти вважається однією з найкращих у світі. Певним чином, НУШ є схожою за концепцією та підходом до системи навчання у фінських школах, де теж увага приділена розвитку дитини як особистості, розвиваючи не тільки навчальні компетентності, а й необхідні для життя навички, такі як вільне вираження власної думки, самооцінювання, критичне мислення, креативність, турбота про себе, прагнення до самовдосконалення та саморозвитку, тощо. Але, є і дуже велика відмінність – кількість домашнього завдання – його значно менше і воно направлене не на зубріння матеріалу, а на розвиток критичного мислення та творчого підходу. Таким чином, учні фінських шкіл часто проводять дослідження на самостійно обрані теми, готують проекти та презентації. На думку фінів, час поза школою має бути витрачений на відпочинок; усебічний розвиток

дитини, наприклад гуртки з малювання, танців, гри на музичних інструментах; міжособистісне спілкування; розваги; читання, тощо. Таким чином, освіта у школі не стає перепоною для розвитку дитини у інших галузях.

Яка вигода для країни при зменшенні кількості домашніх завдань:

- покращення психо-емоційного стану дітей, збільшення їх продуктивності та мотивації до навчання. Як зазначають сучасні батьки, у дітей майже немає часу на відпочинок, оскільки вони багато часу проводять в школі на уроках, а після школи роблять велетенські домашні завдання. Таким чином, школярі знаходяться у стресі через постійну розумову роботу, що призводить до зниження їх ефективності та мотивації;

- збереження вчителів. Домашнє завдання – це те, що не тільки дають дітям, а й те, що мають перевіряти викладачі. Згідно з категорій надбавок, які вчителі можуть отримати за перевірку домашніх робіт, їх щомісячна заробітна плата збільшується на 15-20% але це все одно є стресом для вчителів, що призводить до їх емоційного вигорання та небажання продовжувати свою кар'єру. Таким чином збільшується плинність кадрів, а кількість висококваліфікованих викладачів залишається приблизно сталою. Тут слід взяти за приклад систему домашніх завдань, яка діє в Естонії, де більшість вправ виконуються на комп'ютері, телефоні або планшеті. Це спрощує і перевірку домашніх завдань, і їх виконання;

- розвиток економіки регіону. Всебічний розвиток дитини – це те, чого прагнуть батьки та самі школярі, відвідуючи гуртки та секції. Деякі з них можуть бути комунальної форми власності, деякі є приватними, але всі впливають на наповненість бюджету через сплату податків. Таким чином, чим більше вільного часу у дітей – тем більше гуртків вони відвідують, і тим більше наповнюється місцевий бюджет.

Кажучи про університетське навчання, в Нідерландах діє системи проблемо-орієнтованого навчання (PBL – Problem-Based Learning) – це активний спосіб навчання, при якому студенти виконують групові проекти на

базі реально існуючих проблем та кейсів, озвучених компаніями та інститутами. Такий підхід допомагає розібратися в предметі, використовуючи отриманні знання та навички, навчити студентів працювати у командах та самостійно вчитися, аналізуючи проблеми та шукаючи варіанти їх вирішення працюючи з різними джерелами інформації, а також допомагає розвитку навички публічних виступів та побороти страхи перед вираженням власної точки зору та результатів своєї роботи на широкий загал.

Основною вигодою для України для запровадження такої технології є:

- збільшення кількості кваліфікованих кадрів, які можуть вирішувати актуальні проблеми, використовуючи нові методи та підходи;
- зменшення часу на адаптацію працівників, які тільки закінчили навчальні заклади, що призведе до швидшого розвитку бізнесу та економічного розвитку регіону та держави в цілому;
- зменшення плинності кадрів, оскільки випускники ВНЗ вже після закінчення навчання будуть мати уявлення про свою майбутню професії та володіти необхідними навичками та компетентностями для роботи.

Таким чином, завдяки більшій довірі до викладачів та надання їм повної свободи у викладання, наявності наставників для вчителів-початківців, запровадження окремої професії освітнього технолога, матеріальну мотивацію вчителів, зменшення кількості домашніх завдань та введенням технології проблемно-орієнтованого навчання, ми зможемо покращити українську систему освіти, спираючись на досвід інших європейських держав. Це допоможе нам не лише покращити якість надання освітніх послуг, а й пришвидшити процес євроінтеграції, до якого Україна йде вже багато років. Відповідність системи освіти до сучасних стандартів гарантує нам збільшення цінності наших абітурієнтів, випускників вищих навчальних закладів та робітників, та покращить рейтинг держави в цілому.

3.2. Піклувальні ради – як перспективний напрям змін в системі освіти в Україні

Наразі, система освіти в Україні переживає складні часи – війна, еміграція вчителів та школярів, еміграція абітурієнтів, обмеженість фінансування, руйнація шкіл, запровадження реформ, які потребують значних зусиль та ресурсів. Всі ці фактори безпосередньо впливають на якість навчання та на освіти в цілому, і якщо деякі фактори підлягають змінам, то інші мають розцінюватися як факти і вимагати лише пристосування та оновлення наших методик та підходів відповідно до них.

Наприклад, еміграція вчителів закордон має розцінюватися не як факт, а як поштовх до покращення умов роботи, і слід зазначити не лише підвищення зарплат, а й турботу про вчителів. Наявність знаків уваги та турботи про вчителів може мотивувати їх до подальшої роботи, оскільки вони відчуватимуть, що вони потрібні та їх цінують як професіоналів та людей. Яким чином це реалізувати – обладнати куточки відпочинку для вчителів, де вони могли б посидіти разом або окремо, обговорити нагальні питання та проблеми. Це допомогло б зняти рівень стресу та напруги, а також покращити міжособистісні стосунки у колективі. Також, вчителі можуть потребувати не лише професійного розвитку, а й особистісного, оскільки не завжди мають вільний час на хобі та самопізнання, тому корисним було б не лише надавати вчителями можливість пройти курси підвищення кваліфікації, а й ті, які б вплинули на їхнє життя. Наприклад, можна казати про курси по тайм-менеджменту, психології, ораторського мистецтва та риторики, іміджу та етикету, тощо.

Такі тренінги мають спонсоруватися державою, оскільки вони є корисними не лише для утримання молодих вчителів, а й для здобувачів освіти. Отриманні навички вчителі можуть використовувати на заняттях для пояснення тем або для розширення кругозору дітей. Це є так званими софт скілс. Також, можна проводити курси для вчителів та їх учнів, наприклад,

майстер клас з ліпки з глини, зі створення 3Д моделей, з різьби по дереву, тощо. Це допоможе покращити взаємовідносини між вчителями та дітьми, спростити їх комунікацію та взаєморозуміння. Також, це буде всебічно розвивати здобувачів освіти і надихати їх на самопізнання.

Еміграція абітурієнтів стала викликом для вищих навчальних закладів України, оскільки вступники готові навіть витратити гроші на навчання та проживання закордоном заради якісної освіти. Закордонні університети часто пропонують більш сучасне обладнання, використання інформаційних технологій та новітніх програм і методів викладання, наявність офлайн навчання, конкурентоспроможність європейської освіти, отримання сучасних знань та навичок – все це мотивує українських вступників надавати перевагу іноземним ВНЗ. Яким чином це впливає на українські вищі:

1. Зменшення фінансування навчального закладу за рахунок доходу від плати за навчання. Це може призвести до значного скорочення бюджету і неспроможності навчальних закладів покращити умови навчання, в тому числі й інфраструктуру, забезпечувати гідну оплату праці викладачам та впроваджувати нові технології;

2. Скорочення кількості спеціальностей, напрямлень та курсів.

3. Скорочення персоналу через значне зменшення бюджету на оплату заробітної плати та скорочення кількості спеціальностей.

4. Втрата репутації. Зменшення кількості студентів може розцінюватися як погіршення якості надання освітніх послуг, що значно знижує репутацію навчального закладу в очах абітурієнтів та їх батьків. Якщо тенденція зменшення вступників до навчальних закладів є загальним явищем, а не одиничним випадком, який відбувається лише з певним конкретним ВНЗ, це може вплинути на репутацію системи вищої освіти в Україні в цілому.

Певним чином, цей процес є циклічним та взаємопов'язаним – абітурієнти надають перевагу іноземним університетам через недовіру до якості надання вищої освіти в Україні, що призводить до зменшення

кількості вступників у вітчизняні вищі і ще більшого падіння репутації. Це може викликати значне скорочення українських університетів, хвилі безробіття серед науковців, зниження гнучкості освіти та вибору. Слід також розуміти, що від кількості випускників навчальних закладів залежить розвиток бізнесу та інфраструктури, економічна спроможність регіону та держави в цілому, підвищення рівня життя та добробуту. Також це напряду впливає на державне управління, оскільки освічене населення здатне до аналізу, ширшого розуміння соціальних явищ, принципів функціонування суспільства, розуміння причино-наслідкових зв'язків та покращення громадянського суспільства та політичної участі. Тільки достатньо освічені люди здатні конструктивно критикувати або аналізувати дії влади, показуючи опір лише у випадку непогодження з окремим елементами концепції, а не йдучи всупереч усьому невідомому. Громадянське суспільство є рушійною силою розвитку усієї держави, оскільки сприяє підтримці демократії (підвищує рівень політичної участі громадян), розвитку громадської свідомості (підвищення рівня обізнаності у власних правах та свободах), робить управління більш ефективним (через отримання зворотнього зв'язку від громадян щодо змін, що дозволяє приймати ефективніші рішення), захисту прав людини. Таким чином, маючи освічених громадян, органи управління можуть приймати правильні рішення та забезпечувати гідний рівень життя для усіх громадян, що безпосередньо впливає на імідж держави на світовій арені.

Руйнація шкіл справді може бути перепорою на шляху до надання якісних освітніх послуг, але, завдяки країнам-партнерам, які надають нам допомогу для відновлення шкіл, цей процес стає швидшим та ефективнішим. Навіть проект Decide створив ініціативу щодо відбудови шкіл у Полтавській, Одеській та Чернігівській областях, виділивши Україні допомогу у розмірі 172 мільйонів гривень. Це допоможе ще 15000 школярів отримувати безперервне навчання за рахунок будівництва додаткових укриттів у зазначених областях.

Покращуючи освіту ми робимо внесок у власне майбутнє, оскільки сучасні школярі та студенти є майбутнім нашої держави, вони будуватимуть нашу країну в подальшому, прийматимуть рішення та допомагатимуть у відбудові України після війни, тому надання якісної освіти має бути одним з першочергових завдань влади. Еміграція дітей не має бути перепорою для зупинення трансформування освіти, це має стати поштовхом, щоб діти, які наразі проживають в Україні, навчались тут, а ті, які виїхали, повернулися назад додому.

Одним з проєктів, які зараз вносяться до системи освіти України, є піклувальні ради. Основним документом, який регулює цей процес, є Закони України “Про освіту” (ст. 29), “Про повну загальну середню освіту” (ст. 41). Отже, Піклувальна рада закладів освіти – це консультативно-колегіальний, колегіальний орган, який створюється за рішенням засновника та сприяє вирішенню перспективних завдань їх розвитку, залученню фінансових ресурсів для забезпечення їх діяльності з основних напрямів розвитку і здійсненню контролю за їх використанням, ефективній взаємодії закладів освіти з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, громадськими організаціями, юридичними та фізичними особами [32].

Піклувальна рада створюється у громадах також з метою налагодження ефективного співробітництва та якісної комунікації між мешканцями громади, освітніми управлінцями та представниками органів місцевої влади задля забезпечення прозорості та відкритості управлінських рішень у сфері освіти. Її особливістю є те, що до складу Піклувальної ради закладів освіти не можуть входити здобувачі освіти та працівники закладів освіти для яких вона створена. Незважаючи на те, що законодавство не лише не забороняє, а навпаки – закликає створювати у громадах піклувальні ради, наразі в Україні такі колегіальні органи майже не створені, що є великим упущенням, оскільки вони дозволять засновникам і усім зацікавленим сторонам взаємодіяти та розуміти потреби одне одного. Саме тому створення

Піклувальної ради у громаді сприятиме формуванню демократичного підходу до обговорення актуальних проблем освітньої галузі, пошуку оптимальних рішень та плануванню спільних дій в інтересах розвитку освіти та громади загалом [32].

Створення піклувальних рад може стати доповненням до проекту децентралізації освіти, оскільки дозволяє громадськості брати участь у вирішенні питань розвитку освіти, у розробці стратегії покращення освіти, впливати на вибір навчальних програм, покращенню фінансування шкіл. Наглядова (піклувальна) рада закладу освіти сприяє вирішенню перспективних завдань його розвитку, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійсненню контролю за їх використанням, ефективній взаємодії закладу освіти з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, громадськими організаціями, юридичними та фізичними особами [33].

Наглядова (піклувальна) рада має право:

- брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу освіти та контролювати її виконання [33];
- сприяти залученню додаткових джерел фінансування [33];
- аналізувати та оцінювати діяльність закладу освіти та його керівника [33];
- контролювати виконання кошторису та/або бюджету закладу освіти і вносити відповідні рекомендації та пропозиції, що є обов'язковими для розгляду керівником закладу освіти [33];;
- вносити засновнику закладу освіти подання про заохочення або відкликання керівника закладу освіти з підстав, визначених законом [33];;
- здійснювати інші права, визначені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти [33].

Піклувальні ради є доволі корисним явищем і для самих закладів освіти. Вони допомагають школам залучати додаткові фінанси для

покращення умов навчання, оновлення матеріально-технічної бази, організації додаткових заходів та проектів для розвитку здобувачів освіти та персоналу. Створення комфортного середовища навчання є одним із завдань НУШ, тому створення піклувальних рад, у деякому сенсі, доповнює концепцію НУШ та покращує її.

Також, створення піклувальних рад сприятиме покращенню рівня освіти через простіший процес впровадження новітніх технологій та інноваційних методів подачі інформації. Також піклувальні ради допомагають створити більш доброзичливу і сприятливу атмосферу для учнів, сприяють активній участі батьків і громадськості в шкільному житті. Крім того, думки та потреби різних зацікавлених сторін також можуть враховуватися при прийнятті рішень щодо розвитку школи. Це, в свою чергу, допомагає розвивати і громадянське суспільство. Почуття залученості та власної важливості, здатності змінювати та модернізувати, а не лише приймати зміни як факти, можливість висловлення власної точки зору – все це позитивно впливає на суспільство в цілому.

Піклувальні ради можуть організовувати різні заходи для сприяння всебічному розвитку учнів як особистостей і членів суспільства. Це можуть бути конкурси, спортивні змагання, екскурсії, мистецькі проекти, вебінари, тренінги. Вони також можуть надавати підтримку учням з особливими освітніми потребами, підтримуючи концепцію інклюзії освіти. Також, наявність піклувальних рад може знизити або мінімізувати рівень булінгу у навчальних закладах через можливість швидшого реагування та колективного вирішення дисциплінарних питань, пропонуючи шляхи подолання негативних тенденцій та прийняття ефективніших рішень.

Піклувальні ради беруть участь у розробці стратегічних планів розвитку школи, сприсяючись на наявні потреби та проблеми, визначають її пріоритетні напрямки розвитку, що допомагає забезпечити довгостроковий успіх і стабільний розвиток навчального закладу.

Піклувальні ради можуть ділитися досвідом прийняття своїх рішень, впровадження нововведень та реагування на нестандартні ситуації одна з одною, розвиваючи загальну систему освіти. В деякій мірі, це нагадуватиме бджолине гніздо, де кожен суб'єкт вносить свою лепту у розвиток та покращення загальної системи.

У висновку слід зазначити, що створення піклувальних рад є дуже позитивним явищем, яке практикується у багатьох країнах світу, наприклад у Швейцарії, і це допомагає вивести якість освіти на вищий рівень, спростити комунікацію між громадянами, організаціями та освітніми закладами, спростити процес задоволення загальних потреб та фінансово розвивати навчальні заклади.

ВИСНОВКИ

Освіта – є визначним фактором у формуванні людини як особистості та як частини соціуму, передаючи навички та знання від покоління до покоління, навчаючи дітей фундаментальним основам та надаючи їм поштовх до самовдосконалення та розвитку. Освіта впливає не лише на особистісний розвиток індивідів, а й на розвиток держави в цілому, формуючи свідоме та освічене покоління, яке буде керувати, удосконалювати та реформувати країну в майбутньому, тому фінансуючи та покращуючи освіту – ми робимо внесок у майбутнє. Головною метою освіти зараз є надати сучасні навички та розвинути потрібні компетентності, необхідні для функціонування та життя у нашому швидкоплинному світі, тому модернізація освіти є одним з найголовніших пріоритетів у розвитку держави. Для цього треба впроваджувати зміни шляхом реформування сталої системи, а для того, щоб ці зміни були ефективними та принесли бажаний результат – люди мають навчитися керувати ними, тримаючи їх під контролем та направляючи у потрібне русло, а для цього необхідне відчуття потреби у цих змінах і розуміння їх важливості.

Проведене у роботі дослідження щодо змін в системі освіти України, дає підстави для формулювання ряду підсумовуючих висновків та пропозицій, які в узагальненому вигляді можна звести до наступного.

1. Розгляд теоретичних аспектів сутності змін продемонстрував багатоманітність у підходах до визначення цього поняття. На сучасному етапі серед науковців відсутнє уніфіковане визначення самої дефініції «зміни». Така ситуація пояснюється складністю та багатоаспектністю обох феноменів. Так, з позицій різних підходів, розуміння поняття «управління змінами» варіюється від процесу управління змінами – до механізму їх впровадження із застосуванням певного інструментарію, стилю управлінської діяльності. На наш погляд, найбільш всеохоплюючим є розуміння управління змінами з позицій системного підходу як

збалансованої системи управління ресурсами. Успішні зміни в органах публічної влади є запорукою ефективності та результативності здійснення реформ у країні.

2. Проаналізовано передумови впровадження системних змін в освітній галузі. Згідно з результатами дослідження PISA у 2018 та 2022 роках, Україна значно впала по всім категоріям – читанні, математиці та природничих науках. Все це є результатом не лише війни та карантину, а й погіршенням якості освіти у дистанційному форматі, деградацією покоління, небажанням молоді до саморозвитку та аналізу. Все це створює нагальну потребу у запровадженні реформ. НУШ, наприклад, направлена не лише на надання знань, а на розвиток практичних навичок у дітей, навчаючи їх мислити критично, робити висновки, здійснювати самооцінювання та аналізувати свої успіхи, ставити нові цілі. Дана реформа допомагає дітям усвідомлювати себе не лише через призму здобувача освіти, а й через особистісний розвиток та усвідомлення себе частиною суспільства, виражаючи власні думки без страху стати засудженим чи осміяним. Це безпосередньо допомагає у створенні, розвитку та підтримці громадянського суспільства, яке бере участь у політичному житті, підтримуючи демократію, суспільства, яке здатне критично аналізувати зміни та обґрунтовувати їх важливість.

3. Розкрито ключові напрямки, правове поле та інституційна забезпеченість розвитку систем управління освітою в Україні. Охарактеризовано рамкові закони, спрямовані на регулювання системи освіти. Державне управління освітою – це певний вид діяльності органів держави, що має виконавчий та розпорядчий характер і полягає в організуючому впливові на суспільні відносини у сфері освіти шляхом застосування державно-владних повноважень.

Державне управління освітою – це окрема галузь державного управління, яка забезпечує планомірний вплив на освітню сферу, що ґрунтується на законах та інших нормативних актах, і спрямована на розвиток цієї цілісної системи. Основні стратегічні напрямки реформування

системи освіти: удосконалення адміністрування системи освіти; децентралізація управління освітою; модернізація системи кадрового забезпечення системи освіти; удосконалення змісту і процесу навчання; оптимізація фінансування освіти; посилення міжнародного співробітництва. Розкрито ключові орієнтири реформування сфери освіти і науки. Наголошено на особливостях реалізації даної реформи у вітчизняних реаліях.

4. Зараз, система освіти України переживає значні зміни, реформуючись та модернізуючись не лише через постійну появу нових технологій, методів та підходів, а й через війну. Це значно ускладнює процес надання освітніх послуг, бо на першому місці зараз стоїть безпека вчителів та учнів, що передбачає облаштування укриттів, фінансування яких має здійснювати держава. Серед головних проектів у сфері освіти, які впроваджуються, є Нова українська школа (НУШ) та проект децентралізації освіти, інклюзії освіти, реформування та модернізації закладів освіти та їх відбудова.

Доведено, що децентралізація освіти є досить важливою реформою, оскільки вона направлена на надання однаково якісних освітніх послуг для здобувачів освіти незалежно від їх місця проживання, соціального стану та необхідності в особливих освітніх потребах. Також, ця реформа допомагає громаді брати безпосередню участь у плануванні бюджету на місцевому рівні, запроваджувати необхідні зміни, залежно від власних потреб громади. Але перепонами є неналежний рівень інфраструктури та неготовності людей брати політичну участь у житті власної громади.

5. Для покращення системи освіти в Україні, слід звернути увагу на досвід інших держав, особливо система освіти яких визнана ефективною, наприклад Естонія. Результати дослідження PISA показують безпосереднє лідерство Естонії не лише у Європі, а й світі. Рівень знань їх школярів в середньому є чи не найвищим по показникам. Їх головним принципом є надання автономії вчителям та освітнім закладам у сфері вибору підручників, викладанні матеріалу та способу його подання. Вони вірять, що вчителі

краще знають потреби своїх учнів через досвід роботи у цій сфері. Також, новим викладачам надається допомога у матеріальному вигляді, та у вигляді надання ментора, який наставляє та підтримує нових кадрів для їх швидшої адаптації та збільшення імовірності продовження їх викладацької кар'єри. В школах навіть існує окрема посада освітнього технолога, який допомагає вчителям в освоєнні нових програм та способів презентації інформації, використовуючи спеціальні інструменти. Кажучи про інші держави, у Фінляндії школярам задають мінімальну кількість домашнього завдання для підтримки балансу між власним життям та навчанням, для розвитку дітей як особистостей. В Нідерландах, у закладах вищої освіти, практикується проблематично-орієнтований підхід, коли учні вирішують справжні нагальні проблеми, створюючи проекти та використовуючи набуті знання, що допомагає їм краще поглибитися у обрану професію.

6. Обґрунтувати управлінські заходи щодо змін в системі освіти в Україні.

Також позитивним явищем є створення піклувальних рад, які допоможуть громадськості та організаціям брати безпосередню участь у прийнятті рішень щодо навчання, впровадження нових освітніх програм, організацією заходів для всебічного розвитку дітей, а також покращенню рівня фінансування освітнього закладу

Освіта в Україні переживає складні часи зараз ще й через еміграцію громадян закордон, але це не має бути перепорою, це має стати рушійною силою, яка веде нас до нових позитивних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Збірник цитат Елвіна Тоффлера. URL: <https://quotefancy.com/quote/1445098>.
2. Пічугіна Т. С. Ткачова С. С. Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посіб. Харків : ХДУХТ. 2017. 226 с.
3. Зосим М. М. 8-кроковий процес змін Джона Коттера (John Kotter's eight steps). 2022. URL: <https://www.maxzosim.com/john-kotters-eight-steps/>.
4. Батюк І. Скільки українців застосовують знання з математики, здобуті у школі? *Українська Правда*. 2023. 20 листопада. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/11/20/257809/>.
5. Бичко Г., Вакуленко Т., Лісова Т., Мазорчук М., Терещенко В., Раков С., Горох В. та ін.; за ред. В. Терещенка та І. Клименко. Національний звіт за результатами міжнародного дослідження якості освіти PISA-2022. Київ, 2023. 395 с. URL: https://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/PISA-2022_Nacjonalnyj-zvit_povnyj.pdf.
6. Юзва Л., Шуренкова А. Аналітичний звіт за результатами всеукраїнського соціологічного дослідження в межах проекту «Підтримка промоції читання в Україні». Київ, 2023. URL: <http://surl.li/imbxsn>.
7. Результати ЗНО за попередні роки. URL: https://osvita.ua/test/rez_zno/.
8. Результати міжнародного дослідження якості освіти PISA-2022: Звіт МОН України. 2023. URL: <https://mon.gov.ua/news/rezultati-mizhnarodnogo-doslidzhennya-yakosti-osviti-pisa-2022>.
9. Офіційний сайт «Освіта.ua». Система освіти: зміст, призначення, функції, шляхи удосконалення. 2010. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/sociology/12353/>.
10. Офіційний сайт «Освіта.ua». Основні функції процесу навчання. 2011. URL: <http://surl.li/hksgrt>.

11. Коренева І. М. Феномен «Освіта для сталого розвитку» сутність та сучасні особливості концепту. *Український педагогічний журнал*. 2018. Вид. 2 С. 113-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj_2018_2_16.
12. Чернілевський Д. В., Сіранчук Н. З. Проблеми і завдання педагогічної науки України: аксіологічний підхід *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. Педагогічні науки. Вип. 2. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/25281/1/52.pdf>
13. Савош В. Генезо-семантична основа розгляду проблеми неперервної освіти в контексті сутнісного змісту поняття «освіта». *Наукові записки*. 2022. Вип. 12. С. 142-148. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/228637726.pdf>
14. Кремень В. Г. Енциклопедія освіти. Академія педагогічних наук України. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
15. Огнев'юк В.О., Сисоєва С.О. Освітологія – науковий напрям інтегрованого дослідження сфери освіти. *Рідна школа*. 2012. № 4-5. С. 44-51. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33688939.pdf>.
16. Книшик С. Адаптація європейських принципів управління загальною середньою освітою в Україні. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 1/2 (46/47). С. 69-77. URL: <https://journals.-indexcopernicus.com/-api/file/viewById/1232397.pdf>
17. Прокопенко Л. Державна освітня політика: поняття та сутність. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т.11. № 1. 64-71. <https://doi.org/10.15421/152309>
18. Національна доктрина розвитку освіти, затверджена Указом Президента України від 17 квітня 2002 року N 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text>
19. Лебідь О. В. Управління початковою школою : навч. посіб. Держ. пед. ун-т. Вінниця : Нілан, 2015. 311 с.
20. Супрун В. В. Формування державної політики стратегічного розвитку професійної освіти України в умовах глобальних викликів і

сучасних загроз *Вісник післядипломної освіти*. 2023. Вип. 26(55). С. 208-230.
URL: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-26\(55\)-208-230](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-26(55)-208-230)

21. Державна політика в галузі освіти України: уроки та перспективи розвитку. Комітет Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій. 2014. URL: https://kno.rada.gov.ua/news/Informanalit_mat/VII_skl/74040.html

22. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с. URL: <http://surl.li/momzkr>

23. Громадський бюджет на дитячі мрії. Проєкт Decide URL: <https://kidsprojects.decide.in.ua/sportmajdanchyk-sport-time/>

24. Стратегія розвитку освіти Полтавської області на 2023–2027 роки. Полтава: ПАНО, 2024. 48с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1h7f0BdVCC2jblSo05PzG0yv2O2RH8yL/view>

25. Полтавська обласна рада. Рішення про обласний бюджет Полтавської області на 2023 рік. URL: https://oblrada-pl.gov.ua/sites/default/files/field/docs/39_1.pdf

26. Мурдза Я. Рейтинг громад Полтавщини за витратами на освіту одного учня. Веб-портал «Зміст». 2024. URL: <https://zmist.pl.ua/news/rejtyng-gromad-poltavshhyny-za-vytratamy-na-osvitu-odnogo-uchnya>

27. Мурдза Я. Стан місцевих доріг Полтавщини: що втрачають громади через розбиті автошляхи. Веб-портал «Зміст». 2024. URL: <https://zmist.pl.ua/publications/stan-miscevyh-dorig-poltavshhyny-shho-vtrachayut-gromady-cherez-rozbyti-avtoshlyahy>

28. Офіційний сайт Платформи освіти «Педрада». Результати дослідження щодо ефективності впровадження Нової української школи (НУШ). 2024. URL: <https://oplatforma.com.ua/news/75796-rezultati-doslidzhennya-shchodo-efektivnosti-vprovadzhennya-nush>.

29. Офіційний сайт Нової української школи. Як українці ставляться до Нової української школи і чи вірять у цінність освіти – соціологічне

опитування, 2021. URL: <https://nus.org.ua/news/yak-ukrayintsi-stavlyatsya-donush-i-chy-viryat-u-tsinnist-osvity-sotsiologichne-opytuvannya/>.

30. Троян Ірина. Зарплата, підтримка, соціальний статус, спільнота – чотири кити залучення вчителів: говоримо про мотивацію і проблеми молодих педагогів. 2024. URL: <https://nus.org.ua/articles/zarplata-pidtrymka-sotsialnyj-status-spilnota-chotyry-kyty-zaluchennya-vchyteliv-govorymo-pro-motyvatsiyu-i-problemy-molodyh-pedagogiv/>.

31. Троян І. Як підготовка та мотивація педагогів впливає на результати учнів – приклад Естонії. 2024. URL: https://znayshov.com/News/Details/Yak_pidhotovka_ta_motyvatsiia_pedagogiv_vplyvaie_na_rezultaty_uchniv_pryklad_estonii

32. Балабуст Н. Як створити піклувальну раду закладів освіти в територіальних громадах. URL: <https://decide.in.ua/yak-stvoryty-pikluvalnu-radu-zakladiv-osvity-v-terytorialnyh-gromadah/>.

33. Закон України «Про освіту». (2017, 5 вересня). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145>.

34. Закон України «Про повну загальну середню освіту». (2020, 16 січня). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463->.

35. Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту»(1998, 10 лютого). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр>.

36. Закон України «Про фахову передвищу освіту» (2019, 6 червня). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19>.

37. Кремень В. Г., Топузов О. М., Ляшенко О. І., Мальований Ю. І., Засекіна Т. М. Профільна середня освіта: концептуальні засади для Нової Української Школи. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2023. 5 (2) С. 1-8. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5201>.

38. Овсянюк-Бердадіна, О. Ф. Управління змінами. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.

39. Приймак Н.С. Сучасні підходи до управління змінами. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38-1. С. 72–76.
40. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79>.