

**Юрій Семенюк**

*аспірант кафедри глобалістики, євроінтеграції та управління національною безпекою, ОРІДУ НАДУ при Президентові України*

### УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ

*У статті обґрунтовується різниця між централізованим і децентралізованим управлінням. Аналізуються визначення децентралізації загалом та децентралізації освіти зокрема. Надаються аргументи щодо доречності децентралізації освіти з огляду на глобальну тенденцію децентралізації освітніх систем. Розглядаються основні завдання децентралізації, групи проблем, аспекти та форми (функціональна та територіальна) децентралізації управління освітою. Обґрунтовуються впливи децентралізації як позитивного так і негативного характеру.*

**Ключові слова:** децентралізація, форми децентралізації, функціональна та територіальна децентралізація, централізація, рецентралізація, управління освітою.

**Yuriy Semenyuk**

*PhD student of Global studies, European integration and State security management department, ORIPA NAPA under the President of Ukraine*

### MANAGING EDUCATION IN UKRAINE UNDER DECENTRALIZATION: WORLD TRENDS AND UKRAINIAN PRACTICE

*The paper reveals the issues of decentralise management in education through world tendencies and Ukrainian practice.*

*Over the last few decades decentralisation of education management was provided in most education systems around the world. It is acknowledged that decentralisation has the potential to improve education quality and learning outcomes. The process of decentralization is reflected in regional disparities, conflicting policies, and elite preferences.*

*The paper gives the analysis to decentralisation generally which refers to the process of transferring decision making power, responsibility, and tasks from higher to lower organisational levels. The goals of such transfer of authority and management responsibilities to local levels are: to develop democracy in decision making, to promote efficient use of resources in education, to make education more responsive to local needs, to increase local financial responsibility for educational services provision, to exercise greater professional autonomy for schools and teachers.*

*The paper studies different types, problems, aspects and forms of decentralisation (for instance, functional and territorial forms of decentralisation). Functional decentralisation refers to the distribution of powers between various authorities that operate in parallel. Territorial decentralisation refers to the redistribution of authority among the different geographic tiers of government, such as central/federal government, states, regions, provinces, districts, and schools. Three types of territorial decentralisation are analysed: de-concentration, delegation and devolution.*

*The impacts of decentralisation on management (and thus - the modernisation of managerial functions), study process are studied. A separate part of the paper is about the role of the local education authority. It is proved that decentralisation changes the relationships between local authorities, schools/teachers, parents, communities, and governments.*

*The activities of the newly created Ukraine State Service of Quality of Education are studied. The conclusion is made that it should have a number of differences from the bodies of general supervision due to the constitutional changes in 2016 in Ukraine. Thus, the bodies of general supervision monitor the acts of local self-government bodies and examine their compliance with the law. While special control bodies control not only of acts, but also the process of services provision, they assess the quality of services based on the criteria determined by the relevant central executive body.*

*The research gives the opportunity to conclude that the educational sphere is usually the most expensive in the budget of local communities; the system of educational network is ineffective (the low number of students at schools, outdated teaching methods and low energy efficiency of buildings); high budget expenditures per student per year in a rural school (it may be 3 times higher than the same costs in a big city). The problems are connected with the number of students in classes; low indicators of the external independent evaluation (external testing) by students of secondary schools; low material and technical support for schools; bad roads between the settlements; non-extensive consultation with the teaching staff, parents and schoolchildren etc.*

**Key words:** decentralization, forms of decentralization, functional and territorial decentralization, centralization, recentralization, education management.

Актуальність дослідження визначається значенням освіти в успішному функціонуванні всіх сфер життєдіяльності людини. Децентралізація системи освіти розглядається як один із шляхів, що веде до підвищення її ефективності та якості шляхом: надання закладам освіти автономії як на рівні організаційних

одиниць, так і на педагогічному рівні; усвідомлення важливості ефективності управління галуззю задля вдосконалення навчального процесу; прагнення до повного розкриття унікальності особистості, теми прав

© Семенюк Ю. Є., 2019.

громадянина, бажанням груп інтересу брати участь в освітніх та управлінських процесах.

**Постановка проблеми**

Ситуація, яка склалася на сьогодні в цій системі, характеризується низкою факторів: невідповідність звичних стилів і стереотипів управлінської діяльності новим соціально-економічним умовам; концентрація основних зусиль системи управління на вирішенні поточних завдань, що утруднює і уповільнює переорієнтацію управління на пріоритети перспективного розвитку освіти; неузгодженість, а іноді й суперечливість різних правових актів, які складають нормативну базу освіти; відсутність надійних механізмів реалізації державних рішень в сфері освіти. Осмислення проблем вітчизняної освіти, пошук оптимальних рішень щодо виправлення прорахунків і помилок спричиняють доцільність дослідження процесів децентралізації, необхідність їх цілеспрямованого і науково обґрунтованого аналізу.

**Мета**

Мета статті – дослідити природу децентралізації управління освітою України, її проблематику з огляду на світові тенденції та вітчизняні реалії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Останніми роками з'явилася низка теоретичних і аналітичних робіт з тематики децентралізації в освіті таких знаних науковців і практиків, як Л. Гриневич, Д. Дзвінчук, Г. Єльнікова, В. Луговий, Н. Протасова, С. Крисюк та інших. Результати аналізу показують, що висвітлення децентралізації в освіті актуалізується з огляду на процеси децентралізації влади та формування об'єднаних територіальних громад.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми**

Незважаючи на вагомий напруження науковців та практиків, цілісного концептуального розуміння сучасних процесів децентралізації в освіті з усіма її атрибутами (тобто наукового визначення поняття, з'ясування тенденцій, стратегій розвитку) віднайти не вдається.

**Виклад основного матеріалу**

Система освіти функціонує в тісному взаємозв'язку з іншими громадськими, культурними і політичними структурами: До числа таких структур, які знаходяться в тісному взаємозв'язку з системою освіти, належать центральні й місцеві органи влади. Зазначимо, що збалансований характер цих процесів взаємовпливу досяжний саме в межах автономії, яка досягається в процесі децентралізації. Складна динаміка взаємин між центральною владою, місцевими органами влади, батьками та колективом закладу освіти, таким чином, розвивається в напрямку, з одного боку, поглиблення ролі двох останніх чинників, а з іншого – зміцнення взаємин між усіма складовими цієї системи на засадах меншої ієрархічності та більшої автономії. В процесі проведення реформ в системі освіти величезного значення набувають організаційні параметри закладів освіти. До таких належить рівень залученості колективу в процес досягнення цілей, які стоять перед організацією, меж впевненості в гарантованій зайнятості, взаємодія між керівником і підлеглими. Як показують дослідження, успішна взаємодія між керівництвом

організації та її колективом в поєднанні з широкою автономією, що надається працівникам на місцях, дозволяє останнім чіткіше уявити собі цілі, що переслідуються організацією, причини, за якими вони повинні бути досягнуті, і шляхи їх вирішення.

Сучасні місцеві (територіальні) системи освіти стикаються з управлінськими проблемами централізації-децентралізації. Централізоване управління освітою означає таке управління, коли будь-які повноваження, обов'язки щодо освітнього менеджменту належать одному суб'єкту, який може бути реальним або титулярним. Централізація влади й ієрархічна підпорядкованість всіх процесів дозволяють економити обмежені ресурси системи, але при цьому знижується гнучкість, адаптивність її діяльності. Навпаки, при децентралізованому управлінні в системі виникає природна інтеграція елементів, синергетичний ефект, однак це не дозволяє оптимізувати бюджетні фінансові ресурси, що виділяються на освіту.

Вибір між централізованим і децентралізованим управлінням є досить таки актуальним для територіальних органів управління освітою в Україні. Він проявляється, наприклад, в рішеннях формувати на території освітні комплекси (зокрема, освітні округи). В кінцевому рахунку, вибір між централізацією або децентралізацією управління освітою означає збереження різноманітності видів освітніх послуг і мережі закладів освіти або згортання даної мережі заради економії коштів.

Щоб бути успішним, процес децентралізації освіти і надання закладу освіти більшої автономії не обмежується закладом як окремою одиницею. Процес цей пронизує всю організаційну структуру закладу, відбиваючись на характері не тільки між-організаційних, але і внутрішньо-організаційних зв'язків і відносин. В кінцевому рахунку, суб'єктом автономії є окремих працівник закладу – окрема особистість.

Серед численних визначень децентралізації наведемо таке визначення за авторством Л. Гриневич, діючого міністра освіти і науки України: децентралізація – це, як правило, такий спосіб територіальної організації влади, за яким держава передає право на прийняття рішень з певних питань або в певній сфері структурам локального чи регіонального рівня, що перебувають поза системою виконавчої влади і є відносно незалежними від неї [4, с.10].

У широкому теоретичному плані питання децентралізації стосується надання суспільних послуг населенню, що в свою чергу вимагає вирішення питань розподілу повноважень, власності та фінансових ресурсів [1, с. 1].

У публічному управлінні децентралізація, як правило, стосується процесу передачі влади та відповідальності від вищих до нижчих організаційних рівнів. Метою перенесення владних повноважень на місцевий рівень управління є: а) зміцнення демократії у прийнятті рішень, б) сприяння ефективному використанню ресурсів у сфері освіти; в) наближення державної освіти до місцевих потреб; г) зменшення впливу центральної влади та підвищення фінансової відповідальності місцевих груп за надання освітніх послуг; д) зростання рівня професійної автономії. Розподіл повноважень в освіті свідчить, що процес прийняття рішень, планування та управління освітою переважно зосереджується

ся на фінансових, правових та матеріально-технічних аспектах, а також на відповідальності за зміст навчання та контроль за виконанням планів [6, с. 281].

Децентралізація як умова входження України до європейського співтовариства є процесом перерозподілу владних повноважень та обсягів компетенції між центральним та місцевими рівнями організації публічної влади зі зміщенням акценту виконання на місцях в частині здійснення заздалегідь окреслених і гарантованих державою функцій. Здійснення політики децентралізації неможливе без відповідних реформ місцевого самоврядування – гарантованої державою права та реальної здатності територіальної громади самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб вирішувати питання місцевого значення [3, с. 12].

Виникає питання, а навщо взагалі децентралізувати освіту. У країнах, де уряди мають досвід централізованого надання освітніх послуг, а саме: непрозоре прийняття рішень, адміністративна та фіскальна неефективність, низька якість та доступ до послуг, теоретичні переваги децентралізації стали на сьогодні надзвичайно привабливими. Для них децентралізація означає: істотне підвищення ефективності, прозорість, підзвітність та реагування на надання послуг у порівнянні з централізованими системами. Переваги децентралізації у вітчизняній освіті – створення опорних шкіл, збільшення повноважень керівництва навчальних закладів, зміна форм навчання, прозорість фінансів закладів освіти. Визнається, що децентралізоване надання освіти є ефективним, краще відображає місцеві пріоритети, заохочує участь, і, врешті-решт, поліпшує охоплення освітою і її якість. Зокрема, уряди, які мають серйозні фінансові обмеження, вбачають в децентралізації перспективи підвищення ефективності.

Децентралізація в освіті спрямована на вдосконалення процесу навчання, підвищення спроможності закладів і демократичної участі груп інтересу, справедливого розподілу ресурсів. Децентралізація створює нові умови для діяльності закладів освіти, стимулює творчу активність їх колективів і керівництва, зближує школу з її середовищем, дає змогу акумулювати в ній інтелектуальну і матеріальну підтримку промисловців і всієї місцевої громади. Децентралізація сприяє ефективнішому використанню ресурсів на місцях, піднесенню якості освіти і повнішому задоволенню освітніх потреб кожної людини за умов чіткого розподілу повноважень і відповідальності органів управління та прозорих механізмів контролю [4, с. 5]. Тенденції децентралізації управління освітою розглядаються як характерні цілеспрямовані процеси, що супроводжують це явище.

За останні кілька десятиліть децентралізація управління освітою відбулася в більшості освітніх систем в усьому світі, іншими словами, спостерігається глобальна тенденція децентралізації освітніх систем. Хоча існують переконливі теоретичні обґрунтування децентралізації освітніх систем, цей процес вимагає політичної відданості та лідерства задля досягнення успіху. Шлях, глибина і, в кінцевому рахунку, результат реформ децентралізації залежать від цілей реформ, початкових умов країни в цілому і освітнього сектора зокрема, а також від взаємодії різних важливих коаліцій у цьому секторі.

У країнах Європи вона реалізувалася в межах комплексної реформи суспільного управління. Голов-

ним завданням цієї реформи, в тому числі і в галузі освіти, стала демократизація суспільства, яка забезпечувалася, передусім, процесами децентралізації та участі всіх зацікавлених сторін. Таким чином, у європейських країнах були розроблені нові механізми, які в рамках обов'язкових правил і спільних цілей стимулюють ініціативу та вимагають діалогу й згоди громадян, диференціюють та виважують компетенції всіх рівнів управління: центральних органів влади – визначати правила; регіональних органів освіти – координувати діяльність закладів освіти з усіх напрямків діяльності та проводити моніторинг освітньої діяльності, а навчальних закладів – застосовувати свою творчу ініціативу на засадах автономії та адміністрування [2, с. 9].

Ефективна реалізація децентралізації є підґрунтям для поліпшення якості освіти в цілому та результатів навчання. При цьому необхідним є ретельне проектування системи задля зменшення можливих негативних наслідків децентралізації, таких як регіональні диспропорції, суперечлива політика та пріоритети еліти. Здійснивши аналіз реформ в сфері управління освітою в ряді країн, Л.Гриневич формулює перелік основних завдань децентралізації, в основу яких покладено: політичні мотиви (у більшості країн світу вони є підґрунтям ентузіазму для зростання участі громадськості в прийнятті державних рішень); фінансові мотиви (центральні уряди не в стані надати повне фінансування, відповідне вимогам сфери освіти); мотиви ефективності (зумовлені тим, що прийняття рішень на місцевому рівні допомагає зменшити витрати на досягнення кожного окремого результату) [4, с. 10].

У рамках політики, що формується на національному рівні, керівництво та управління освітою на місцевому рівні повинні бути здатними адекватно реагувати на потреби освітньої системи. Це може відбутися лише тоді, коли відповідальність за щоденне впровадження політики лежить на місцевому рівні. Процес децентралізації дає можливість бенефіціарам, як членам громад, висловлювати свою думку в процесі надання освітніх послуг. Це дозволяє їм визначати пріоритети, організувати і структурувати середовище для зворотного зв'язку з різними суб'єктами управління. У довгостроковій перспективі це сприятиме розвитку громад, оскільки участь в освітньому процесі призводить до вдосконалення здатності керувати освітою, а отже, і запроваджувати відповідні системи управління закладами освіти за допомогою різноманітних рад та зміцнення освітніх спільнот (асоціацій). Нарешті, цей процес відповідає цілям міністерств освіти – розвитку партнерства у сфері освіти та стимулювання й покращання лідерства в освіті та управління освітою.

У досягненні цих завдань децентралізація освіти розв'язує чотири групи проблем [5]: а) освітні; б) адміністративні; в) фінансові; г) політичні.

Децентралізація освіти охоплює два аспекти: 1) децентралізація як складний процес, що зумовлює істотні зміни у здійсненні освітньої політики, впорядкування фінансів, підготовку освітян, визначення навчальних програм, управління навчальними закладами тощо; 2) децентралізація освіти як зміни в чинній системі влади, а тому трактування децентралізації як політичного процесу.

За досвідом різних країн світу та Європи, децентралізація може набувати різних форм – функціональна та територіальна децентралізація:

а) функціональна децентралізація відноситься до розподілу повноважень між різними органами, які діють паралельно (наприклад, одне міністерство, відповідальне за базову освіту та інше міністерство, відповідальне за вищу освіту й дослідження; окремих орган, відповідальний за іспити або орган з акредитації/інспекції, що діє в рамках міністерства освіти). Ефективне планування освіти залежить від ефективної координації та синергії між цими органами;

б) територіальна децентралізація відноситься до перерозподілу повноважень між різними географічними рівнями влади, такими як центральний/федеральний уряд, держави, регіони, провінції, округи та школи. Територіальна децентралізація поділяється на три типи: деконцентрація (процес, за допомогою якого центральний орган влади встановлює і забезпечує ресурсно відділення/підрозділи на місцях, але зберігає центральний контроль); делегування (передбачає передачу повноважень та адміністративних обов'язків; делегування завдань не означає зміщення влади, оскільки місцевому офісу надається лише роль виконавця рішень, прийнятих на центральному рівні); деволюція (найбільш екстремальний тип децентралізації, передбачає передачу влади та реальної відповідальності з центрального на місцевий рівень; місцева влада стає незалежною і автономною, може діяти без відповідного дозволу). Нещодавно приватизація також була класифікована як ще одна форма децентралізації, коли передача повноважень призводить до того, що уряд позбавляється державних обов'язків і функцій, що передбачає передачу повноважень у приватні руки та зменшення державної влади над закладами освіти.

Більшість країн експериментують або планують апробувати певну форму децентралізації освіти. Цей процес означає передачу повноважень щодо прийняття рішень від центральних міністерств освіти до проміжних урядів, місцевих органів влади, громад та закладів освіти. Проте ступінь передачі варіюється: від адміністративної деконцентрації до набагато ширшого перенесення фінансового контролю на регіональний або місцевий рівень. Незмінними ж залишаються основні фактори, що визначають вплив будь-якої форми децентралізації – володіння освітянами відповідними навичками, знаннями та ставленням до виконання поставлених завдань; підтримка децентралізації органами центральної влади.

Щодо системи управління, відчутним є вплив децентралізації на діяльність центральних і місцевих органів управління освітою. Децентралізація змінює відносини між органами влади, школами/вчителями, батьками, громадами та центральним урядом. Децентралізована система вимагає тісної співпраці між міністерством освіти та профільним міністерством (іншим органом) з питань місцевого самоврядування. Ролі та обов'язки між обома міністерствами обговорюються та визначаються з чітким розмежуванням повноважень; розмежуванням ролей, відносин та відповідальності; розвитком відповідних можливостей. У свою чергу, органи місцевого самоврядування та школи отримують повноваження та ресурси в таких сферах, як будівництво та утримання будівель, керівництво, моніторинг діяльності учнів, найм вчителів, підвищення кваліфікації та оплати праці вчителів. Інші сфери, такі як навчальний план, зміст і оцінювання, можуть бути

спільними сферами рівнів повноважень (центрально-го, регіонального/місцевого, організаційного) залежно від існуючих форм децентралізації.

Децентралізація в освіті призводить до чіткого визначення того, які елементи системи необхідно децентралізувати і на якому рівні. Так, тривають дискусії щодо відповідного рівня прийняття рішень у сфері освіти. Цей процес вимагає від політиків раціоналізації та гармонізації комплексу додаткових функцій, головним чином: розробки навчальних планів, методів навчання, оцінювання, розробки та розповсюдження підручників, набору вчителів та оплати їхньої праці, будівництва та ремонту закладів освіти, фінансування освіти, зв'язків між батьками та освітянами. Вибір того, хто є суб'єктом реалізації цих функцій ускладнюється тим, що кожна з цих функцій повинна оцінюватися з огляду початкової, середньої та вищої освіти, а часто і дошкільних закладів, а також навчання дорослих. Так, новостворена в Україні Державна служба якості освіти, як і всі органи спеціального контролю, повинна мати низку відмінностей від органів загального нагляду, що мають замінити надалі прокуратуру, яка втратила функції загального нагляду завдяки конституційним змінам 2016 року. Так от, органи загального нагляду здійснюють моніторинг актів органів місцевого самоврядування та їх експертизу на предмет відповідності закону, причому тільки в обмежений період часу після їх ухвалення. Тоді як органи спеціального контролю здійснюють контроль не тільки актів, а й самого процесу надання послуги, оцінюють якість послуг, виходячи з визначених відповідним центральним органом виконавчої влади критеріїв. Вони мають право проводити інспекційні перевірки, як планові, так і за зверненням органів, що мають на це право відповідно до закону. А от санкції такого органу мають обмежуватися тільки приписами на усунення порушень.

Щодо оцінювання ефективності витрачання коштів, цей процес повинен спиратися на чіткі норми не тільки фінансового характеру (наприклад, мінімальні й максимальні рівні зарплат учителів чи граничні рівні закупівель), а й на контрольні заміри якості знань учнів. Найбільш коректним на сьогодні мірилом рівня знань є результати зовнішнього незалежного оцінювання, але це вже констатація постфактум, тоді як заходи щодо поліпшення рівня навчання мають носити постійний, а подекуди навіть превентивний характер.

Щодо формування кадрового складу закладів освіти, то контроль кадрової політики органу місцевого самоврядування має передбачати оперативне реагування у випадках, коли на посаду призначають особу без належної освіти чи досвіду. У такому разі варто застосовувати інструмент відкладального вето, хоча для деяких посад слід передбачити можливість і прямого погодження кандидатур.

Також на сьогодні іще важко зробити висновки (немає достатніх доказів) щодо прямого і непрямого зв'язку між децентралізацією та результатами навчання. Децентралізація акумулювання та розподілу ресурсів має суперечливі наслідки. Дослідження показують, що децентралізація адміністративних функцій управління (так зване школо-орієнтоване управління) може призвести до розширення можливостей і співпраці між вчителями, більшої орієнтації школи на професійний розвиток. Децентралізація розробки навчальних про-

грам надає більше можливостей для розмаїтості програм та їхньої актуальності (з огляду на місцеві особливості), що потенційно може призвести до більшої мотивації учнів і вищої культури навчання.

Незважаючи на свої позитиви, спостерігаються негативні наслідки при здійсненні децентралізації. Децентралізація може призвести до дублювання та суперечливості рішень на різних рівнях управління. Для пом'якшення негативних наслідків виникає необхідність переглянути процедури децентралізації. Зокрема, децентралізована система повинна відновлювати спроможність місцевих органів влади та закладів освіти до відповідальності, вона повинна розширювати спроможність груп інтересу до більш ефективної участі в системі. Можливо, з огляду на негативи децентралізації, існує зворотний процес – повернення до централізації – рецентралізація. Також, у багатьох випадках рух до децентралізації співіснує з рухом до підтримки або збільшення центрального контролю. Це явище все більше спостерігається в Латинській Америці, Азії та Європі [8]. У деяких випадках реформи децентралізації ініціюються і розробляються зверху, а їхнє виконання та відповідальність є обов'язком суб'єктів місцевого рівня. Цікаво, що процедури передачі контролю є непопулярними, чиновники центральних органів влади намагаються залишити їх за собою. Інші моделі децентралізації підтримують центральну владу та контроль за встановленням загальнонаціональних цілей та стандартів досягнення результатів, таких як національна система оцінки, стандартизовані рамки навчальної програми та стандартизована формула фінансування й фінансові правові процедури. Нарешті, децентралізація часто керується політичними ідеологіями і порядком денним провладного уряду, і може бути обмежена культурними орієнтаціями в кожній системі, які характеризуються централізованою підзвітністю.

У межах децентралізації важливо враховувати регіональні відмінності. Зв'язок між децентралізацією та регіональними відмінностями залежить від рівня добробуту країни, типу системи соціального забезпечення, розмірів існуючих диспропорцій та наявності жорстких систем фінансового перерозподілу. Дослідження показують, що в розвинених країнах політична та фінансова децентралізація не впливають на регіональні відмінності. Натомість фінансова децентралізація призвела до значного зростання регіональної нерівності в країнах з низьким рівнем доходу. Це стосується і децентралізації освіти, оскільки бідні регіони мають слабку спроможність конкурувати за капітал, інвестиції та талант. Докази впливу децентралізації на освітні послуги також є неоднозначними [8]. Наприклад, у Бразилії децентралізація сприяла загальному розширенню доступу до освіти, але не змінила регіональні диспропорції у доступі до навчання, витратах на душу населення та якості освіти. Досвід Чилі також свідчить про те, що децентралізація сама по собі не усуває нерівності між населеними пунктами різного рівня доходів, якість у бідних громадах продовжує відставати. Ці результати підтверджені досвідом Зімбабве та Нової Зеландії. Проте, розробка цих децентралізованих систем піддалася критиці. Одним з недоліків є те, що центральні уряди передали повноваження місцевим органам влади та громадам, не надаючи належної цільової підтримки біднішим районам.

На сьогодні більшість об'єднаних територіальних громад (ОТГ) Одеської області проводять реформу освітньої мережі, яка стала певним викликом для кожної з них. ВГО «Асоціація сприяння самоорганізації населення» протягом 2018 року проводила оцінку ефективності освітньої мережі області і визначила 8 фактів про реформу освіти в ОТГ [7]: освітня сфера, як правило, є найбільш витратною в бюджеті ОТГ та складає 50%-70%; система закладів освітньої мережі є неефективною через малокомплектність класів, застарілі методи навчання та низьку енергоефективність будівель; вартість навчання (витрат бюджетних коштів) на одного учня на рік в сільській школі, може бути в 3 рази вищою за такі самі витрати у великому місті. Це пов'язано, в першу чергу, з малокомплектністю класів; показники успішності складання зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО) учнями опорних шкіл та закладів освіти великих міст, як правило, вищі, ніж в маленьких селах; матеріально-технічне забезпечення шкіл з повнокомплектними класами краще, ніж в школах з невеликою кількістю учнів; погані дороги між населеними пунктами не дозволяють місцевим радам ефективно реалізовувати реформу освіти, зокрема, проводити оптимізацію шкільної мережі; важливою умовою успішної реалізації реформи є широкі консультації з педагогічним персоналом, батьками та учнями шкіл; в школах з малокомплектними класами вчителі вимушені викладати предмети не за фахом.

Розширення самостійності місцевого самоврядування з паралельною передачею органам місцевого самоврядування державних повноважень стало загальноосвітньою тенденцією, орієнтованою на створення розумного балансу між централізацією і децентралізацією.

Децентралізація управління освітою означає чітке розмежування повноважень між центральними, регіональними та місцевими органами управління з максимальною передачею на місця функцій управління освітою; самостійність закладів освіти у виборі стратегії розвитку, цілей, змісту, організації та методів роботи; право освітян на творчість, на свободу вибору педагогічних технологій, методів оцінки діяльності учнів і т.ін., на участь в управлінні закладом освіти; організацію системи моніторингу громадської думки з метою виявлення соціального замовлення освіти, його вдосконалення і подальшого розвитку.

Розвиток і зміцнення територіальних систем освіти супроводжується неминучою децентралізацією управління, посиленням впливу місцевих факторів на його стратегію і тактику. При цьому ключовою проблемою управління стає пошук шляхів поєднання потреб і інтересів всіх суб'єктів освітнього процесу, державних та територіальних інтересів.

#### Література.

1. Бодак Н. В. Адміністративно-правові засади організації місцевої влади: сучасний стан та перспективи розвитку: дис. ... канд. юрид. наук. Ужгород, 2017. 18 с.
2. Бондарчук Н. Державна політика Чехії в галузі освіти: стан і тенденції розвитку: дис. ... канд. держ. упр. Київ, 2008. 224 с.
3. Гладій В. Місцеве самоврядування як ресурс політики євроінтеграції: досвід Вишеградської групи

та перспективи для України: дис. ... канд. політ. наук. Львів, 2016. 23 с.

4. Гриневич Л. Тенденції децентралізації управління базовою освітою в сучасній Польщі: Автореф. дис ... канд. пед. наук. Київ. 2005. 20 с.

5. Постригач Н. Історичні передумови процесу децентралізації освіти королівства Іспанія. Порівняльно-педагогічні студії. № 4 (14). 2012. URL: <http://pps.udpu.edu.ua/article/view/18819/16543>.

6. Юрчук Л. Тенденції децентралізації управління освітою в Україні. Вісник Національної академії державного управління. 2009. Вип. 4. С. 276–283. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2009\\_4\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2009_4_36).

7. 8 фактів про реформу освіти в ОТГ. URL: <https://www.prostir.ua/?news=8-faktiv-pro-reformu-osvity-v-oth>.

8. Shah Iqbal J. Centralization versus Decentralization in Education. The Dialogue. Vol. V. № 3. P. 284–288. URL: [http://www.qurtuba.edu.pk/thedialogue/The%20Dialogue/5\\_3/Dialogue\\_July\\_September\\_2010\\_284-288.pdf](http://www.qurtuba.edu.pk/thedialogue/The%20Dialogue/5_3/Dialogue_July_September_2010_284-288.pdf).