



Міністерство  
Освіти і науки  
України

SKLInternational  
MEMBER TO THE SWEDISH ASSOCIATION OF LOCAL AUTHORITIES AND REGIONS



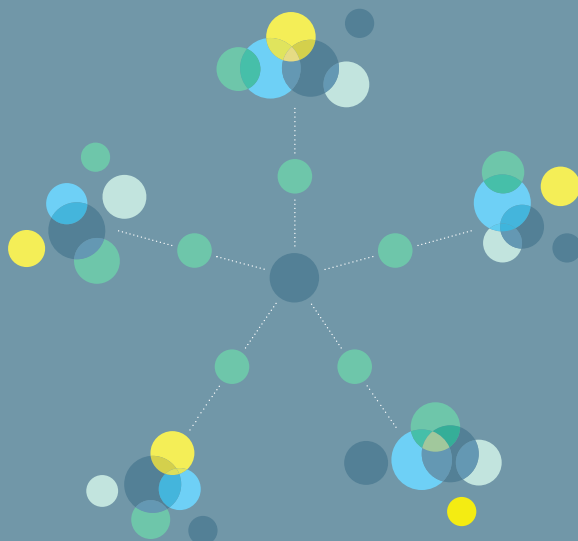
Swedish Association  
of Local Authorities  
and Regions

# НОВА ШКОЛА

## У НОВИХ ГРОМАДАХ



ПОСІБНИК З ЕФЕКТИВНОГО  
УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ  
В ОБ'ЄДНАНИХ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАДАХ



Шведсько-український проект  
«Підтримка децентралізації в Україні»

# НОВА ШКОЛА

## У НОВИХ ГРОМАДАХ

**ПОСІБНИК З ЕФЕКТИВНОГО  
УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ  
В ОБ'ЄДНАНИХ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАДАХ**

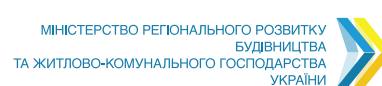


Київ 2017

УДК 373.014.552(477)(07)

**Матеріал підготовлений шведсько-українським проектом “Підтримка децентралізації в Україні”, що фінансується Шведським агентством міжнародного розвитку SIDA та впроваджується компанією SKL International, яка є дочірньою організацією Шведської асоціації місцевих влад та регіонів SALAR**

**Видано за кошти Європейського Союзу та Федерального уряду Німеччини через «Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH»**



**Посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах «Нова школа у нових громадах»**

**Нова школа у нових громадах : посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах. / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. — К., 2017. — 128 с.**

ISBN 978-617-502-105-7

Цей посібник підготовлений на основі матеріалів, отриманих у процесі діяльності експертів шведсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» спільно з Департаментом освіти і науки Хмельницької обласної державної адміністрації. Проект реалізується у співпраці із Міністерством освіти та науки України.

Матеріал посібника може бути використаний представниками органів місцевого самоврядування, органів управління освітньою сферою, керівниками освітніх закладів, педагогічними працівниками.

**УДК 373.014.552(477)(07)**



## Павло ХОБЗЕЙ, заступник Міністра освіти і науки України

Після Революції Гідності в Україні розпочалася низка реформ у різних сферах. Одна з перших – реформа децентралізації. Утворюються об'єднані територіальні громади, які отримали значні управлінські та фінансові повноваження. Реформа децентралізації дає управлінську свободу і фінансові ресурси для облаштування якісного життя людей, які мешкають в об'єднаній територіальній громаді. Уже не треба чекати зверху, що скажуть, чи нарікати на центральні органи влади за недолугі рішення, а брати відповідальність на себе і спільно з громадою розв'язувати проблеми. Питання довіри і діалогу виходить на перший план. Ці процеси є доволі складні. Наше суспільство уражене популізмом і патерналізмом. Ці хвороби торкнулися чи не всіх громад.

Більше гідності, більше відповідальності і широкий горизонт подальшого планування – ось ефективний шлях розвитку громад і Держави в цілому.

Освіта для самоврядування є одним з основних завдань. Не тільки тому, що потребує найбільше коштів, дає місце праці значній кількості мешканців, чи стосується усіх громадян. Освіта – інвестиція у майбутнє. Кожен хоче, щоб його дитина не змарнувала свої таланти, самореалізувалася, була успішною і щасливою у подальшому житті.

Власне у цьому полягає розпочата реформа освіти, яка ставить дитину у центрі уваги, дбає про її розвиток, змушує думати про те, як мотивувати (зацікавити) її до якісного навчання, до натхненної праці, як закласти міцні підвалини для подальшого розвитку особистості

На жаль, у сфері освіти у сільській місцевості є низка проблем. Якість освіти є нижчою, ніж у містах. Наявні малокомплектні школи, неефективна мережа, низький рівень матеріально-технічного забезпечення сільських шкіл, часом відсутні кваліфіковані вчителі.

Утворення об'єднаних територіальних громад є шансом для серйозної модернізації шкіл. Очевидно, що обрана людьми влада буде більш чутливою до проблем громади і тому сільська школа буде в центрі її уваги. Впровадження прямих бюджетних стосунків з громадами, зростання дохідної частини місцевих бюджетів дає можливість об'єднаним громадам модернізувати та зміцнити матеріально-технічну базу шкіл.

У вересні 2018 року відповідно до рішення Уряду початкова школа переходить на новий зміст. Стартує Нова українська школа, яка передбачає зміну парадигми освіти, коли у центрі навчально-виховного процесу стає учень. Акцент ставиться на формування компетентностей, характеру особистості, цінностей і ставлень. А це досягається через зміну змісту освіти, впровадження інтерактивних методик викладання, створення нового навчального середовища та нової культури управління школою.

Перший виклик, з яким зіштовхнулися об'єднані громади, стосується саме сектору середньої освіти. Виникли ризики, що нові громади не зможуть ефективно та професійно розв'язати організаційні, управлінські, методичні та інші завдання у сфері освіти.

Для Міністерства освіти і науки України, інформаційно-методичне забезпечення нових громад стало також викликом, який вимагав термінового реагування. І в цій ситуації співпраця з шведсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні», який реалізує SKL International, стала своєчасною та корисною. У ролі регіонального партнера для пілотної роботи Міністерством освіти і науки України було запропоновано Департамент освіти і науки Хмельницької обласної державної адміністрації. Це дало змогу за підтримки Міністерства освіти і науки України, експертам проекту та Департаменту освіти і науки Хмельницької обласної державної адміністрації провести регіональні семінари у 18 областях України, розробити методичні рекомендації, підготувати команди регіональних консультантів. Ця діяльність допомогла застерегти громади від можливих помилок.

У цьому сенсі підготовка групою експертів нового посібника з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах «Нова школа у нових громадах» ще більше посилить компетенції виконавчих органів громад з питань підтримки освітніх реформ. Для Міністерства освіти і науки України надзвичайно важливо, щоб ініціативи центральних органів виконавчої влади були зрозумілими і підтримувалися на місцевому рівні.

Освіта, без сумніву, відіграє ключову роль і має особливе значення для процесу реформ в Україні. Жодна секторальна реформа не буде успішною, якщо не зміняться цінності і ставлення громадян. А цінності і ставлення формуються шляхом якісної освіти і культури.

Змінюємо разом освіту - змінюємо Україну!

**ПІДГОТОВЛЕНО**

**Айдер Сеїтосманов,**

експерт шведсько-українського проекту  
«Підтримка децентралізації в Україні»

**Олег Фасоля,**

директор Департаменту освіти і науки  
Хмельницької обласної державної  
адміністрації

**Войцех Мархлевські,**

експерт шведсько-українського проекту  
«Підтримка децентралізації в Україні»



Усі зазначені кращі практики доступні  
на онлайн платформі  
<http://wiki.sklinternational.org.ua/>



Кращі практики  
**Управління освітою в громадах**

Головна

Практики

Міжнародний досвід ▾

Додати практику

Про проект ▾

Вхід/Реєстрація

# НОВА ШКОЛА

## У НОВИХ ГРОМАДАХ

ПОСІБНИК З ЕФЕКТИВНОГО  
УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ  
В ОБ'ЄДНАНИХ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАДАХ

### ЗМІСТ

6

**РОЗДІЛ 1.** ОГЛЯД СИТУАЦІЇ  
ЩОДО ОСВІТИ В СІЛЬСЬКИХ  
РЕГІОНАХ УКРАЇНИ

14

**РОЗДІЛ 2.** СТВОРЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ОСВІТОЮ В ОБ'ЄДНАНИХ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

26

**РОЗДІЛ 3.** ЗБІР ДАНИХ

34

**РОЗДІЛ 4.** АНАЛІЗ ДАНИХ

54

**РОЗДІЛ 5.** ОПТИМІЗАЦІЯ  
ШКІЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

64

**РОЗДІЛ 6.** КОМУНІКАЦІЯ

- 81 **ДОДАТОК 1.** Перелік функцій і повноважень органу управління освітою в об'єднаній територіальній громаді
- 83 **ДОДАТОК 2.** Дорожня карта для створення системи управління освітою ОТГ
- 85 **ДОДАТОК 3.** Приклади нормативно-правових актів щодо створення органів управління освітою у Хмельницькій області
- 88 **ДОДАТОК 4.** Приклади розпорядчих документів щодо організації проведення всеукраїнської олімпіади
- 90 **ДОДАТОК 5.** Автономні школи Балтської об'єднаної територіальної громади
- 110 **ДОДАТОК 6.** Приклад рішення ради щодо створення господарської служби в об'єднаній територіальній громаді
- 116 **ДОДАТОК 7.** Організація методичного супроводу в Дунаєвецькій міській громаді
- 119 **ДОДАТОК 8.** План оптимізації Дунаєвецької міської ради
- 122 **ДОДАТОК 9.** Приклад рішення про реорганізацію і пониження ступеня ЗНЗ Новокалінівської міської ОТГ
- 123 **ДОДАТОК 10.** Приклад наказу керівника відділу Новокалінівської міської ОТГ щодо змін зайнятості вчителів і допоміжного персоналу
- 124 **ДОДАТОК 11.** Зразок положення про Громадську раду при виконавчому комітеті міської/ селищної/ сільської ради

## РОЗДІЛ 1

# ОГЛЯД СИТУАЦІЇ ЩОДО ОСВІТИ У СІЛЬСЬКИХ РЕГІОНАХ УКРАЇНИ



Згідно з Концепцією Уряду України<sup>1</sup> результатом реформ щодо децентралізації повинна стати проста і логічна система місцевого самоврядування, яка здатна забезпечити комфортне життя мешканців усіх населених пунктів (сіл, селищ, міст). При цьому важливо відзначити, що реформи Уряду в першу чергу спрямовані на **модернізацію сільських регіонів України, оскільки саме в них накопичилася значна кількість проблем, а саме:**

- відсутність (за всі роки незалежності України) ефективної державної політики соціально-економічної підтримки сіл і селищ, що призвело до масштабної депресії сільських територій;
- негативні демографічні тенденції, що прискорюють процес зникнення сіл і деградацію людського потенціалу сільських громад;
- безробіття на тлі масштабних диспропорцій у використанні земельних ресурсів ("агрохолдингізація", спрямована на виключно сировинний агропромисловий розвиток сільських територій без урахування соціальних потреб сільського населення);
- низький рівень управлінської здатності місцевих (сільських і селищних) рад, до якого призвела занадто централізована бюджетна система, відсутність реальних повноважень та надмірне адміністративне дроблення території (10,3 тис. сільських рад на початок 2014 року).

<sup>1</sup> <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>

Внаслідок згаданих проблем за період 1990–2014 років сільське населення в Україні зменшилося на 2,8 млн осіб. До 2014 року більше ніж 770 українських сіл обезлюдніли, а 407 з них зняті з обліку як населені пункти. За статистичними даними, наразі у сільській місцевості проживає 13 млн 365,4 тис. жителів, з яких діти шкільного та дошкільного віку становлять близько 1 млн 200 тис. осіб.

Очевидно, що згадані численні соціально-економічні проблеми сільських територій негативно вплинули на рівень освітніх послуг у сільських школах і призвели до системного погіршення якості навчання.

Фактично, вже має місце порушення конституційного принципу рівних можливостей громадян України, оскільки рівність передбачає, що публічні послуги (у тому числі освітні) мають забезпечуватися державою на однаковому рівні незалежно від місця розташування закладу, соціального статусу жителів, економічного становища території, віддаленості від мегаполісів тощо.

Ситуацію із середньою освітою у сільській місцевості України можливо охарактеризувати такими 13-ма проблемними чинниками.

1. Велика кількість малокомплектних сільських шкіл, які не можуть забезпечити якісну освіту дітей шкільного віку. Порівняння узагальнених результатів державної підсумкової атестації у формі зовнішнього незалежного оцінювання свідчить, що рівень знань учнів сільських шкіл майже в 2 рази поступається рівню знань учнів міських шкіл з таких ключових предметів, як «українська мова та література» і «математика».
2. Класи з малим наповненням (що характерно для малокомплектних шкіл) не дають змоги розвивати у дітей такі важливі компетенції для сучасного глобалізованого суспільства, як ефективна комунікативна здатність, вміння працювати в команді, проактивність в умовах конкуренції, готовність до постійного навчання, яке диктується динамічними змінами на ринку праці.

При пониженні ступеня однієї із шкіл об'єднаної територіальної громади Хмельницької області (проти чого виступали як жителі села, так і педагоги та батьки) діти, які перебували на індивідуальному навчанні, були переведені на навчання у повні класи опорної школи. В однієї з учениць, яка навчалася індивідуально, були виявлені серйозні проблеми з мовою. Причиною дефектів став початок атрофії голосових зв'язок внаслідок відсутності навчання та спілкування з однолітками. Лише повернення цієї дитини до колективу, спілкування з однокласниками, заняття із шкільним логопедом, посада якого є в опорному закладі і якого не було в реорганізованій малокомплектній школі, зупинять негативні процеси, які розпочалися у дитячому організмі<sup>2</sup>.

3. Застаріла і неекономна архітектура шкільних будівель, технічне зношення інфраструктури і непропорційна завантаженість навчальних приміщень зумовлюють додаткові витрати на утримання мережі шкіл. Тому шкільні адміністрації більшою мірою зайняті розв'язанням інфраструктурних проблем, аніж управлінням навчально-виховним процесом.



<sup>2</sup> <http://lifepravda.com.ua/society/2016/12/8/221121/>



4. Значна (понад 40%) видаткова частина бюджету громад використовується на забезпечення надання освітніх послуг. Малокомплектні школи є найбільш затратними комунальними установами (у перерахунку на одного учня). Надмірні

витрати на їх утримання позбавляють можливості реінвестувати кошти громади у розвиток шкіл, які забезпечують більш високу якість освітніх послуг і, як результат, більш високу якість знань учнів.



5. Система освіти є одним із найбільших роботодавців у сільській громаді, яка забезпечує близько 20-25% постійних робочих місць. Тому закриття (реорганізація) малокомплектних шкіл (з причини неможливості бюджетного утримання і забезпечення ними якості освітніх послуг) спричиняє соціальне напруження серед учителів.

Наприклад: У Гуменецькій об'єднаній територіальній громаді Хмельницької області з населенням 14458 мешканців у сфері освіти у 26 комунальних закладах (ЗНЗ, ДНЗ, ПНЗ) на постійній основі працюють 403 особи, з яких 238 – педагогічні працівники.

нього навчального закладу, перевезення учнів помилково асоціюється у сільських жителів з початком зникнення їхнього села. Очевидно, що питання закриття або пониження ступеня навчального закладу до статусу початкової школи є неминучим наслідком багаторічної економічної депресії цієї території, безробіття і стрімкого зменшення кількості населення в цілому.

Одним із найбільш поширених стереотипів є переконання, що зміна ступеня школи або її закриття призведуть до зникнення села. Насправді простий аналіз рівня народжуваності у селі точно покаже кількість учнів, які реально підуть до школи протягом найближчих 6 років і, відповідно, перспективу школи.

6. Необхідність оптимізації шкільної мережі, пониження статусу загальноосвіт-

<sup>3</sup> Усі зазначені кращі практики доступні на онлайн платформі <http://wiki.sklinternational.org.ua/>



7. Сільські школи розташовані на значній відстані одна від одної, а погана якість доріг між багатьма сільськими населеними пунктами призводить до проблем безпеки підвезення учнів та погіршення технічного стану шкільних автобусів, що своєю чергою обмежує можливості ефективної оптимізації шкільної мережі на основі моделі «опорних шкіл».

Наприклад: Дунаєвецька міська об'єднана територіальна громада Хмельницької області об'єднує 51 населений пункт. Близько 3,7 тисячі дітей шкільного віку навчаються у 25 школах, які розташовані по всій громаді. Усього в освітній системі громади працює 1192 особи. Для щоденного підвезення учнів задіяно 15 шкільних автобусів.



8. Мала кількість учителів у малокомплектних школах не сприяє виникненню творчої професійної конкуренції, що своєю чергою обмежує розвиток педагогічних інновацій у сільській школі, впровадження нових форм і методів навчання.
9. Низька заробітна плата вчителів є причиною вимушеного використання позаурочного часу для робіт у підсобних господарствах з метою поліпшення матеріально-фінансового становища своїх сімей. Таким чином, учителі в сільській місцевості змушені замість підвищення своєї професійної майстерності виконувати низькопродуктивну фізичною працю.
10. Викладання багатьох навчальних предметів педагогами-нефахівцями через неможливість забезпечення повного навантаження вчителів-фахівців призводить до зниження якості викладання предметів, неможливості забезпечення повноцінного профільного навчання учнів у старшій школі і, як наслідок, зниження якості знань учнів.
11. Слабка мотивація роботи в сільській школі серед випускників педагогічних університетів є результатом високого відсотка вчителів пенсійного віку і обмеженої можливості місцевої влади для найму більш кваліфікованих учителів.



**12.** Система позашкільної роботи переважно охоплює дітей районних центрів. Діти з віддалених сіл через слабе забезпечення громадським транспортом та погану якість доріг фактично не залучені до діяльності позашкільних установ.

**13.** Економічне становище більшості сільських жителів не дає їм можливості переїхати до благополучних міст, де населення має доступ до більш якісних освітніх послуг. Це означає, що сільські жителі можуть вважатися вразливою групою населення і держава має негайно розробити і реалізувати комплекс заходів для розв'язання перерахованих проблем.

Таким чином, оцінюючи соціальний масштаб сфери освіти в сільських громадах, мож-

на стверджувати, що **забезпечення якості освітніх послуг на основі створення ефективного управління мережею стане одним із головних критеріїв, за якими українське суспільство буде оцінювати успішність реформ у країні.**

Тому з метою розв'язання проблем Уряд планує, що замість неефективної і витратної адміністративної структури, нездатної реагувати на виклики в сільських регіонах України, будуть створені близько 1500 об'єднаних громад, наділених значними фінансовими і управлінськими повноваженнями.

Процес добровільного створення громад почався з місцевих виборів у жовтні 2015 року. Наразі створено понад 413 об'єднаних громад з адміністративними центрами на базі великих сіл, селищ і малих міст у всіх областях України.

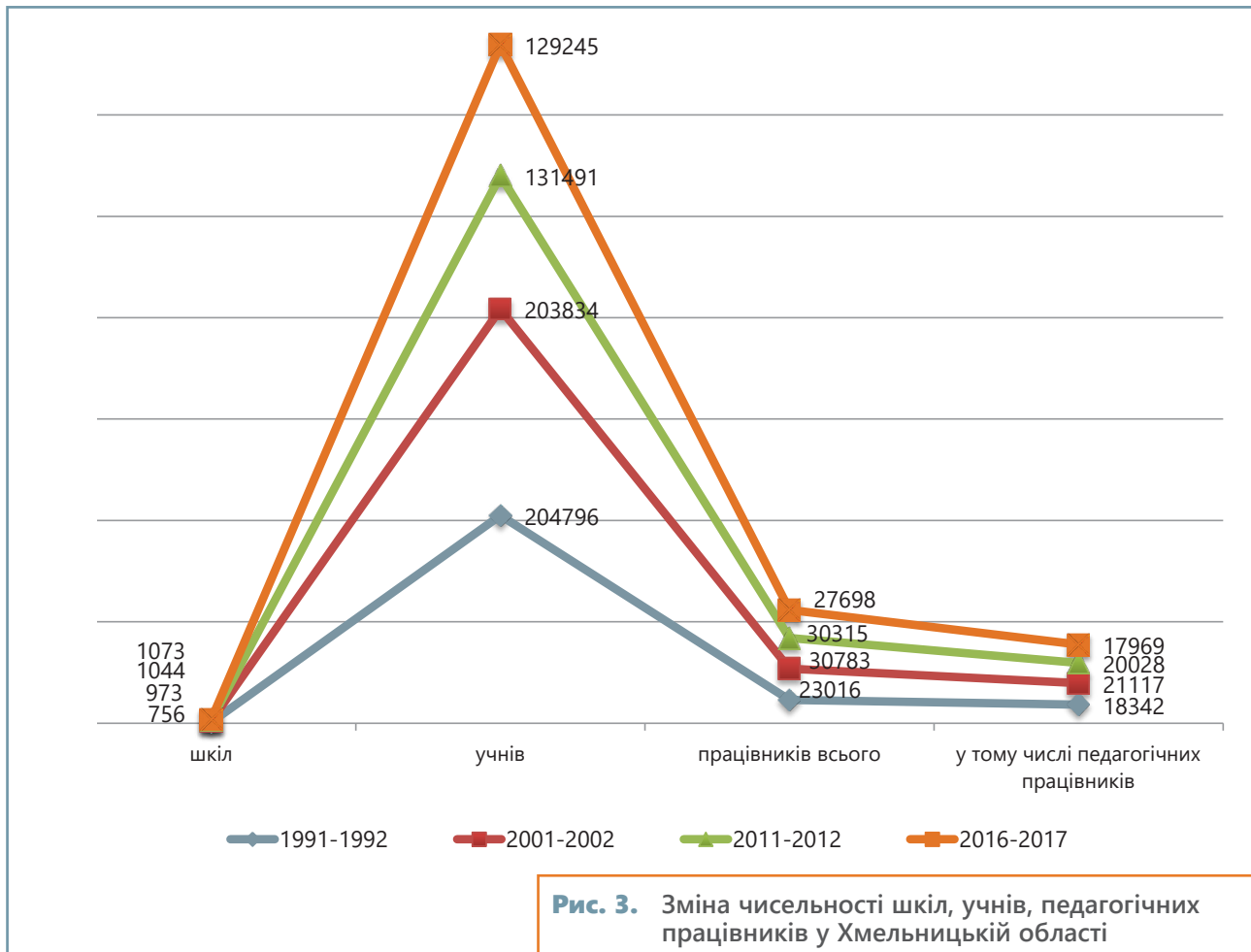
Передбачається, що фінансова та управлінська децентралізація допоможе об'єднаним громадам у партнерстві з регіональною владою почати розв'язання актуальних проблем сільських регіонів, серед яких найбільш складною і соціально значущою є **проблема забезпечення якісними освітніми послугами дітей дошкільного та шкільного віку**.

До моменту створення об'єднаних територіальних громад, адміністрування та організацію функціонування освітньої мережі в сільських регіонах України здійснювали відділи освіти районних державних адміністрацій. При цьому сільські школи залишались закладами комунальної власності районних рад. Функції виконавчих органів сільських і селищних рад у сфері освіти були мінімальними і полягали в реалізації деяких непрямих завдань.



Така неузгодженість управлінських повноважень зумовлювала різні протиріччя серед відповідальних сторін, плутанину в розподілі функцій. Згадані суперечності породжували ще більше проблем, коли йшлося про довгострокові завдання, у тому числі й план оптимізації шкільної мережі району. Незважаючи на необхідність впорядкування малокомплектних шкіл, відділи освіти районних державних адміністрацій часто наштовхувалися на протидію з боку депутатів районних рад (бо це необхідне завдання є непопулярним для місцевих політиків).

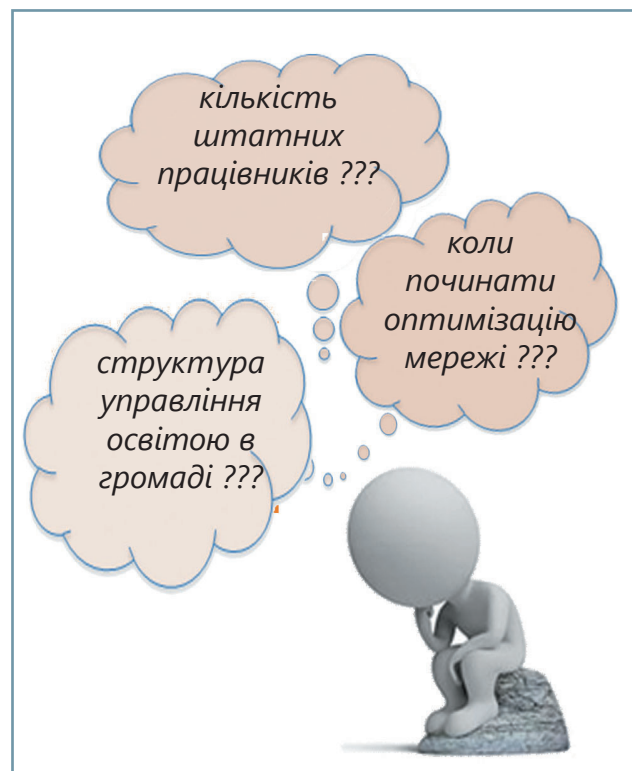
У підсумку майже у всіх сільських регіонах України оптимізація мереж навчальних закладів відкладалася на невизначений термін. Це призводило до зростання навантаження на бюджети усіх рівнів. Щороку нестача коштів на збільшені витрати районної освіти компенсувалася додатковими субвенціями з державного бюджету. Через це у місцевої влади не було потреб і умов здійснювали планування освітньої галузі району на довгострокову перспективу. Цим пояснюється той факт, що в сільських і селищних радах (нерідко в міських радах малих міст) немає досвіду управління мережею освітніх закладів.



Як показав досвід громад "першої хвилі" об'єднань, органи самоврядування новостворених громад з перших днів зіткнулися з багатьма викликами саме в питаннях управління освітньою сферою. До прикладу, у найкоротші терміни слід було знайти відповіді на такі питання:

- Якою має бути структура управління освітою в громаді?
- За якими критеріями необхідно створювати орган управління освітою?
- Якою має бути кількість штатних працівників?
- Яким чином розподілити посадові обов'язки?
- Як побудувати роботу установ позашкільної освіти?
- Яким має бути формат методичної підтримки шкіл громади?
- З чого починати оптимізацію мережі навчальних закладів?
- На основі яких даних провести аналіз ситуації шкільної мережі громади?

- Як побудувати ефективний діалог з батьківськими громадами у віддалених селах?



Водночас завдяки тому, що у багатьох громадах керівниками органів управління освітою були призначені найбільш професійні педагоги та управлінці (у тому числі з відділів освіти районних державних адміністрацій), починаючи з 2016 року на рівні громад став напрацьовуватися практичний досвід вирішення тих чи інших проблем для забезпечення ефективного управління освітою. Наприклад, Володимир Колісник,

керівник управління освітою, молоді та спорту Дунаєвецької міської об'єднаної територіальної громади, до 2015 року очолював відповідний орган управління освітою Дунаєвецької районної державної адміністрації. На онлайн платформі кращих практик [wiki.sklinternational.org.ua](http://wiki.sklinternational.org.ua) розміщено багато професійних напрацювань, впроваджених саме Володимиром Колісником.

## ГОЛОВНІ ВИСНОВКИ РОЗДІЛУ

Зниження якості освіти в сільських школах, як порушення принципу рівності для громадян України незалежно від місця їхнього проживання, стало результатом взаємно посилюваних негативних чинників (вимушеної внутрішньої міграції сільського населення, застарілої інфраструктури, кадрового дефіциту, неефективної структури самоврядування та надмірної бюджетної централізації).

Упродовж більш ніж 25 років у сільських регіонах України накопичувалося безліч соціально-економічних проблем (у тому числі у сфері середньої освіти), які неможливо вирішити в короткі строки. Тому реформи Уряду щодо децентралізації повинні мати довгостроковий і послідовний характер.

Неузгодженість управлінських повноважень між районними радами і районними адміністраціями породжувала різні протиріччя. Ще більше проблем виникало при спробі вирішення довгострокових завдань, у тому числі розробці та затвердженні плану оптимізації шкільної мережі району. Зіткнувшись з необхідністю впорядкування мережі шкіл, відділи освіти районних державних адміністрацій

часто наштовхувалися на протидію з боку депутатів районних рад. Тому якість освіти у малокомплектних школах погіршувалась, а оптимізація мереж навчальних закладів відкладалася на невизначений строк. Як наслідок, стрімко зростало навантаження на місцеві бюджети, що призводило до зменшення ефективності використання коштів.

Створення об'єднаних громад надає жителям сіл широкі можливості для формування своєї унікальної та ефективної системи управління освітньою сферою, яка, в кінцевому рахунку, допоможе підвищити якість освітніх послуг і заощадити кошти громади.

З першого дня створення об'єднаної громади органи влади стикаються з низкою питань щодо управління освітньою сферою. Завдання ускладнюється тим, що на всі питання необхідно оперативно знаходити відповіді в умовах безперервного навчально-виховного процесу, розробити згідно з чинним законодавством місцеві нормативно-правові акти, узгодити комунікацію та кадрові призначення.



## РОЗДІЛ 2

# СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ



Утворення об'єднаних територіальних громад у сільських регіонах, уперше в новій історії державного управління в Україні, створило умови, коли всі управлінські та фінансові повноваження зосереджені в єдиному органі управління – місцевій раді та її виконавчому органі. Зміни в Бюджетному і Податковому кодексах дали громадам можливість отримати стабільні джерела доходів і перейти на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом. Таким чином, у місцевих органах влади з'явилася реальна можливість для:

- подолання численних проблем, які накопичилися в секторі освіти через велику кількість малокомплектних і водночас затратних шкіл у сільських регіонах і, таким чином, можливість заощаджувати значні кошти місцевих бюджетів;
- початку реалізації власної і справжньої стратегії поліпшення освітніх послуг шляхом оптимізації шкільної мережі, створення нової системи методичної служби, впровадження нової структури позашкільного розвитку, забезпечення якісного профільного навчання учнів старших класів тощо.

Тому вкрай важливо, щоб органи місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад використали одне з вагомих власних управлінських повноважень, яке їм надала реформа децентралізації – **право і можливість на формування ефективної системи забезпечення освітніми послугами мешканців громади**. Необхідно також зазначити, що з урахуванням соціальної значу-

щості сектора освіти та домінуючого обсягу видаткової частини бюджету громади на її утримання – це завдання є одним із першочергових і найбільш актуальним для органів влади об'єднаних територіальних громад. Водночас потрібно пам'ятати, що розв'язання проблеми раціонального використання бюджетних коштів на утримання шкіл громади не повинно відводити місцеву владу від розуміння, що головним критерієм ефективності управління мережею освітніх закладів об'єднаної територіальної громади є **якість освіти**.

На жаль, уже є приклади, коли виконавчі органи об'єднаних територіальних громад (у більшості випадків це невеликі сільські громади) після отримання управлінських повноважень і збільшення фінансових надходжень до місцевого бюджету навіть не спробували створити власну систему управління освітою. Замість того, майже всі функції управління освітньою сферою разом із запланованими на її утримання бюджетними коштами передали до відділів освіти районних державних адміністрацій. Зрозуміло, що в таких випадках не варто очікувати будь-яких суттєвих якісних змін в освітній сфері громади.

Незважаючи на наявність у системі загальної середньої освіти державної підсумкової атестації та зовнішнього незалежного оцінювання як форм оцінки навчальних досягнень учнів, питання «Як розуміти якість шкільної освіти?» залишається актуальним у фахових дискусіях на різних експертних майданчиках. Насправді це питання виходить далеко за межі громади. Сучасні процеси глобалізації і стрімкий розвиток інформаційних технологій у світі кардинально змінюють сутність такого соціального процесу, як освіта (у тому числі й середня освіта). Повертаючись до громади, необхідно констатувати, що є певні очікування мешканців, що створення об'єднаної територіальної громади справді допоможе покращити їхнє життя, зробіть публічні послуги (включаючи послуги шкільної освіти) з боку влади більш якісними та такими, які відповідатимуть рівню європейських країн.

Як показує досвід уже утворених об'єднаних територіальних громад, питання якості освіти буде завжди у центрі серйозних дискусій з учителями, батьками, місцевими депутатами, іншими зацікавленими сторонами.





Тому якщо керівництво об'єднаної територіальної громади має намір здійснити оптимізацію мережі шкіл, в першу чергу необхідно визначити чітке і просте поняття «якісна освіта».

**Міфи і стереотипи:** Часто можна почути, що в сільській місцевості (у зв'язку зі значною вимушеною міграцією населення) залишалась та частина мешканців, для якої якість шкільної освіти не є пріоритетом і тому вони не мають мотивації щось змінювати в цьому плані.

Частково це правда, але помилкові погляди окремих батьків (наслідком яких може бути низький рівень шкільної освіти їхніх дітей) не повинні обмежувати особистий розвиток дитини.

У тому і полягає сенс створення ефективного управління освітою у громаді, щоби вона, з одного боку, – забезпечила рівні шанси для всіх учнів, незалежно від ставлення до освіти їхніх батьків і місця проживання родини. А з іншого – постійно залучала батьківську громадськість до партнерства заради дітей і таким чином підвищувала обізнаність батьків щодо якісної освіти та її значення у житті дітей.

Тому вкрай важливо приділити увагу професійному і стратегічному розумінню головної мети освіти у громаді, дати відповіді на питання: яке місце в цьому буде займати якість освіти, як вона буде покращена та як це можна виміряти.

Наприклад, у Балтській міській об'єднаній територіальній громаді було прийняте рішення щодо надання максимально широкої автономії навчальним закладам. Шкільні адміністрації отримали можливість повного керування навчальними закладами, у тому числі фінансами. Однак постала проблема об'єктивного багаторівневого і комплексного моніторингу якості освіти у цих закладах. Наявна система оцінювання знань під час державної підсумкової атестації у формі річного оцінювання і зовнішнього незалежного оцінювання в кінці школи III ступеня є недостатньою. Необхідно забезпечити незалежний від керівництва навчального закладу проміжний контроль, який сприятиме виявленню недоліків з надання освітніх послуг на усіх етапах навчання, що допоможе здійснити превентивні та корекційні заходи.

У проекті Закону України «Про освіту» (від 04.04.2016 №3491-д) визначена мета повної загальної середньої освіти: «Різнобічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, яка усвідомлює себе громадянином України, здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, трудової діяльності та громадянської активності».

У стратегічних документах Міністерства освіти і науки України також значна увага приділяється розвитку спеціальних компетенцій у дітей. Так, до прикладу, в Концепції «Нова українська школа» зазначено, що учні повинні мати такі ключові компетенції<sup>1</sup>:

**Спілкування державною (і рідною у разі відмінності) мовами.** Це вміння усно і письмово висловлювати й тлумачити поняття, думки, почуття, факти та погляди (через слухання, говоріння, читання, письмо, застосування мультимедійних засобів). Здатність реагувати мовними засобами на повний спектр соціальних і культурних явищ – у навчанні, на роботі, вдома, у вільний час. Усвідомлення ролі ефективного спілкування.

**Основні компетентності у природничих науках і технологіях.** Наукове розуміння природи і сучасних технологій, а також здатність застосовувати його в практичній діяльності. Уміння застосовувати науковий метод, спостерігати, аналізувати, формулювати гіпотези, збирати дані, проводити експерименти, аналізувати результати.

**Інформаційно-цифрова компетентність** передбачає впевнене і водночас критичне застосування інформаційно-комунікаційних технологій для створення, пошуку, обробки, обміну інформацією на роботі, в публічному просторі та приватному спілкуванні. Інформаційна й медіа-грамотність, основи програмування, алгоритмічне мислення, робота з базами даних, навички безпеки в інтернеті та кібербезпеці. Розуміння етики роботи з інформацією (авторське право, інтелектуальна власність тощо).

<sup>1</sup> <http://mon.gov.ua/activity/education/zagalna-serednya/ua-sch-2016/konczepczija.html>

**Уміння вчитися впродовж життя.**

Здатність до пошуку та засвоєння нових знань, набуття нових вмінь і навичок, організації навчального процесу (власного і колективного), зокрема через ефективне керування ресурсами та інформаційними потоками, вміння визначати навчальні цілі та способи їх досягнення, вибудовувати свою освітньо-професійну траєкторію, оцінювати власні результати навчання, навчатися впродовж життя.

**Спілкування іноземними мовами.** Уміння належно розуміти висловлене іноземною мовою, усно і письмово висловлювати і тлумачити поняття, думки, почуття, факти та погляди (через слухання, говоріння, читання і письмо) у широкому діапазоні соціальних і культурних контекстів. Уміння посередницької діяльності та міжкультурного спілкування.

**Математична компетентність.** Культура логічного і алгоритмічного мислення. Уміння застосовувати математичні (числові та геометричні) методи для вирішення прикладних завдань у різних сферах діяльності. Здатність до розуміння і використання простих математичних моделей. Уміння будувати такі моделі для вирішення проблем.

У процесі створення системи управління освітою об'єднаної територіальної громади важливо, щоб керівники органів управління освітою громади разом з фахівцями департаментів/управлінь освіти і науки обласних державних адміністрацій, інститутів післядипломної педагогічної освіти регулярно вдосконалювали методику оцінювання якості освіти в сільських навчальних закладах<sup>2</sup>. У подальшому в інших розділах буде неодноразово згадуватись тема якості освіти, бо саме вона є головною для отримувачів освітніх послуг (учнів) і їхніх законних представників (батьків).

Перше питання, яке задають собі керівники виконавчих органів влади після створення об'єднаної громади, звучить так: *«З чого починати створення органу управління освітою?»*.

<sup>2</sup> Департаментом освіти і науки Хмельницької обласної державної адміністрації апробовано методику, що дає змогу на основі узагальненого порівняння річних підсумкових оцінок і результатів державної підсумкової атестації у формі зовнішнього незалежного оцінювання визначити реальну якість освіти, яка забезпечується загальноосвітніми навчальними закладами.

Відповідь проста – створення органу управління освітою об'єднаної територіальної громади треба починати з ретельного аналізу функцій та повноважень.

З погляду теорії менеджменту і чинного законодавства, орган управління освітою має такі основні функції:

- аналіз і планування;
- організація і прийняття управлінських рішень;
- контроль і погодження;
- зовнішня комунікація.

У додатку 1 «Перелік функцій і повноважень органу управління освітою в об'єднаній територіальній громаді» у кінці цього посібника наведено деталізованій перелік функцій органу управління освітою об'єднаної територіальної громади. Користуючись цим документом, можна зробити ревізію наявного розподілу функцій і повноважень у сфері освіти у громаді.

Експерти шведсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» на зібранні за участю голови громади, спеціалістів та методистів відділу освіти і директорів шкіл по чергово зачитували функції органу управління освітою. Ті учасники, які вважали, що озвучена функція є їхньою, піднімали руку. Якщо виявлявся факт дублювання, то проводилося додаткове обговорення щодо визначення приналежності функції і визначення відповідального за реалізацію повноважень, пов'язаних із нею.

У подальшому необхідно зробити більш ретельний аналіз функцій і повноважень шляхом вивчення нормативно-правової бази та інших релевантних документів, які регламентують діяльність органу управління освітою. Необхідно уникати технічного дублювання структури та функцій відділу освіти районної державної адміністрації, оскільки завдання органу управління освітою в об'єднаній територіальній громаді (особливо в стратегічному плані) є дещо іншими і вони значно ширші, ніж поточне адміністрування наявної мережі загальноосвітніх навчальних закладів з боку відділу освіти районної державної адміністрації.

*Чим відрізняється управління освітою виконавчого органу об'єднаної територіальної громади від адміністрування мережею освітніх закладів органом управління районної державної адміністрації?*



Одна з об'єднаних територіальних громад Хмельницької області, незважаючи на рекомендації Департаменту освіти і науки обласної державної адміністрації щодо неприпустимості копіювання органу управління освітою районної державної адміністрації чи його допоміжних структур, скопіювала його при створенні відповідного управлінського органу як кількісно, так і функціонально. За сплином незначного періоду часу керівництво громади зрозуміло допущений прорахунок і було змушене здійснити переформатування утвореного раніше органу управління освітою.

Створення органу управління освітою є новим завданням для об'єднаної територіальної громади. Тому важливо мати дорожню карту цього процесу (Додаток 2 «Дорожня карта для створення системи управління освітою ОТГ»). Тривалість створення органу управління освітою може становити від 2-х до 4-х місяців. Результатом реалізації алгоритму має стати:

- створення відповідної структури управління системою освіти об'єднаної територіальної громади;

- укомплектованість його кадрами належної кваліфікації;
- налагоджений документальний порядок, пов'язаний з інвентаризацією прийнятого комунального майна, кадрового обліку педагогів і шкільних працівників;
- вирішення питань методичної підтримки та атестації, підготовки статистичних звітів, фінансового та бухгалтерського забезпечення шкіл.

Тільки після того, як операційне управління мережею загальноосвітніх навчальних закладів набуло стабільного характеру, можна починати підготовку таких стратегічних завдань, як розробка і реалізація Плану оптимізації мережі навчальних закладів (див. Розділ 4).

Залежно від ситуації з кількістю шкіл, дошкільних та позашкільних установ, їх географічного розташування, система менеджменту освітою об'єднаної територіальної громади може мати різні структурні форми та відповідні назви (управління, відділи, сектори тощо), штат працівників (Додаток 3 «Приклад нормативно-правових актів щодо створення ОУО у громадах Хмельницької області»).

Листи від районних, обласних і центральних органів виконавчої влади з приводу структури або штатного наповнення відділів освіти об'єднаних територіальних громад, діяльності та складу методичних служб мають лише рекомендаційний характер.

Але, враховуючи, що управління освітою в об'єднаній територіальній громаді (особливо в сільських громадах) є новим і достатньо складним завданням, буде більш ефективно будувати різні форми конструктивного партнерства з профільними органами виконавчої влади різних рівнів (органи управління освітою сусідніх громад, районні та обласні державні адміністрації тощо). Такий підхід є повністю виправданим. Наприклад, уже наявні кращі практики щодо спільного методичного обслуговування навчального процесу, проведення районних учнівських олімпіад, організації підвезення тощо. Тобто, **діалог і раціональне взаємокорисне партнерство з усіма згаданими інституціями повинні стати частиною управлінської діяльності органу управління освітою громади.**

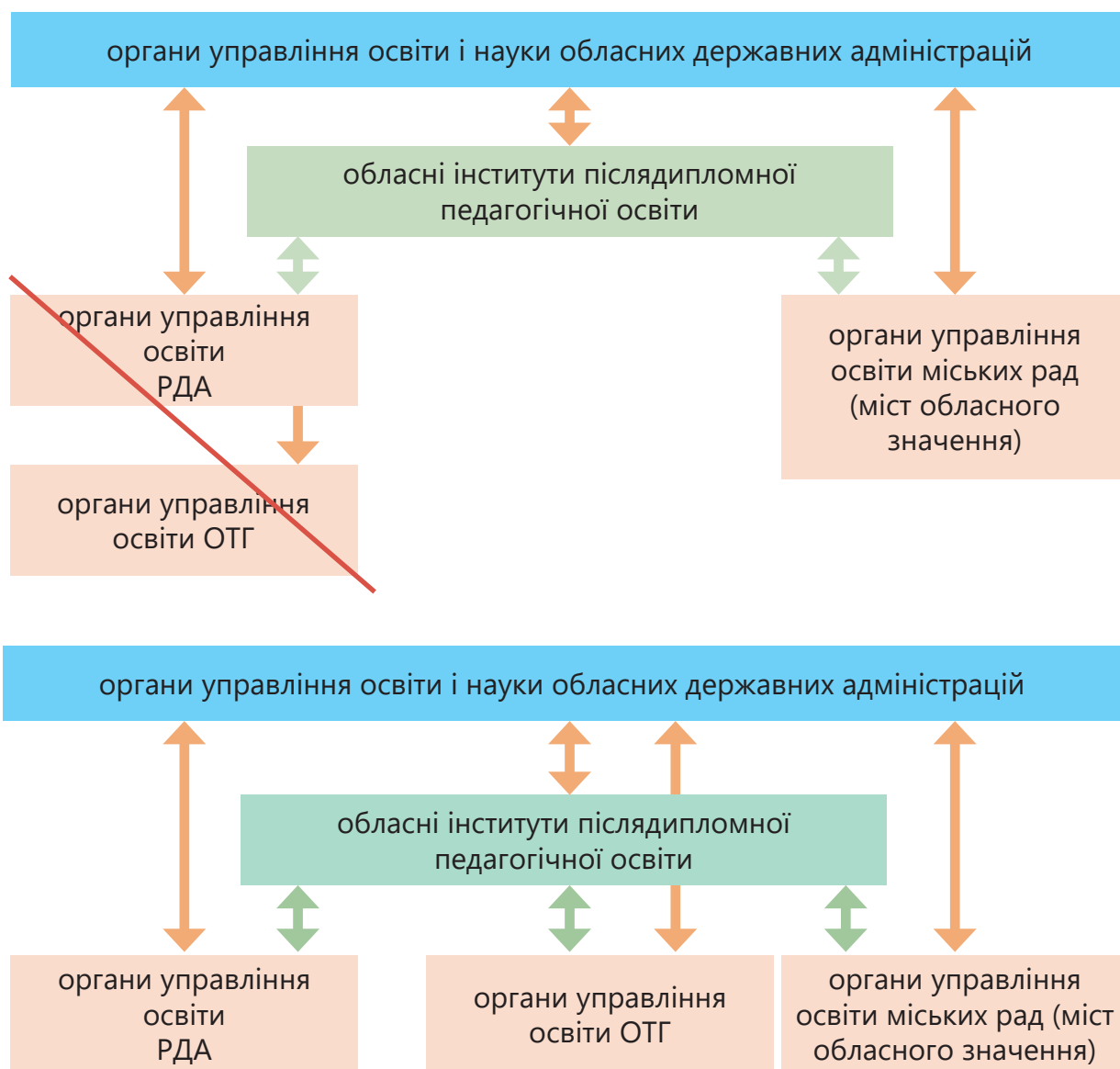
Повертаючись до теми діалогу і партнерства на місцевому рівні, треба навести практичні

приклади спільних позашкільних заходів у громадах. Приклад спільного наказу про проведення II етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад серед учнів двох сусідніх громад Летичівського району Хмельницької області: Летичівської і Меджибізької селищних громад (Додаток 4).

Також треба пам'ятати, що функціонування системи освіти – безперервний, організаційно і методично складний процес, який стосується забезпечення освітніми послугами великої кількості населення і який при цьому

повинен відповідати державній політиці та стандартам у сфері освіти. Це ще один аргумент, чому слід не тільки зберегти, а й розвивати певну вертикаль у виконанні освітніх повноважень та завдань діючих та створюваних органів управління освітою (Міністерство освіти і науки України – органи управління освітою обласних державних адміністрацій – органи управління освітою РДА, міських (районних у містах) рад, органи управління освітою об'єднаних територіальних громад – навчальні заклади).

#### Схеми можливих взаємовідносин між різними інститутами управління освітою на регіональному рівні



Важливим елементом створення ефективної системи менеджменту закладів освіти об'єднаної територіальної громади є максимальне делегування адміністративних і навчально-методичних повноважень на рівень навчальних закладів у поєднанні з належним управлінням усередині самого закладу. Такого роду децентралізація освітнього менеджменту об'єднаної територіальної громади також дасть змогу уникнути формування малоефективної і витратної управлінської системи для бюджету об'єднаної територіальної громади. У **додатку 5 «Автономні школі Балтської об'єднаної територіальної громади»** описаний приклад, як саме орган управління освітою громади може створити систему делегування повноважень управління навчальним закладам<sup>3</sup>.

Ефективність діяльності органу управління освітою (у тому числі в реалізації плану оптимізації мережі загальноосвітніх навчальних закладів) буде залежати від того, наскільки вона буде зайнята виконанням функцій, які **мають пряме відношення до забезпечення якості освітніх послуг** (комплектація педагогічними кадрами, затвердження навчальних планів закладів освіти, тарифікація, організація курсової підготовки педагогічних працівників, матеріальне забезпечення навчально-вихованого процесу тощо).

Для реалізації непрямих завдань, які забезпечують функціонування мережі закладів освіти (до них можна віднести господарські завдання, фінансове і бухгалтерське обслуговування) рекомендується створювати зовнішні комунальні сервісні служби. Такого роду сервісні служби можуть також обслуговувати установи культури, спорту, охорони здоров'я та інших комунальних установ. У **додатку 6** наведений приклад рішення ради щодо створення господарчої служби в об'єднаній територіальній громаді.

Окремим предметом аналізу системи управління освітою об'єднаної територіальної громади повинна стати **діяльність методичних служб**. Важливим чинником, який необхідно враховувати при формуванні методичної служби, є управлінський та навчально-методичний рівень шкільних адміністрацій та вчителів (професійний рівень педагогічних

колективів шкіл є обернено-пропорційним залежності завантаженості співробітників методичних кабінетів і відповідно їх штатній чисельності).

Іншим чинником, який також впливає на формування моделі методичної служби є структура мережі навчальних закладів в громаді (кількість шкіл, їх ступені, профілі, локація, дисперсність, ефективність роботи фахових (шкільних/міжшкільних) методичних об'єднань тощо).

У процесі створення методичної служби, рекомендується вивчати реальне навантаження кожного працівника служби в залежності від потреби їх послуг серед педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів. При цьому необхідно виходити з того, що головною функцією методистів є підтримка вчителів у забезпеченні якісного навчально-виховного процесу. Як приклад нижче надано приклад аналізу ситуації з методичною роботою Зимненської ОТГ<sup>4</sup>, Волинської області.

До створення ОТГ методичний супровід здійснювався працівниками методичного кабінету відділу освіти, молоді та спорту Володимир-Волинської райдержадміністрації. Створена 2015 року Зимненська ОТГ з січня 2016 року перейшла на прямі міжбюджетні відносини із державним бюджетом. Зокрема, це передбачало, що громада самостійно вирішує питання, пов'язані із забезпеченням навчального процесу, у тому числі це стосувалося і методичної роботи.

Щоб зберегти якісні показники, Зимненською сільською радою було прийняте рішення про виділення коштів на фінансування послуг, що надавалися методичним кабінетом відділу освіти, молоді та спорту Володимир-Волинської райдержадміністрації. У результаті громада стикнулася з низкою проблем. По-перше, районний методичний кабінет необґрунтовано завищив розцінки за надані послуги. Вартість їхніх послуг за перше півріччя 2016 року становила 90 тис. грн., у той час за попередніми розрахунками створення власного методичного кабінету давало змогу заощадити близько 20 тис. грн. По-друге, працівники методичного кабінету районного відділу освіти, молоді та спорту не є практикуючими вчителями, за роки роботи вони сприймаються педагогічними колективами як контролери, а це не дає змоги досягти бажаних показників якості освіти.

<sup>3</sup> Усі вказані кращі практики доступні на онлайн платформі <http://wiki.sklinternational.org.ua/>

<sup>4</sup> Усі вказані кращі практики доступні на онлайн платформі <http://wiki.sklinternational.org.ua/>

Це були дві основні причини, які визначили необхідність створення власного методичного кабінету. Для того, щоб не переривати навчальний процес, було прийняте рішення створити методичний кабінет у червні – вересні 2016 року.

Як уже було зазначено, методисти не повинні виконувати функцію контролю навчального процесу в загальноосвітньому навчальному закладі. Діяльність методичної служби може стати першим прикладом того, як система управління освітою у громаді почала змінюватися. Тому в першу чергу необхідно визначити нову структуру методичного супроводу, розробити кваліфікаційні вимоги до методистів нового складу і підготувати попередній список кандидатів на посаду методистів. Важливо, щоб нові методисти мали реальну професійну повагу серед учителів свого профілю у громаді. У додатку 7 «Організація методичного супроводу в Дунаєвецькій міській громаді» наведена практика з організації методичного забезпечення шкіл своєї громади, а також загальноосвітніх навчальних закладів сусідніх громад і шкіл, які залишались в управлінні відділу освіти районної державної адміністрації.

Треба констатувати, що пропозиції відділів освіти районних державних адміністрацій щодо кількості методистів в об'єднаних територіальних об'єднаних громадах мають рекомендаційний характер.

Наприклад, в одній із міських об'єднаних громад керівництво без попереднього аналізу створило копію методичного кабінету районної ради і взяло на роботу в громаду весь попередній штат методистів. Згодом проведений аналіз бюджетних витрат та якості змісту методичної роботи дали розуміння щодо необхідності зміни штатної структури і кадрової ревізії методистів. Але це завдання, пов'язане зі звільненням співробітників методичного кабінету, виявилось занадто складним.

Серед напрямів діяльності, завдяки яким жителі громади справді можуть відчувати практичні результати нових органів управління освітою, слід виокремити **забезпечення послуг позашкільної освіти**. Основою метою цього напрямку має стати запровадження такої моделі, за якої, з одного боку, зберігаються попередні досягнення і охоплення позашкільною роботою дітей, а з іншого – забезпечується рівний і реальний доступ усіх дітей до послуг позашкільної освіти незалежно від того, де живе дитина: чи в адміністративному центрі, чи у віддаленому селі громади.

Більш складним може бути варіант, коли установи позашкільної освіти розташовані поза адміністративними кордонами новоствореної об'єднаної територіальної громади. У такій ситуації забезпечення позашкільних освітніх послуг може бути досягнуте трьома способами.

#### Схеми можливих варіантів забезпечення послуг позашкільних навчальних закладів

### ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОСЛУГ ПОЗАШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

(які розташовані поза адміністративними кордонами об'єднаної територіальної громади)

#### Варіанти

##### Варіант 1.

Спільного фінансування, сума якого може бути визначена, виходячи з суми коштів на оплату праці педагогічних працівників, які забезпечують надання позашкільних освітніх послуг дітям об'єднаної територіальної громади, та пропорційної суми адміністративних витрат

##### Варіант 2.

Надання позашкільної освіти закладами загальної середньої освіти

##### Варіант 3.

Створення власних структур позашкільної освіти

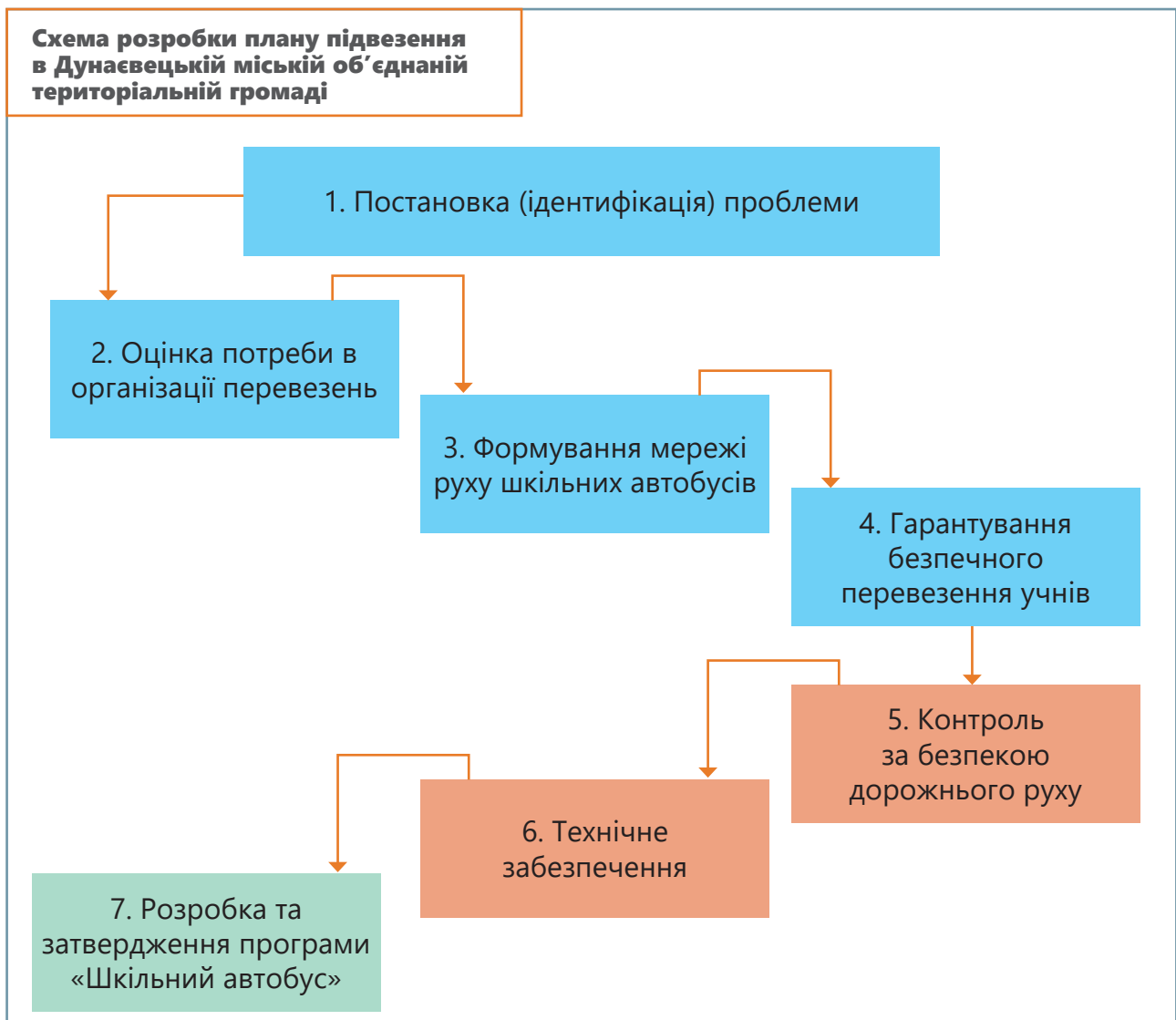
Вибір варіанта має базуватися на зіставленні фінансових і демографічних показників, а також враховувати можливості транспортного сполучення, наявність педагогів, попит на цю освітню послугу серед дітей, результативність роботи. В ідеалі мають бути забезпечені рівні можливості доступу до позашкільних освітніх послуг кожного мешканця громади шкільного віку.

Забезпечення проходження атестації педагогічних працівників вирішується шляхом створення атестаційних комісій II рівня в утворених органах управління освітою об'єднаних територіальних громад (управліннях, відділах, секторах або виконавчих комітетах органів місцевого самоврядування, як це передбачено Типовим положенням)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Наказ Міністерства освіти і науки України від 06.10.2010 №930 «Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників»

Під час реалізації плану оптимізації шкільної мережі і створення опорних шкіл виконавчі органи об'єднаної територіальної громади стикаються з питанням організації ефективного, зручного і безпечного підвезення учнів. Треба зазначити, що саме дієва система шкільного підвезення може забезпечити збільшення участі дітей у позашкільних заходах. Це вкрай важливо, бо через покращення позашкільних освітніх послуг мешканці будуть відчувати позитивні зміни, які відбулися зі створенням об'єднаної територіальної громади. Крім того, зростання залучення учнів і батьків із сіл сприяє згуртованості громади.

Існують різні підходи щодо розробки плану підвезення. Наприклад, в одній із найбільших громад України (Дунаєвецькій міській об'єднаній територіальній громаді, Хмельницька область) організація підвезення була реалізована за такою схемою:



Дунаєвецька міська об'єднана територіальна громада<sup>6</sup> є однією з найбільших громад в Україні, яка об'єднує 51 населений пункт. У зв'язку з цим гостро постало питання організації безпечного, своєчасного підвезення дітей до навчальних закладів. У 31 з 51 населеного пункту об'єднаної територіальної громади розташовані навчальні заклади. 504 учні підвозяться до навчальних закладів у Дунаєвецькій міській ОТГ. Одним із результатів створення об'єднаної територіальної громади має стати підвищення якості надання освітніх послуг, яка в тому числі буде визначатися тим, наскільки позашкільні послуги стануть доступними для дітей у населених пунктах, віддалених від адміністративного центру громади. Тому, прагнучи підтримувати високі стандарти освіти та сприяти всебічному розвитку учнів, у Дунаєвецькій міській ОТГ створена та розвивається мережа позашкільних освітніх закладів. Одним із результатів їхньої роботи є підготовка та участь школярів у місцевих, районних, обласних, всеукраїнських освітніх та спортивних змаганнях, що також передбачає організацію безпечного перевезення учнів. Наприклад, у 2017 році планом підвезення учнів на позашкільні заходи Дунаєвецької міської ОТГ передбачена участь школярів у 16 різноманітних заходах.

У більшості випадків підвезення учнів забезпечене або власним автобусним парком громади, або використанням пасажирського транспорту місцевих підприємців. Є приклади, коли використовуються обидва підходи. Вирішальним є результат аналізу ситуації з позиції безпеки підвезення, його сталості за різних погодних умов, наявності місцевих постачальників транспортних послуг відповідної сертифікації, обсягу витрат із місцевого бюджету. На онлайн платформі <http://wiki.sklinternational.org.ua/> викладені різні варіан-

ти кращих практик щодо підвезення з повним комплектом прикладів необхідних нормативних та інших документів.

Якщо необхідно забезпечити підвезення учнів із шкіл різних громад, це питання може вирішуватися шляхом спільного складання маршрутів руху автобусів та затвердження видатків на їхнє обслуговування за рахунок коштів, передбачених плановими асигнуваннями на поточний рік для бюджету об'єднаних територіальних громад та районів, або організації самостійного підвезення ОУО ОТГ. Для цього необхідно вирішити питання передачі шкільних автобусів на баланс об'єднаної територіальної громади. З цією метою необхідно першочергово отримати дозволи відповідних органів виконавчої влади або укласти договори щодо зберігання з подальшим використанням транспортних засобів.

Як зазначалося, органи управління освітою ОТГ (на відміну від відділів освіти районних державних адміністрацій) не є елементами адміністративної вертикалі державного управління. Тому, щоб забезпечити формальну основу постійної методичної підтримки з боку департаменту освіти і науки ОДА, рекомендується включити до Положення про орган управління освітою об'єднаної територіальної громади відповідні пункти, які регламентують (за згодою) виїзну участь фахівців та методистів обласного рівня. Подібна інформаційно-методична підтримка буде актуальною на етапі становлення управління системи освіти в ОТГ і в наступних процесах її діяльності. Ще одним чинником, який посилює необхідність залучення органу управління освітою обласного рівня, є плани Уряду України розпочати кардинальні реформи у сфері освіти.

<sup>6</sup> Усі вказані кращі практики доступні на онлайн платформі <http://wiki.sklinternational.org.ua/>



## ГОЛОВНІ ВИСНОВКИ РОЗДІЛУ

- Повноваження щодо менеджменту мережі освітніх закладів, її оптимізації, підвищення якості освітніх послуг є головною функцією органів управління освітою об'єднаної територіальної громади, яка відрізняє її від органів управління освітою в структурі районної державної адміністрації.
- Існують певні очікування мешканців, що створення об'єднаної територіальної громади справді допоможе поліпшити їхнє життя, зробить публічні послуги (включаючи послуги шкільної освіти) з боку влади більш якісними та такими, які будуть відповідати рівню європейських країн.
- У процесі створення системи управління освітою об'єднаної територіальної громади важливо, щоб керівники органів управління освітою громади разом із фахівцями департаментів/управлінь освіти і науки ОДА, ІППО регулярно вдосконалювали методику оцінювання якості освіти в навчальних закладах.
- Залежно від ситуації з кількістю шкіл, дошкільних та позашкільних установ, їх географічного розташування, система менеджменту освітою об'єднаної територіальної громади може мати різні структурні форми та відповідні назви, штат працівників. Але враховуючи, що ОУО ОТГ є новим і достатньо складним завданням, буде більш ефективно будувати різні форми конструктивного партнерства з профільними органами виконавчої влади різних рівнів (органи управління освітою сусідніх громад, районні державні адміністрації, обласні державні адміністрації тощо).
- Важливим елементом створення ефективною системи менеджменту закладів освіти об'єднаної територіальної громади є максимальне делегування адміністративних і навчально-методичних повноважень на рівень навчальних закладів у поєднанні з належним управлінням усередині самого закладу.
- Ефективність діяльності органу управління освітою (у тому числі в реалізації плану оптимізації мережі загальноосвітніх навчальних закладів) буде залежати від того, наскільки вона буде зайнята виконанням функцій, які мають пряме відношення до забезпечення якості освітніх послуг (комплектація педагогічними кадрами, затвердження навчальних планів закладів освіти, тарифікація, організація курсової підготовки педагогічних працівників, матеріальне забезпечення навчально-вихованого процесу тощо).
- Методисти не повинні виконувати функцію контролю навчального процесу в загальноосвітньому навчальному закладі. Діяльність методичної служби може стати першим прикладом того, як система управління освітою у громаді почала змінюватися. Тому перш за все необхідно визначити нову структуру методичного супроводу, розробити кваліфікаційні вимоги до методистів нового складу і підготувати попередній список кандидатів на посаду методистів. Важливо, щоб нові методисти мали професійність та повагу серед учителів свого профілю у громаді. Пропозиції відділів освіти районних державних адміністрацій щодо кількості методистів в об'єднаних територіальних об'єднаних громадах мають рекомендаційний характер.
- Серед напрямів діяльності, завдяки яким жителі громади справді можуть відчувати практичні результати нових органів управління освітою, слід виділити забезпечення послуг позашкільної освіти. Основою метою цього напряму має стати запровадження такої моделі, в якій, з одного боку, зберігаються попередні досягнення і охоплення позашкільною роботою дітей, а з іншого - забезпечу-

ється рівний і реальний доступ усіх дітей до послуг позашкільної освіти незалежно від того, де живе дитина: чи в адміністративному центрі, чи у віддаленому селі громади.

- Для того, щоб забезпечити формальну основу постійної методичної підтрим-

ки з боку департаменту освіти і науки обласної державної адміністрації, рекомендується включити до Положення про орган управління освітою об'єднаної територіальної громади відповідні пункти, які регламентують (за згодою) виїзну участь фахівців та методистів обласного рівня.



## РОЗДІЛ 3

# ЗБІР ДАНИХ



Кількість учнів в класі	Кількість учнів школи на одного вчителя	Кількість учнів школи на одного допоміжного	Витрати на одного учня школи тис. Грн.
Петичівський НВК №1 1-3 ст 			7500 ₴
Петичівський НВК №2 1-3 ст 			8800 ₴
Петичівська ЗОШ №3 1-3 ст 			17900 ₴
Голенищеве ЗОШ 1-3 ст 			14700 ₴
Греченецька ЗОШ 1-3 ст 			22100 ₴
Козачківська ЗОШ 1-3 ст 			21700 ₴
Новокосянтинівська 1-3 ст 			18700 ₴

Щоб створити єдину систему управління освітою у громадах, потрібно зібрати дані та проаналізувати ситуацію, що склалася. За результатами такого аналізу можна буде відповісти на запитання, наскільки спроможні навчальна база, штат учителів та управлінський персонал належно виконувати завдання у сфері освіти, які визначила громада.

Тому перше завдання, яке стоїть перед новоствореними громадами, – проаналізувати освітню систему на місцевому рівні, тобто провести **порівняльний аналіз** шкіл й інших освітніх установ, за діяльність яких відповідає громада.

Приймаючи у своє підпорядкування дитячі садочки, школи та позашкільні навчальні заклади, громади мають проаналізувати

послуги, які надають ці заклади. Відтак найважливіше завдання, яке стоятиме перед новоствореними органами, відповідальними за освітню сферу, – вести документацію та збирати дані, що стосуються реалізації завдань в освіті.

Дані, які збиратимуть, повинні стосуватись усіх напрямів діяльності, що здійснюється на території громади й пов'язана з дошкільною, загальною середньою, а також позашкільною освітою у формалізованих (будинки культури, художні школи тощо) та неінституційних формах. Дані необхідно збирати, використовуючи можливості закладів, які надають послуги, а саме – дитячих садочків, шкіл, художніх шкіл, будинків культури. Зібрані дані стануть основою звіту «Стан реалізації завдань у сфері освіти в новоствореній громаді».

Нижче подано різновиди даних, які мають зібрати органи управління освітою громади, щоб проаналізувати освітню мережу та сформулювати пропозиції для її удосконалення. Важливо наголосити, що для того, щоб зібрані дані можна було легко перевіряти, оновлювати, виправляти, використовувати та порівнювати, вони мають бути електронними. Найпростіший підхід – це викорис-

тання таблиць Excel. Отже, варто визначити й затвердити певні форми (таблиці, графіки, діаграми), за якими збиратимуть й аналізуватимуть дані. Нижче запропоновано деякі з таких форм, щоб допомогти користувачам цього посібника. Натомість запропоновані форми – не єдиний можливий варіант, і кожна громада має розглянути їх і адаптувати до конкретних потреб та вимог.

## ДАНІ ДЛЯ ШКІЛ

### Дані про учнів (учнівський контингент)

**Таблиця 1. Демографія**

Заклади, населені пункти	Роки						
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009

Ведення обліку всіх дітей і молоді від народження і до 18 років, а також їхнього місця проживання, дає громаді змогу оцінювати майбутню кількість дітей шкільного віку, яка визначатиме потребу у школах, педагогах та інших працівниках.

**Контингент учнів** – це кількість дітей шкільного віку, які проживають на певній території за роками навчання на певну кількість років у майбутньому.

Такий профіль потрібно скласти для всіх шкіл, зазначивши у ньому кількість учнів та назви населених пунктів, у яких вони проживають, а також узагальнені дані для громади загалом. У демографічних даних треба також вказати мову навчання для теперішніх і майбутніх учнів (якщо беруться до уваги школи

національних меншин або двомовні школи). Контингент учнів потрібно оновлювати щороку з відображенням випускників шкіл, а також новонароджених дітей (майбутніх учнів).

Ці демографічні дані використовують, щоб спрогнозувати кількість учнів на конкретних територіях громади на наступні 6 років (виходячи з припущення, що діти розпочинають навчання у школі з 6 років). Також необхідно скласти картографічне відображення відстаней, які теперішні та майбутні учні мають долати від свого місця проживання до освітнього закладу. Формуючи такі дані, треба врахувати кількість дітей з особливими освітніми потребами, передбачивши їм доступ до навчальних закладів, а також кількість дітей (учнів), які здобуватимуть освіту мовою національних меншин.

### Дані про педагогічних і непедагогічних працівників

**Таблиця 2. Дані про педагогічних працівників**

Прізвище, ім'я по батькові працівників	Посада, предмет	Рік народження	Освіта	Кваліфікаційна категорія	Стаж роботи	Кількість годин тижневого навантаження		
						1-4 класи	5-9 класи	10-11 класи
1	2	3	4	5	6	7	8	9

**Таблиця 3. Дані про непедагогічних працівників**

Прізвище, ім'я по батькові працівників	Посада	Рік народження	Освіта	Трудовий стаж	Кількість годин роботи на місяць
1	2	3	4	5	6

Є чіткі правила, які визначають зайнятість й оплату праці вчителів. Зайнятість педагогів залежить від кількості учнів, класів, груп, навчальної програми, профілю навчання. Укрупнення шкільної мережі призведе до скорочення кількості класів (збільшивши їхню наповнюваність) і, відповідно, до скорочення ставок учителів. Кількість необхідних учителів визначають у процесі комплектації класів, груп навчальних програм. Досі цей процес здійснювали органи управління освітою районних державних адміністрацій. Однак, починаючи від моменту створення, за це відповідатимуть об'єднані територіальні громади.

Оплата праці вчителів регулюється багатьма спеціальними правилами, які стосуються кваліфікації, категорій, рівня освіти, досвіду роботи, а також кількості годин на тиждень, які вчитель викладає у конкретному навчальному році, навчальному предметі тощо. Заробітну плату вчителів і непедагогічних працівників встановлюють при тарифікації. І за комплектацію закладів, і за процес тарифікації заробітної пла-

ти відповідатимуть об'єднані територіальні громади.

Це означає, що об'єднана територіальна громада потребуватиме даних про педагогічних працівників закладів для того, щоб реально аналізувати наявні людські ресурси у школах та відповідні витрати на їхнє утримання. Громада має фіксувати інформацію про вчителів, які працюють у декількох навчальних закладах, щоб вони мали повне навантаження. Важливо звертати особливу увагу на те, чи відповідають педагогічні працівники вимогам до посад, які вони обіймають, що визначено чинним законодавством.

Особливу увагу варто звертати на вік педагогічних працівників (вчителі пенсійного віку, дати майбутнього виходу на пенсію вчителів, які ще не досягли пенсійного віку). Це також відіграватиме важливу роль у плануванні оптимізації шкільної мережі. Досвід свідчить, що в разі закриття школи вчителі, які досягли пенсійного віку, залишають роботу з меншими конфліктами.

## Дані про учнів

Наступні важливі дані стосуються наповнюваності окремих класів та шкіл, а також кількості учнів, які потребують підвезення до школи й відстані, яку вони повинні подолати.

Такі дані потрібно збирати та впорядковувати на підставі дійсних шкільних мікрорайонів, оскільки важливо знати, які школи зобов'язані відповідно до законодавства приймати

учнів з конкретної місцевості на території об'єднаної територіальної громади.

Зібравши та упорядкувавши дані, ухваливши рішення про те, які заклади потрібно закрити (реорганізувати) (якщо такі будуть визначені), важливо розробити нові схеми районування, щоб визначити нові шкільні мікрорайони.

Таблиця 4. Дані про учнів

Клас	Кількість учнів	Кількість класів	Транспортування учнів			
			0 – 3 км	3 – 5 км	5 – 10 км	Понад 10 км
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
Загалом						

## Дані про підвезення учнів до шкіл

Виходячи з можливих варіантів укрупнення шкіл або пониження окремих закладів до I ступеня та використовуючи інформацію про місце проживання учнів, важливо проаналізувати варіанти перевезення дітей до і зі школи. Цей аналіз має бути проведено окремо для кожного з можливих варіантів реорганізації мережі навчальних закладів. Він повинен містити таку інформацію:

- маршрути перевезення;
- час від'їзду від кожної із зупинок шкільного автобуса;
- кількість дітей, які від'їжджають від кожної автобусної зупинки;
- кількість посадкових місць шкільного автобуса;
- якість доріг, якими рухається автобус.

Варто зауважити, що для деяких варіантів реорганізації шкільної мережі може бути більше ніж одна можлива схема перевезення учнів. Головні критерії добору такої схеми – мінімізація часу, необхідного для перевезення учнів, і мінімізація транспортних витрат (на практиці ці два критерії будуть взаємо-

пов'язаними). На пізнішому етапі також буде потрібно спланувати замовлення або самостійне забезпечення цієї послуги.

Схема перевезення (маршрути, зупинки, кількість учнів на кожній ділянці подорожі) має бути представлена одночасно двома способами: у вигляді мапи з чітко визначеною схемою та у вигляді таблиці для простішого здійснення розрахунків і порівнянь. Обидва способи представлення дадуть змогу використовувати інформацію для планування маршрутів при змінах у шкільній мережі в майбутньому.

У таблиці для кожного автобусного маршруту має бути вказано: зупинки автобуса, кількість учнів, які сідають в автобус (дорогою до школи) або виходять з автобуса (дорогою додому) на кожній зупинці, час подорожування між зупинками, час, коли учні мають бути на своїх зупинках, щоб вчасно дістатися школи (наприклад, о 8 (9) годині ранку). Ця таблиця допоможе обчислити такі важливі індикатори, як середній час і середня відстань, яку долають учні, а також загальну довжину маршруту шкільного транспорту.

## Дані про додаткові заняття та гуртки, які працюють у школі

**Таблиця 5. Дані про додаткові заняття та гуртки, які працюють у школі**

Назва додаткових гуртків, занять, що функціонують	Кількість учнів, які відвідують у них заняття	Кількість осіб, які проводять заняття	Кількість годин занять упродовж тижня	Особа, яка проводить заняття, і чи є вона працівником школи
1	2	3	4	5

У школах можуть функціонувати предметні гуртки (гуртки за зацікавленнями) працюють тематичні гуртки, що мають на меті поглиблювати знання учнів з того чи іншого предмета, розвивати свої здібності з музики, танців, малювання, спорту тощо. Заповнюючи подану нижче таблицю, необхідно вписати назву

заняття, кількість годин на тиждень, кількість осіб, які проводять заняття, а також зазначити чи ці особи є працівниками (учителями) конкретної школи. Цю інформацію буде використано, щоб оцінити рівень участі школи (шкіл) у проведенні додаткових занять та роботі гуртків.

## Бюджетні дані: попередні й поточні витрати шкіл

**Таблиця 6. Бюджетні дані: попередні і поточні витрати шкіл на рік**

Назва школи	Витрати в цілому	Витрати на зарплату вчителів	Заплановано витрат на зарплату інших працівників	Заплановано витрат на енергоносії		Субвенція згідно з нормативом
				всього	у т.ч. опалення	
1	2	3	4	5	6	7

Для об'єднаних громад вкрай важливо аналізувати витрати навчальних закладів. Необхідно зібрати дані про два основні елементи поточних витрат:

- заробітну плату й соціальні відрахування, встановлені при тарифікації (див. попередній підрозділ);
- витрати на утримання (матеріальне забезпечення) навчальних закладів.

По кожній школі, яка розташована на території об'єднаної територіальної громади, потрібно одержати докладні дані про витрати по кожній категорії бюджетної класифікації за декілька минулих років (щонайменше за три роки).

Джерелом цих даних мають бути відділи освіти районних державних адміністрацій, у підпорядкуванні яких перебувають заклади, витрати яких аналізують.

Ці дані необхідні, щоб **проаналізувати різні витрати** в розрахунку на одного учня та

на один навчальний заклад. Якщо запланована реорганізація шкільної мережі, необхідно чітко визначити зміни в поточних витратах. Стосовно витрат на оплату праці, то ці зміни залежатимуть від зміни кількості працівників, які працюють у школах, що обчислюється у кількості повних ставок педагогічних і непедагогічних працівників. Щодо витрат на утримання, зміни залежатимуть від припинення витрат на закриті заклади, зменшення витрат у школах, які обмежуватимуться навчанням на рівні школи I ступеня (школах-філіях) і від збільшення витрат шкіл, які прийматимуть учнів з інших шкіл.

У цій або окремій таблиці щодо кожного навчального закладу мають бути зазначені обсяги інвестицій, необхідних для того, щоб школа була безпечним середовищем, і для поліпшення доступу до навчальних засобів і матеріалів. Ці дані мають ґрунтуватися на зібраних даних про інфраструктуру (див. нижче).

## Дані про інфраструктуру

**Таблиця 7. Дані про інфраструктуру**

Тип приміщень	Кількість приміщень	Загальна площа (м2)	Технічний стан	Опалення
Класні кімнати				
Кабінети (фізики, хімії)				
Комп'ютерний кабінет				
Кабінет директора				
Бібліотека				
Кімната персоналу (вчительська)				
Кімната технічного персоналу				
Кухня				
Їдальня				
Кімната відпочинку для дітей				
Спортивний зал				
Внутрішні туалети				
Актовий зал				
Гардероб для дітей				
Передпокій і сходи				
<b>Загалом</b>				

Дані про інфраструктуру мають містити таку інформацію:

- статус власності щодо будівлі та земельної ділянки з відповідними мапами і планами (також необхідно надати фото й відеоматеріали);
- технічний стан будівель (включаючи мережі електропостачання, водопостачання та опалення);
- інвентаризація споруд і спеціальних приміщень (спортзал, їдальня, клуб для позашкільної діяльності тощо);
- інвентаризація шкільного обладнання (меблі, навчальні засоби, лабораторії, ІТ-обладнання, доступ до інтернету);
- перелік необхідних ремонтних робіт (якщо можливо, з відповідним розрахунком вартості).

Ситуація в усіх центральних школах та філіях у громаді має бути описана й задокументована. Документація також повинна містити «шкільні паспорти», які можна одержати від районних управлінь освіти. Ці органи також мають бути в змозі надати додаткову корисну інформацію (наприклад, історію будівництва та ремонту будівель).

Якщо стан будівлі не є таким, щоб гарантувати безпечне навчальне середовища, і ця будівля потребує ремонту чи модернізації, необхідно оцінити обсяг і вартість необхідних робіт. Дані про інфраструктуру можуть допомогти визначити, які шкільні приміщення є технологічно застарілими, а які потребують лише ремонту. Зокрема це важливо, щоб оцінити майбутні інвестиційні потреби (придбання шкільних меблів, навчального та спортивного обладнання).





## ДАНІ ДЛЯ ІНШИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

### Дані щодо дитячих садків

**Таблиця 8. Дані щодо дитячих садків**

Назва населеного пункту	Кількість дітей дошкільного віку	Кількість дітей, які відвідають дошкільний навчальний заклад	Кількість приміщень	Площа	Кількість осіб педагогічного персоналу	Кількість осіб непедагогічного персоналу	Витрати на заробітну плату педагогічного персоналу	Витрати на заробітну плату непедагогічному персоналу	Витрати на утримання приміщень закладу
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

До закладів дошкільної освіти належать окремі дитячі садки, а також дошкільні групи в навчально-виховних комплексах, у яких проводять заняття для дітей від 3 до 6 років.

Дані для дитячих садків це: кількість дітей, кількість персоналу, інфраструктура й витрати на рік. Усі дані потрібно ввести в одну таблицю, оскільки це суттєво полегшить подальше оброблення.

### Дані про заклади позашкільної освіти

Заклади позашкільної освіти функціонують так само, як й інші освітні заклади. Однак заняття, які там відбуваються, додаткові до основних шкільних занять. У цьому випадку необхідно обліковувати учасників (учнів) занять, що проводять у школах творчості. Варто

звернути увагу на те, щоб внесені дані відображали реальну кількість учнів, які фактично відвідують заняття у цьому закладі. Такий список необхідно скласти через 1–2 місяці (найкраще в листопаді), після того, як заняття вже розпочнуться.

**Таблиця 9. Дані про учасників занять позашкільних закладів**

Назва гуртка	Кількість учнів, які відвідують гурток	Місце проведення занять гуртка	Кількість тижневих годин	Прізвище, ім'я, по батькові викладача /інструктора	Додаткова плата батьків (так/ні)
1	2	3	4	5	6

У наступну таблицю необхідно вписати дані, які стосуються працівників позашкільних закладів: викладачів/інструкторів, допоміжного персоналу (прибиральниці, працівники котельні тощо), адміністрації закладу (директо-

ра, бухгалтера тощо). У таблиці повинні бути також дані, які стосуються освіти зазначених вище працівників, їхні посади, кількість навчальних годин тижневого навантаження, заробітна плата.

**Таблиця 10. Дані про персонал позашкільних навчальних закладів**

Прізвище, ім'я та по батькові працівника	Посада	Освіта	Стаж роботи	Кількість годин тижневого навантаження	Сума річної заробітної плати разом з податками
1	2	3	4	5	6

Наступна таблиця міститиме дані, які стосуються фінансування позашкільних навчальних закладів. Ці дані треба розділити на дві категорії. У першій – витрати на заробітну плату викладачів/інструкторів, адміністра-

ції та технічного персоналу. Натомість друга категорія міститиме витрати на утримання об'єкта і дрібні ремонтні роботи, а також видатки на матеріали, які використовують під час занять.

**Таблиця 11. Дані про витрати позашкільних навчальних закладів**

Витрати загалом	Витрати на заробітну плату викладачів/інструкторів	Витрати на заробітну плату адміністрації	Витрати на заробітну плату допоміжного персоналу	Витрати на комунальні послуги, опалення, електроенергію тощо	Витрати на матеріали, що використовуються під час
1	2	3	4	5	6

Наступні дані стосуватимуться розмірів/площі й оснащення позашкільних начальних

закладів, а також їхнього цільового призначення.

**Таблиця 12. Дані про інфраструктуру позашкільних закладів**

Тип приміщень	Кількість приміщень	Загальна площа (м2)	Технічний стан	Опалення
Майстерня				
Кабінети				
Приміщення для практичних занять				
Склади				
Коридори				
Котельня				
Інші				
<b>Загалом</b>				

# РОЗДІЛ 4

## АНАЛІЗ ДАНИХ



Оцінюючи ситуацію в освітній сфері, необхідно розділити її на декілька частин. Першою буде інституційна компонента освіти, у межах якої важливо проаналізувати ефективність функціонування в освітній системі дошкільних закладів, шкіл та шкіл творчості.

Одним з інструментів, який використовують, щоб ефективно керувати процесом надання послуг, є **порівняльний аналіз показників**<sup>1</sup>. Щоб надалі керувати освітою на підставі аналізу даних, найважливішим є показник якості освіти.

Варто зауважити, що в багатьох країнах через підвищення вартості освіти здійснюється порівняльний аналіз витрат на навчання. Одночасно набувають значення об'єктивні результати процесу навчання. Окрім національних систем оцінювання результатів навчання, таких як, наприклад, ЗНО, є також такі, що мають міжнародний характер, наприклад PISA, які дають змогу оцінити знання та вміння і учнів, і випускників навчальних закладів.

У цьому посібнику запропоновано 3 загальних і 31 детальний показники. Детальні показники розділяють на групи: шкільна мережа, людські ресурси, ефективність використання інфраструктури та коштів.

<sup>1</sup> Показники є результатом звичайної математичної операції, а саме – ділення різних базових даних освітньої сфери громади (наприклад, кількість шкіл, кількість учнів, середня зарплата вчителів тощо). Величина показника, одержана в результаті ділення, отримує додаткову вартість, якої не мали попередньо кількісні дані, і яка полягає в тому, що показники можна порівнювати. Представники виборних органів влади й органів управління таким чином отримують можливість порівнювати між собою школи, заклади дошкільного виховання та освіти і школи художньої творчості, аналізувати шкільну систему на місцевому рівні.

**Приклад аналізу витрат у різних навчальних закладах**

Назва навчального закладу	Кількість учнів у класі	Кількість учнів на одного вчителя	Кількість учнів на одного допоміжного працівника	Витрати на одного учня, тис. грн.
Летичівський НВК № 1 I-III ст.	25	11	27	7 500
Летичівський НВК № 2 I-III ст.	22	8	22	8 800
Летичівський ЗОШ № 3 I-III ст.	12	4	9	17 900
Голенищівська ЗОШ I-III ст.	11	5	8	14 700
Греченецька ЗОШ I-III ст.	3	3	7	22 100
Козачківська ЗОШ I-III ст.	4	4	4	21 700
Новокостянтинівська ЗОШ I-III ст.	4	4	7	18 700
Суловецька ЗОШ I-III ст.	5	5	13	17 000
Бохнянська ЗОШ I-II ст.	4	4	14	15 000
Вербецька ЗОШ I-II ст.	5	5	14	14 000
Грушковецька ЗОШ I-II ст.	4	4	9	21 200

**I. ЗАГАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ****1. Співвідношення кількості осіб, які відвідують школу (осіб шкільного віку), до загальної кількості мешканців**

Це найважливіший показник, який використовують, щоб оцінити ієрархію послуг на рівні громади. Цей показник необхідно порівняти з іншими аналогічними показниками, що характеризують послуги, які громада надає мешканцям: соціальні, медичні тощо. Що вищим буде показник, то вищими мають бути активність, зокрема фінансова, громади у реалізації завдань в освітній сфері. Цей показ-

ник також важливий для місцевих політиків: що вищий показник мешканців шкільного віку, то більшу увагу повинні зосереджувати члени виборних органів місцевого самоврядування послугам, які надають цій віковій групі. Депутати повинні пам'ятати, що батьки дітей шкільного віку, які становлять велику групу виборців, зацікавлені в належному рівні освіти для своїх дітей.

**2. Співвідношення кількості осіб, які відвідують школу (осіб шкільного віку), до кількості мешканців окремих селищ**

Показник є важливим із погляду оцінювання обсягу наявного попиту або попиту в майбутньому на послуги в освітній сфері. Цей показник розглядають у динамічному розрізі, тобто в перспективі останніх 10 років, оскільки лише тоді є можливість визначити демографічну тенденцію. Показник – це основа, щоб провести з мешканцями бесіди, спрямовані на спростування міфу: «Немає школи –

немає села». Аналіз має зосереджуватися на кількості учнів кожного року навчання для всієї громади і для різних шкільних мікрорайонів. Першим висновком аналізу буде визначення того, в яких школах буде найбільша вірогідність мати недостатню кількість учнів найближчими роками. Ці школи потрібно розглядати як можливі заклади для потенційного укрупнення за рахунок або переведення

учнів до інших шкіл, або переведення учнів з інших сусідніх шкіл до цієї школи.

Другий варіант стосується шкіл, які можна розглядати як кандидатів на статус початко-

вої школи-філії. Це означає, що такі школи надаватимуть початкову освіту, а потім учні відвідуватимуть іншу школу.

### 3. Співвідношення витрат на освіту до загального обсягу витрат з бюджету

Щоб оцінити рівень витрат на освіту, тобто оцінити ефективність використання державних коштів, застосовують показник середніх поточних витрат на одного учня.

У деяких дослідженнях використовують складніший показник – показник витрат на

одного учня, поділений на внутрішній валовий продукт у розрахунку на одного мешканця. Цей показник краще підходить, щоб здійснити міжнародне порівняння, оскільки він враховує відмінності рівня добробуту населення у різних країнах.

## II. ПОСЛУГИ ЗАГАЛЬНОЇ ОСВІТИ

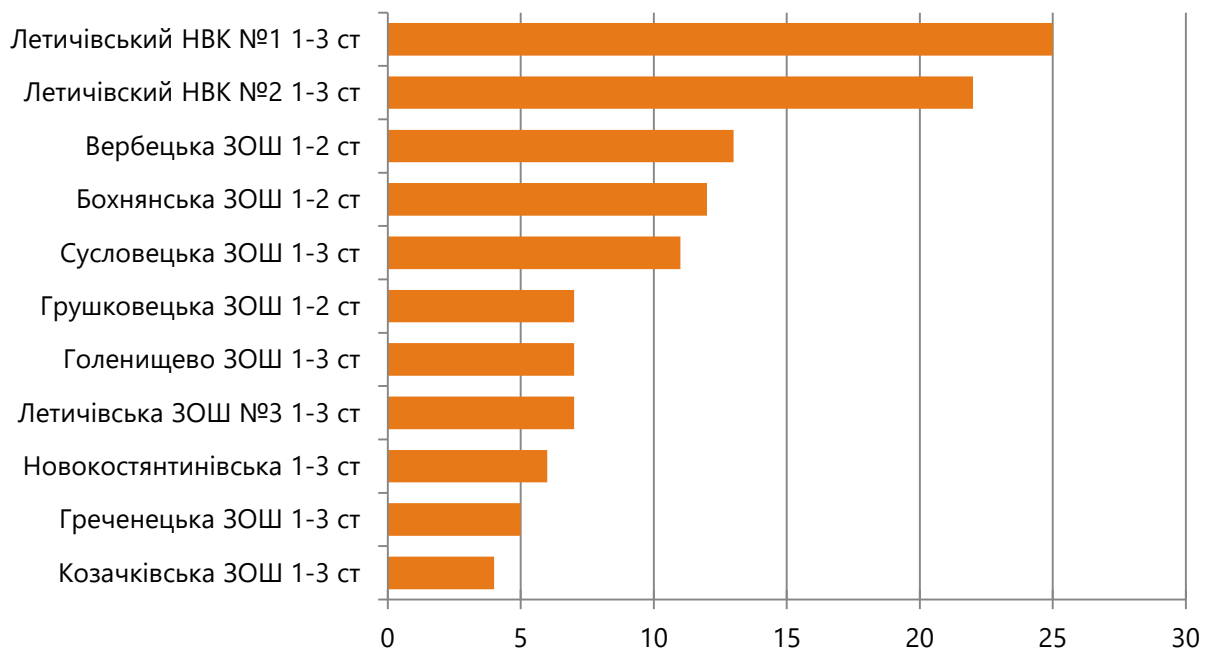
### 1. Детальні показники

#### 1.1. Середня кількість учнів в одному класі

Цей показник дає змогу визначити одиничну вартість навчання (так званих освітніх витрат у розрахунку на одного учня). Що меншою буде кількість учнів у класі, то вищими будуть одиничні витрати. Показник дає змо-

гу проаналізувати умови роботи вчителів. Необхідно також звернути увагу на те, що з погляду ефективності навчального процесу оптимальна кількість учнів у класі має становити не менше ніж 15 осіб.

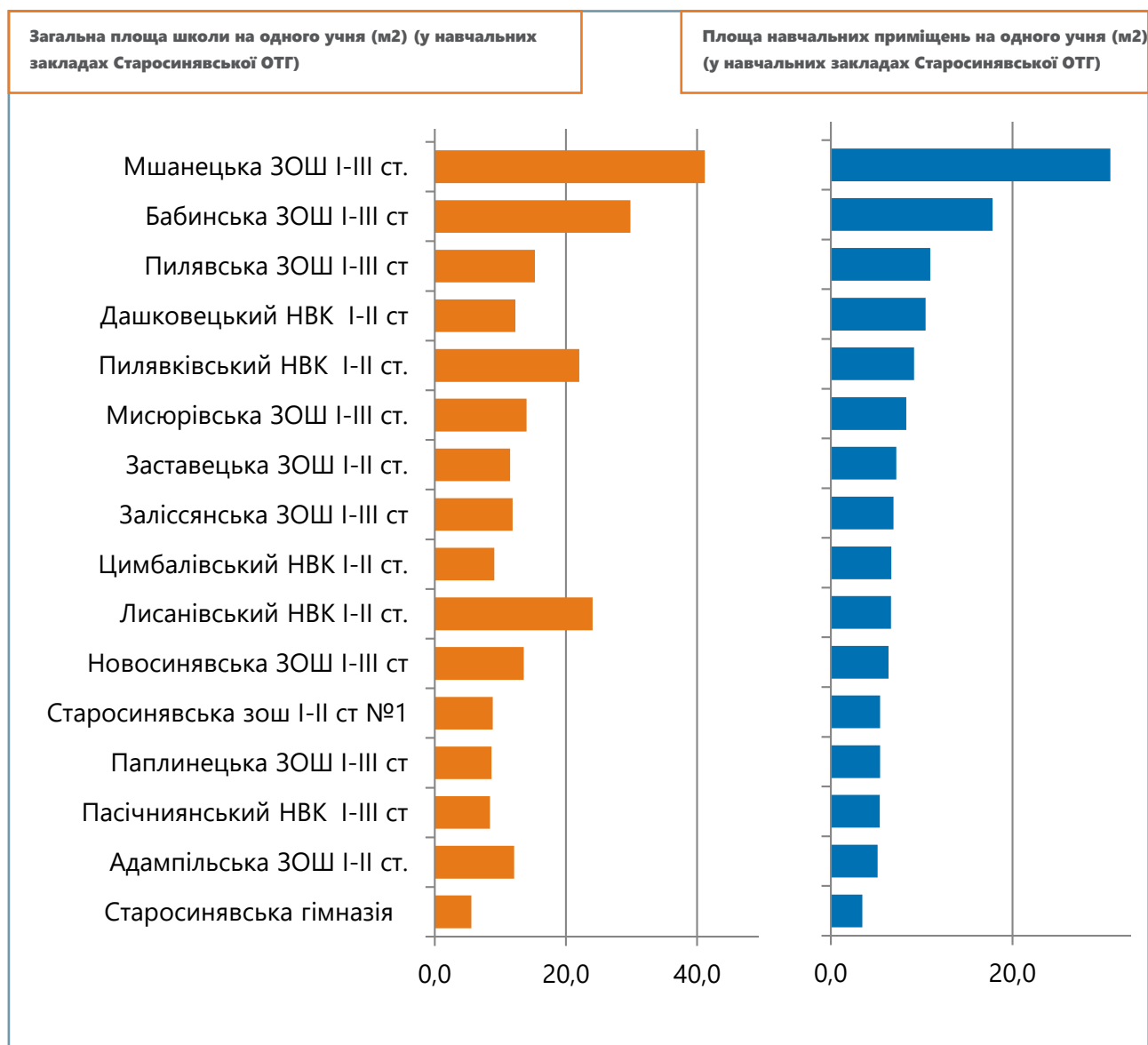
**Кількість учнів у класі**  
Летичівська об'єднана громада



## 1.2. Використання приміщень для навчальних занять (класних приміщень)

Величина цього показника, а саме співвідношення кількості класів та кількості приміщень для проведення уроків (так званих навчаль-

них приміщень), свідчить про рівень використання шкільної інфраструктури.



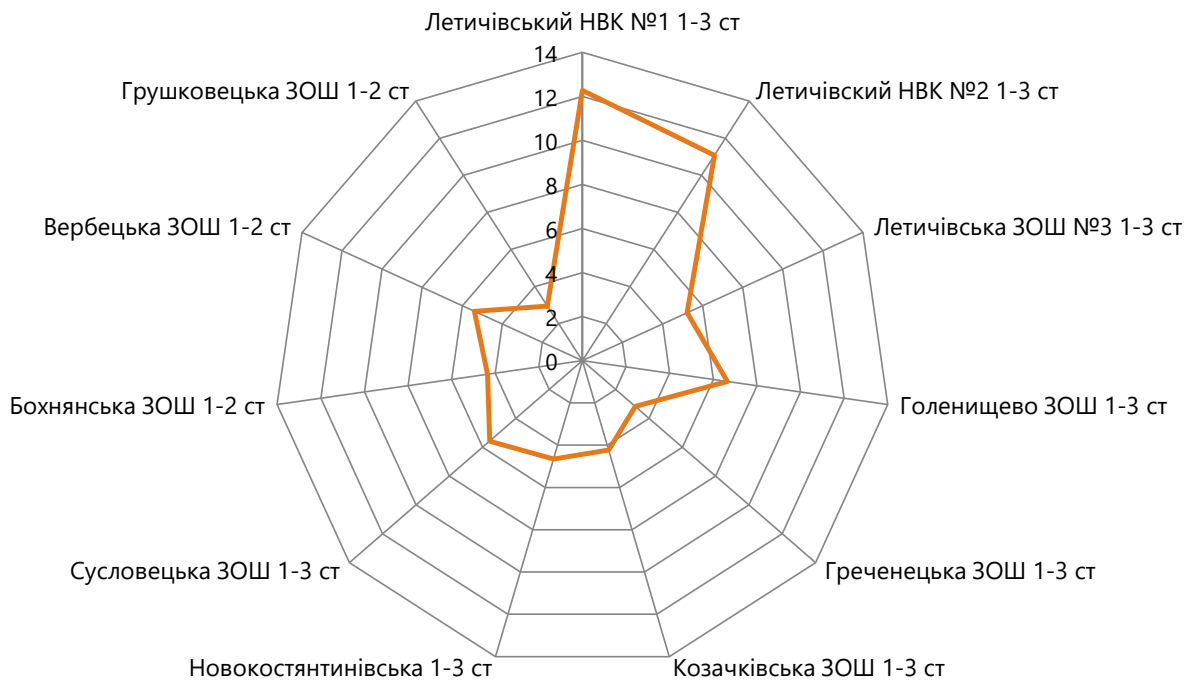
## 2. Ефективне використання педагогічних кадрів та допоміжного персоналу

### 2.1. Кількість учнів на одну штатну одиницю посади вчителя

Кількість учнів на одну штатну одиницю посади вчителя – найпоширеніший вимір ефективності шкіл у межах шкільної системи. Що більше учнів припадає на одного вчителя, то

вищою є ефективність школи, якщо ж кількість учнів менша, тоді витрати на одного учня зростають.

**Кількість учнів на одну штатну одиницю посади вчителя  
Летичівська об'єднана громада**

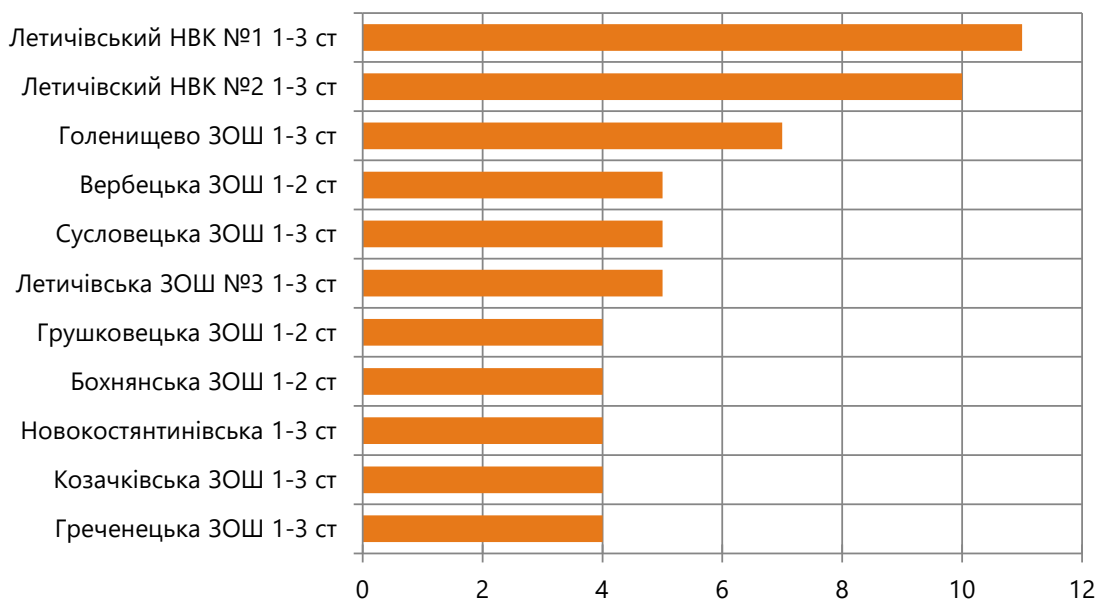


**2.2. Кількість учнів, яка навчається в одного вчителя**

Показник визначає середню кількість учнів, яку має навчати й оцінювати конкретний учитель. Цей показник залежить від предмета викладання і, відповідно, від рамкового навчального плану для різних предметів. Показник також може визначати відносини

та рівень довіри, які існують між учителем та учнем і впливають на рівень навчання, оскільки іноді вкрай складно визначити, об'єктивно оцінити та стежити за досягненнями декількох сотень учнів. Зокрема показник залежить від середньої кількості учнів у класі.

**Кількість учнів, яка навчається в одного вчителя  
Летичівська об'єднана громада**

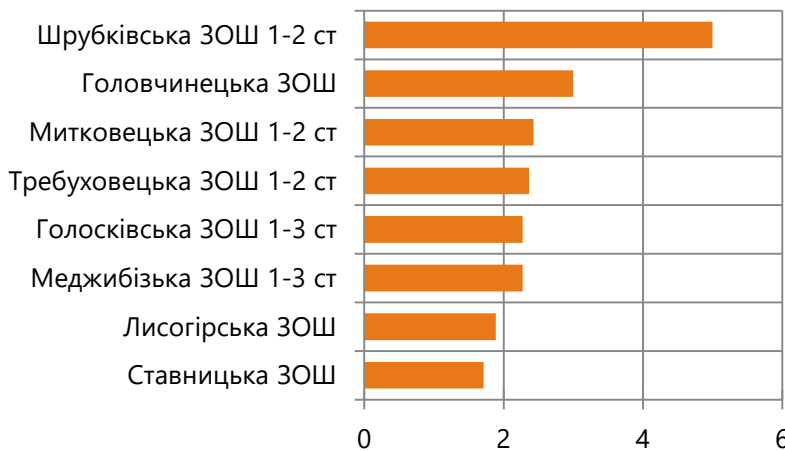


### 2.3. Кількість штатних одиниць посади вчителя на один клас

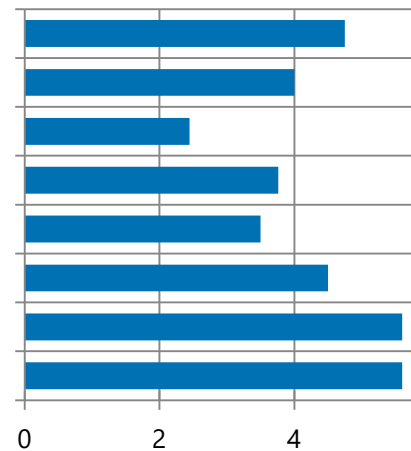
Величина цього показника – де-факто – не що інше, як кількість навчальних годин протягом тижня в розрахунку на один клас (перехід від одного показника до іншого вимагає лише множення на пенсум (обов'язкової кількості навчальних або наукових занять для вчителя або викладача). Це один із найважливіших синтетичних показників, який демонструє педагогічний потенціал/можли-

вості школи та враховує і збільшення кількості навчальних годин, що є наслідком поділу класу на групи чи виділення директорських годин, і годин, які оплачують з бюджету т. зв. керівного/провідного органу. Такі показники для різних типів шкіл дають змогу органам місцевого самоврядування порівняти їхні шкільні системи із загальною практикою українських шкіл.

#### Кількість штатних посад вчителя на один клас Меджибізька об'єднана громада



#### Кількість учнів на одного вчителя Меджибізька об'єднана громада



### 2.4. Кількість штатних одиниць працівників зі складу господарсько-обслуговувального персоналу на один клас

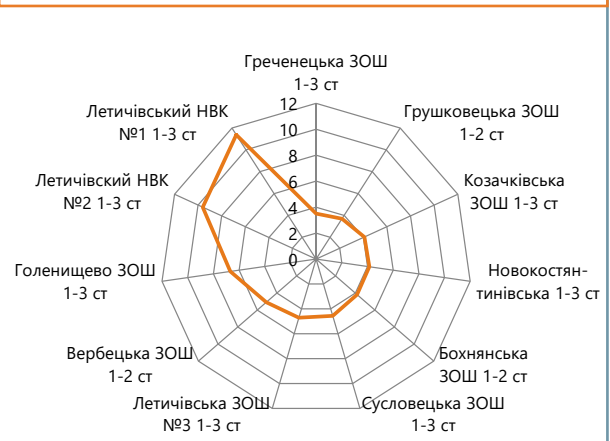
Важливо зазначити, що цей показник не визначає рівня ефективності залучення непедагогічного персоналу. Точне визначення ефективності залучення персоналу вимагає застосовувати інші додаткові дані, наприклад,

у випадку технічного персоналу – площі будівлі, у випадку персоналу на кухні – кількості порцій, які готують, у випадку адміністрації – кількості учнів.

#### Кількість штатних посад непедагогічного персоналу на клас Летичівська об'єднана громада



#### Кількість учнів на одного непедагогічного працівника Летичівська об'єднана громада



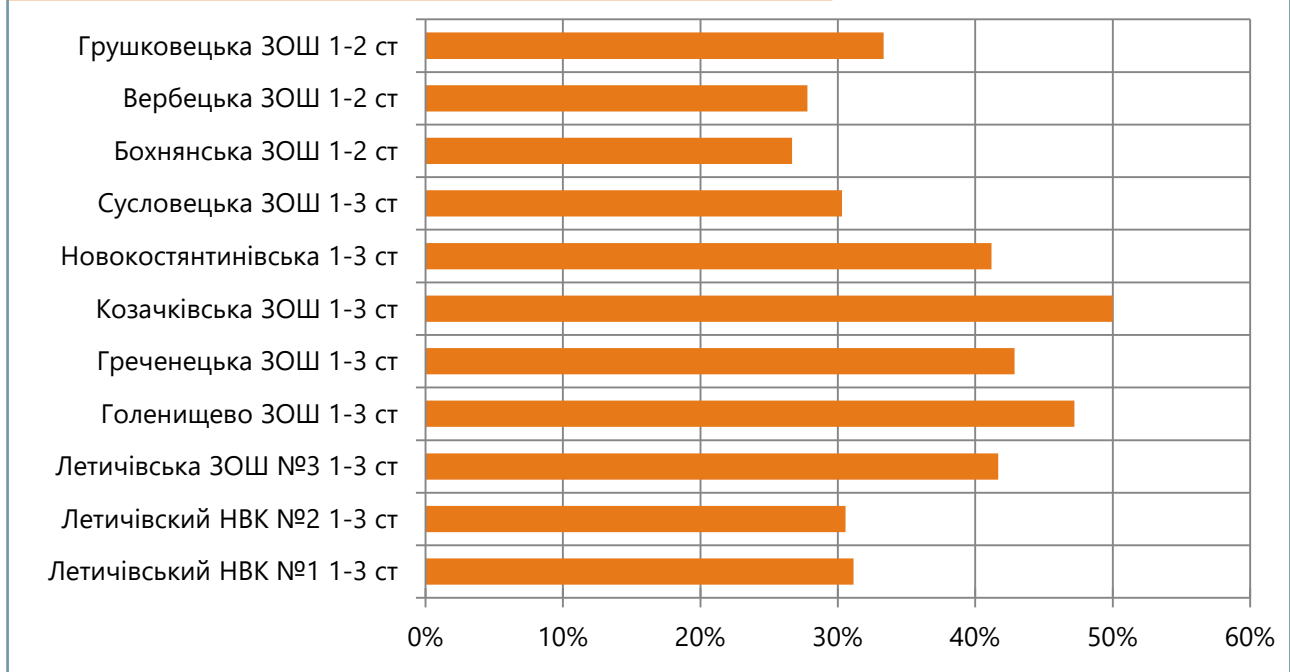


## 2.5. Співвідношення кількості штатних одиниць працівників зі складу господарсько-обслуговувального персоналу до загальної кількості зайнятих учителів та господарсько-обслуговувального персоналу

Цей показник необхідний, щоб оцінити ефективність зайнятості у школах. Показник господарсько-обслуговувального персоналу у школах щодо загальної кількості працевла-

штованих не повинен перевищувати 15 відсотків. Вища величина показника вказує на неефективне використання господарсько-обслуговувального персоналу.

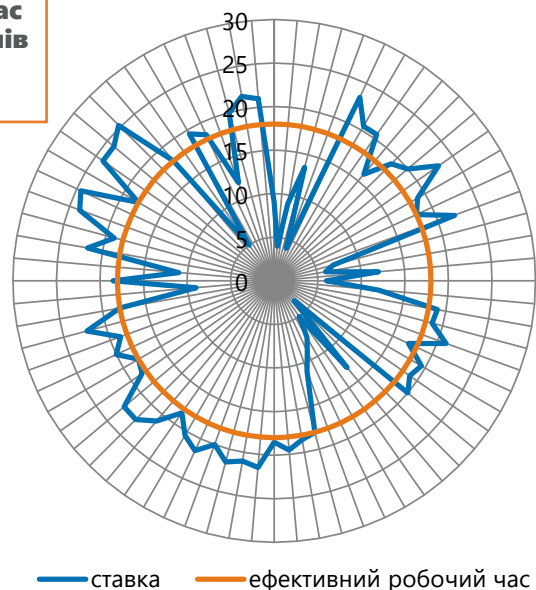
**Відсоток непедагогічного персоналу до всіх працівників Летичівська об'єднана громада**



## 2.6. Відсоток педагогічних працівників, які працюють повний робочий день

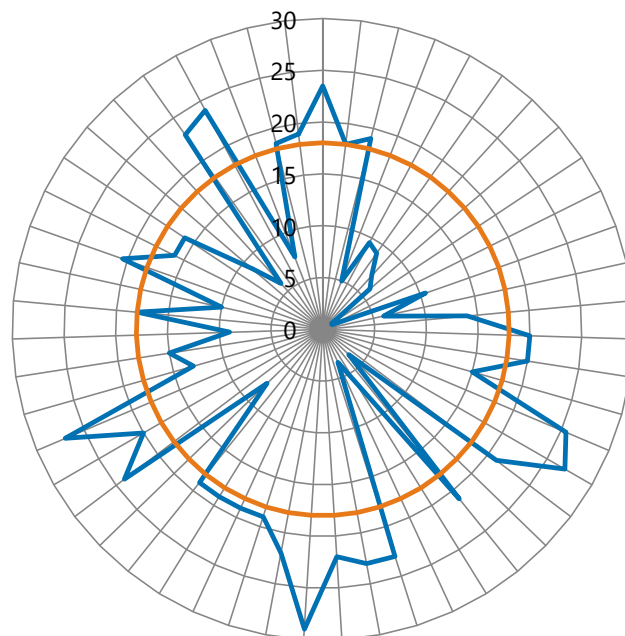
Показник дає змогу у відсотковому відношенні побачити кількість учителів конкретних предметів та інших учителів, які працюють на повну ставку, серед усіх учителів, які працюють у школі. Неповна зайнятість може призвести до того, що вчителі перебуватимуть у школі лише декілька годин на тиждень і, відповідно, не братимуть участі в реалізації різноманітних завдань школи, не спілкуватимуться в достатньому обсязі з учнями. Проблема такої форми працевлаштування вчителів може стосуватись передусім органів місцевого самоврядування, які мають у підпорядкуванні розгалужену мережу шкіл.

**Ефективний час роботи вчителів Летичівський НВК № 1**



### Ефективний час роботи вчителів Летичівський НВК № 2 I-III ст.

— ефективний час роботи вчителів  
— стандартна ставка

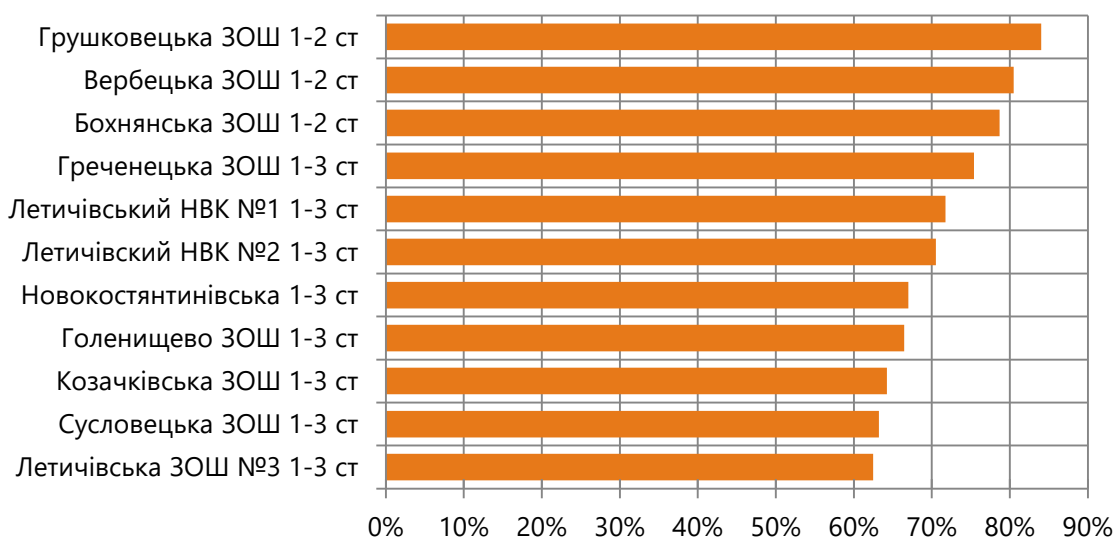


## 2.7. Частка заробітної плати вчителів у поточних видатках всіх витрат

Видатки на заробітну плату вчителів становлять найбільшу частину видатків громад у рамках реалізації завдань в освітній сфері. Органи самоврядування мають обмежений вплив на розмір заробітної плати. У сьогоднішній ситуації громада може підвищувати розмір базової заробітної плати вище від мінімальної ставки, яку визначило Міністерство освіти і науки України, за рахунок різноманітних доплат чи надбавок.

Зважаючи на низьку гнучкість управління власними видатками, організаційні одиниці органів місцевого самоврядування у кризових ситуаціях або в ситуаціях недостатності коштів передусім зменшують інші види видатків на школи, наприклад, видатки для поповнення книжкового фонду бібліотек чи видатки на навчальні посібники тощо.

### Заробітна плата вчителів у поточних видатках на освіту Летичівська об'єднана громада

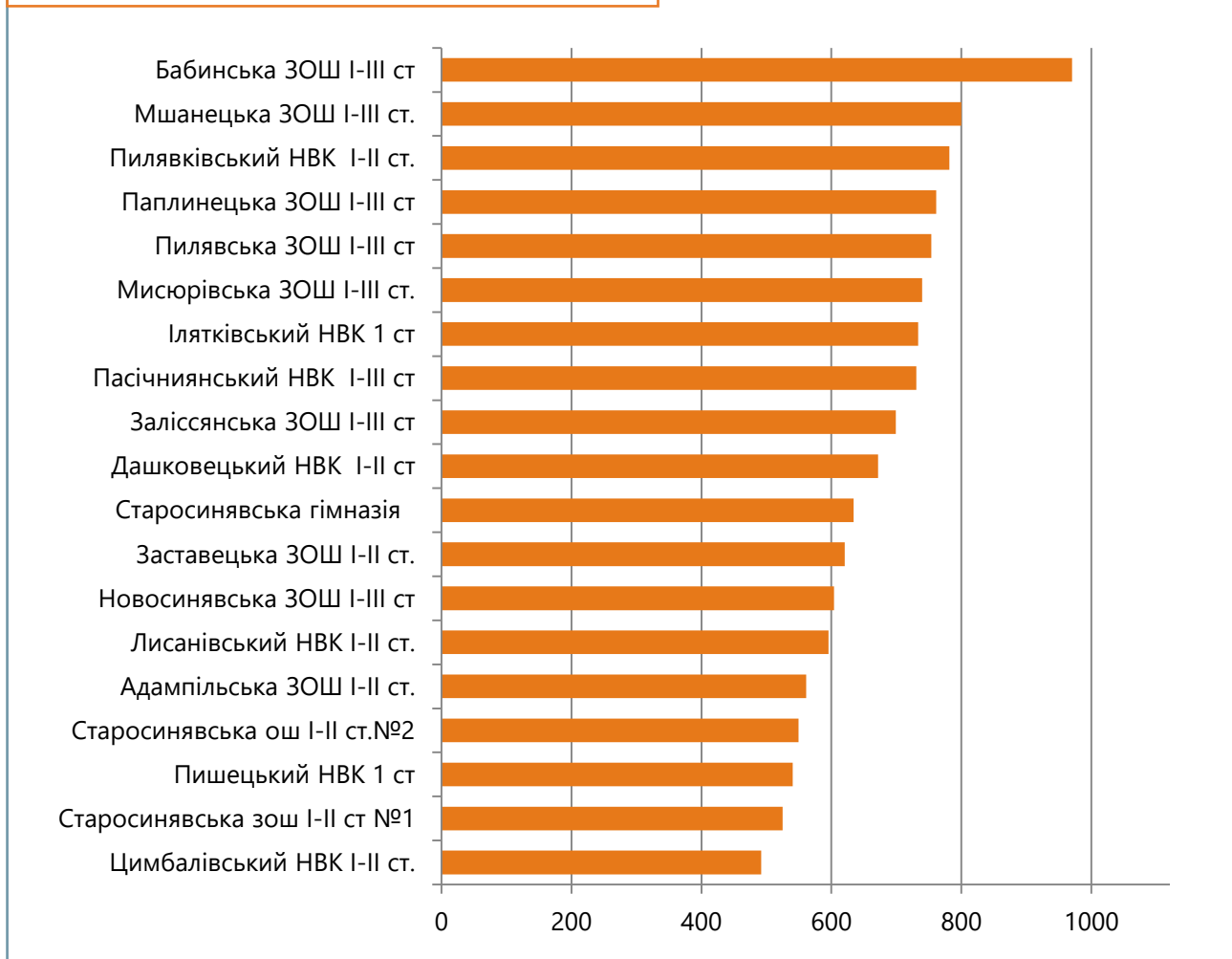


## 2.8. Середньомісячна заробітна плата працівника з господарсько-обслуговувального персоналу

Цей показник дає змогу побачити розмір середньої заробітної плати так званого непедагогічного персоналу, тобто розмір зарплати працівників їдальні та технічного персоналу в розрахунку на одну штатну одиницю.

На відміну від заробітної плати педагогічного персоналу, органи місцевого самоврядування в цьому випадку мають більшу свободу у визначенні розміру базової заробітної плати цієї категорії працівників.

**Середньомісячна заробітна плата працівника з господарсько-обслуговувального персоналу Старосинявська ОТГ**

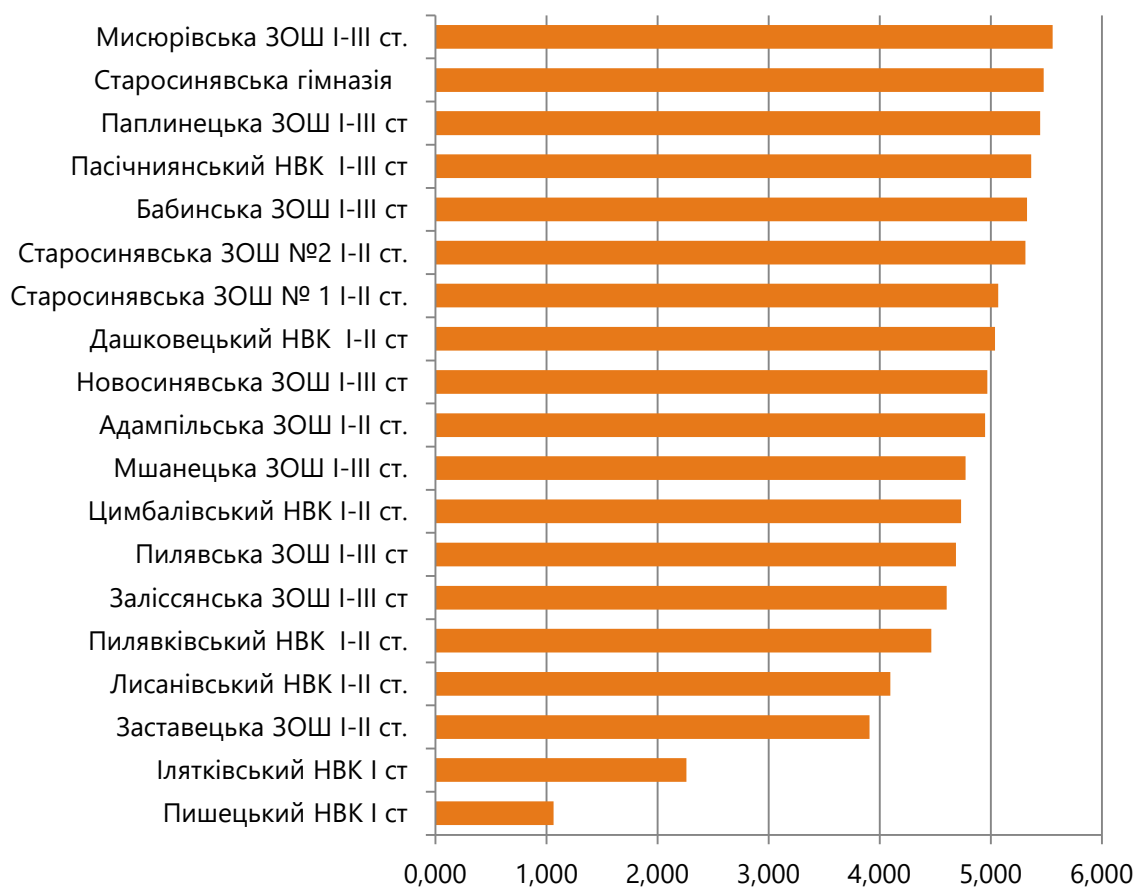


## 2.9. Середньомісячна заробітна плата педагогічного працівника

Цей показник розраховують як середню величину заробітної плати вчителя. Для органів місцевого самоврядування це найбільша стаття витрат в освітній сфері. Вища заробітна плата може бути стимулом для підвищення рівня професійної майстерності вчителів, а також заохоченням висококваліфікованих учителів із навколишніх містечок чи сіл.

Використовуючи показники, можна порівнювати навантаження вчителів, а також рівень їхнього залучення в освітній процес. Якщо більшість громад використовуватиме порівняльний метод із застосуванням показників, тоді з'явиться можливість порівняти окремі громади з погляду ефективності управління навчальним процесом. Однак це поки що можливе лише в майбутньому.

### Середньомісячна заробітна плата педагогічного працівника Старосинявська ОТГ



Аналіз має завершитися таблицею, у якій представлено всі навчальні заклади у громаді. Необхідно врахувати такі індикатори: кількість учнів на одного вчителя, відсоток

висококваліфікованих учителів, їхній педагогічний стаж, відсоток педагогічного навантаження вчителя в конкретній школі.

## 3. Ефективність фінансування освітніх завдань

### 3.1. Поточні видатки на завдання у сфері освіти (без садочків та підвезення школярів) як відсоток отриманої субвенції на освіту й дотації

Цей показник дає змогу побачити покриття якої частини систематичних видатків на освіту відбувається за рахунок субвенції на освіту, що надається громаді. Загальні поточні видатки стосовно субвенції на освіту – це основний показник, який визначає рівень

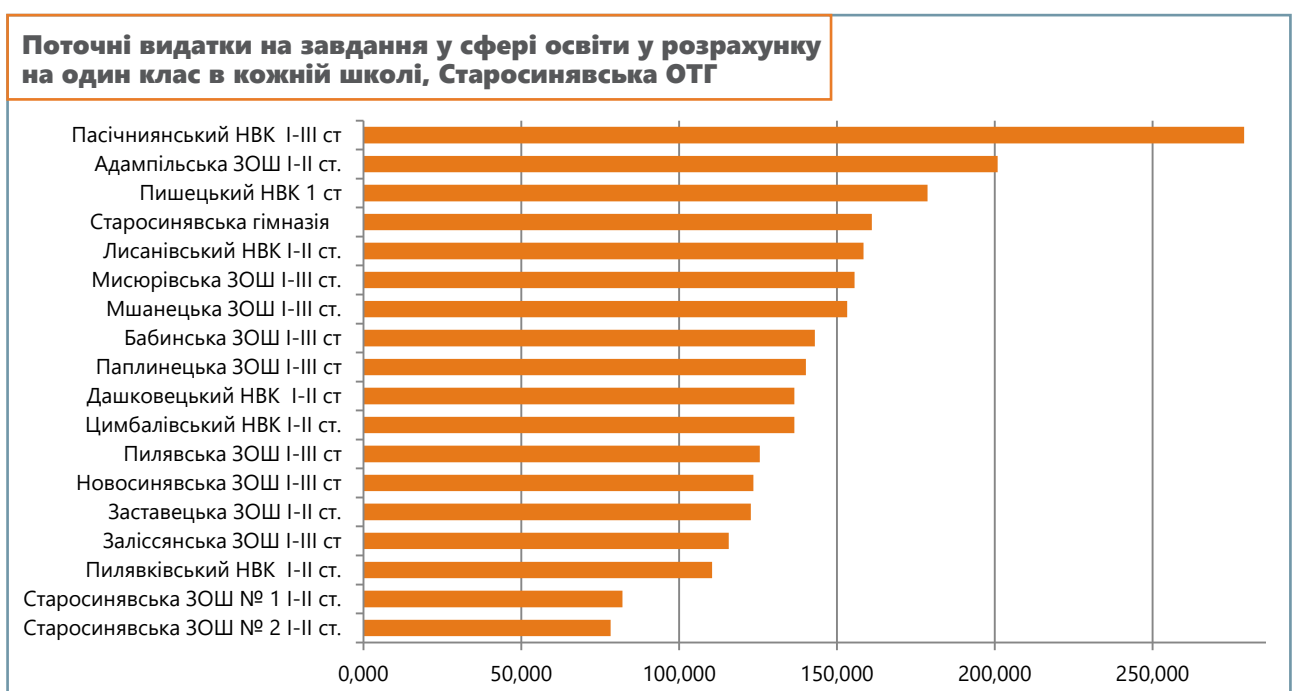
активності/залучення органів місцевої влади у фінансування освіти. Цей показник повинен бути однаковий. Вищий показник означатиме, що на фінансування завдань в освітній сфері громада «докладає» із власних коштів.



### 3.2. Поточні видатки на завдання в освітній сфері в розрахунку на один клас у кожній школі

Цей показник використовують, щоб оцінити видатки в розрахунку на один клас, і він першим вказує на існування малочисельних класів та, відповідно, більші витрати на освіту й навчання. Поточні видатки у розрахунку на один клас у школах однакового типу не повинні суттєво різнитися між собою, оскільки школи працюють за однаковою програмою і мають приблизно однакову кількість

навчальних годин. У зв'язку з цим різна сума видатків у розрахунку на один клас може свідчити про вищі потреби школи з вищим показником, про зайнятість у школі вчителів більш високих кваліфікаційних категорій або ж про особливе ставлення до цього навчального закладу вищого керівного органу, якому він підпорядковується.

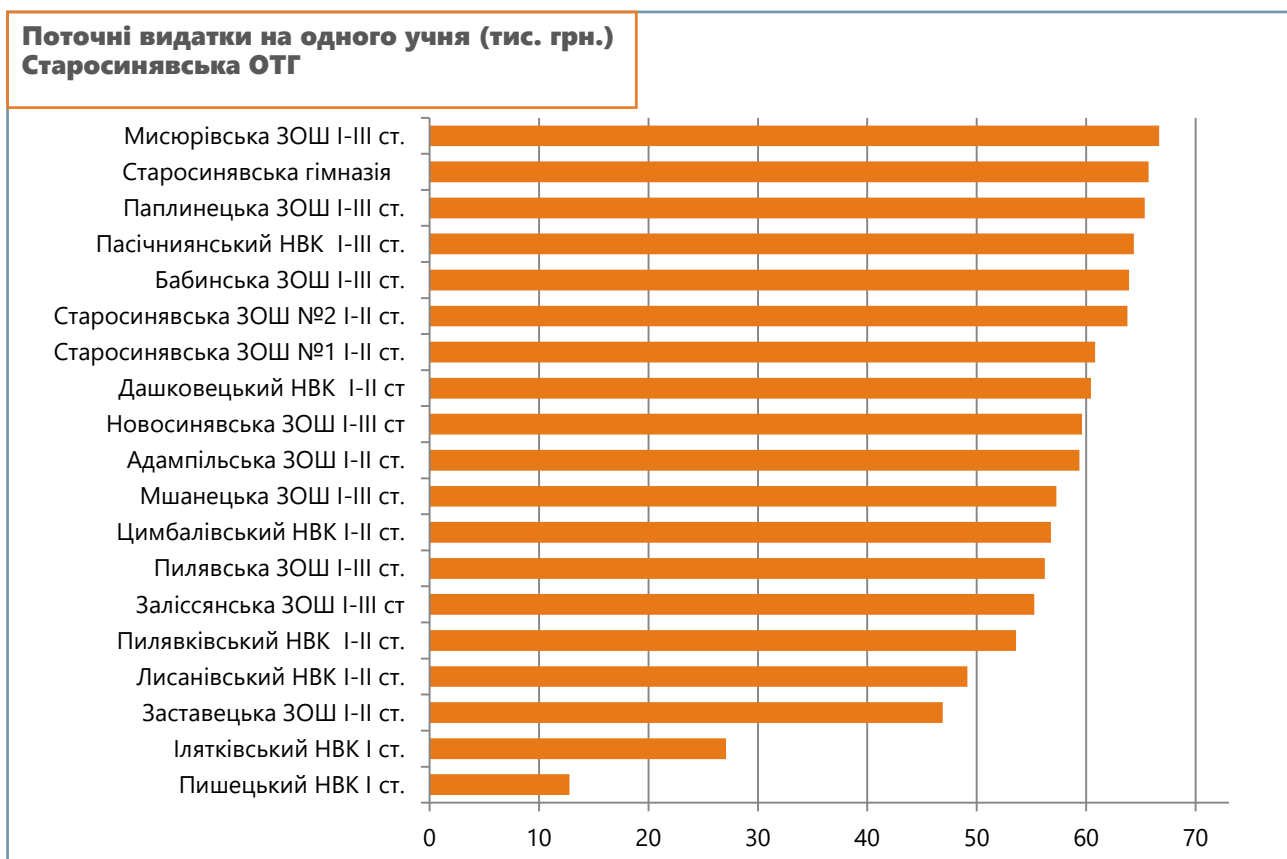


### 3.3. Поточні видатки на завдання у сфері освіти як відсоток отриманої субвенції на освіту у розрахунку на одного учня в кожній зі шкіл громади

Цей показник дає змогу виявити реальну суму коштів, що витрачають на навчання одного учня. Відокремлення поточних видатків від загальної суми видатків на освіту дає можливість захистити цей показник від коливань, що спричинили інвестиції. Важливо пам'ятати, що ці витрати залежать від багатьох чинників, зокрема від особливостей мережі шкіл, наповнюваності класів, розміру заробітної плати вчителів, власного фінансового потенціалу місцевих органів влади тощо. Інтерпретуючи цей показник, як і інші показники питомих затрат, необхідно також зважати й на іншу інформацію, наприклад, подані

вище показники, які стосуються школярів та працівників закладу.

Щоб оцінити рівень витрат на освіту, тобто оцінити ефективність використання державних коштів, застосовують показник середніх поточних витрат на одного учня. У деяких дослідженнях використовують складніший показник, а саме показник витрат на одного учня, поділений на ВВП у розрахунку на одного мешканця. Цей показник краще підходить для того, щоб здійснити міжнародне порівняння, оскільки він враховує відмінності рівня добробуту населення в різних країнах.

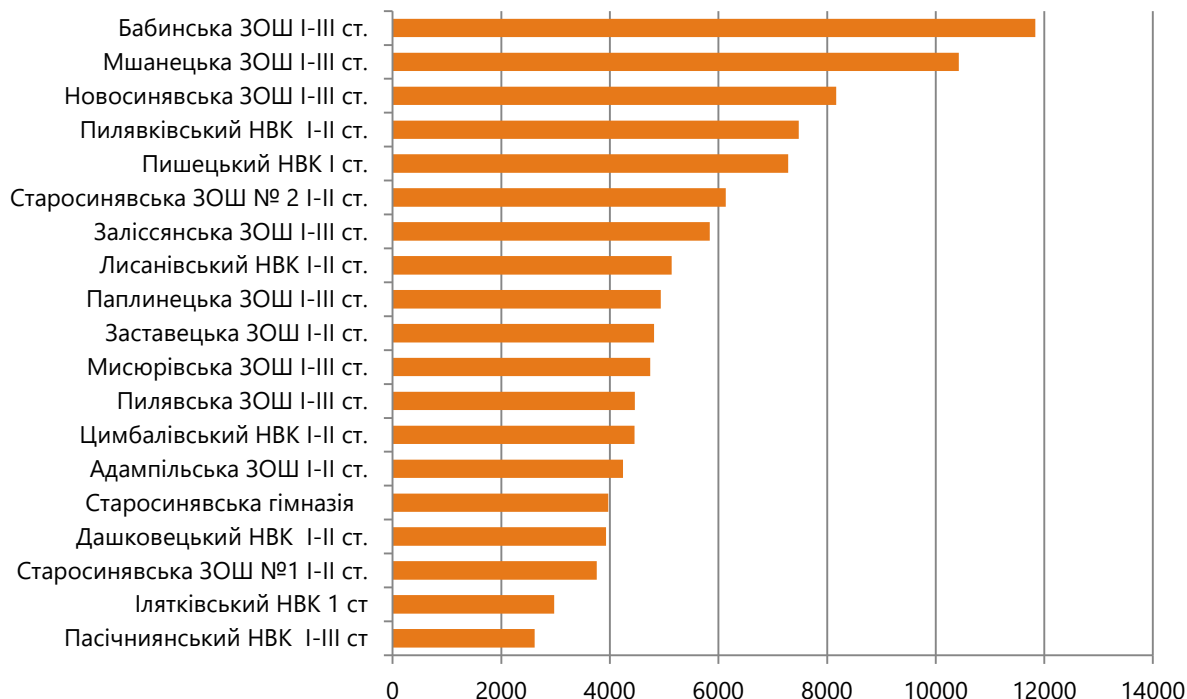


### 3.4. Витрати на матеріально-технічне забезпечення щодо загальних видатків на завдання у сфері освіти та шкільного виховання

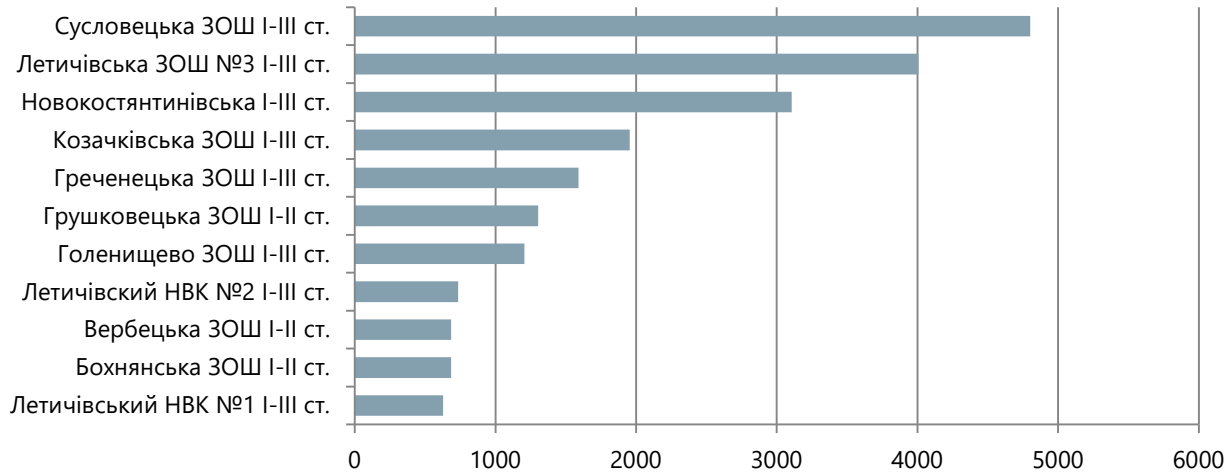
Відсоткова частка майнових витрат у загальних видатках на освіту дає змогу виокремити категорію несистематичних витрат, щоб покращити умови навчання. Реалізація інвестиційних проектів значною мірою залежить від стану освітньої бази, а також від фінансових можливостей органів місцевого самовряду-

вання, а ці коливання в окремі роки і в окремих школах можуть бути дуже суттєвими. Зазвичай цей показник нижчий у тих місцевих органах влади, які в перші роки після переходу в їхнє підпорядкування шкіл модернізували навчальну базу.

### Витрати на утримання на одного учня Старосинявська ОТГ



### Витрати на утримання на одного учня Летичівська ОТГ



## 3.5. Витрати на утримання

Витрати на утримання мають зосереджуватися на витратах на електроенергію, комунальні послуги, опалення, шкільне приладдя, харчування учнів, перевезення учнів (якщо таке є) та інші менш важливі категорії витрат.

Як і в попередніх випадках, результати аналізу мають бути представлені в таблиці. Таблиця має відображати використані дані

й такі індикатори: вартість опалення одного квадратного метра навчальних приміщень, вартість опалення всієї будівлі в розрахунок на один квадратний метр, вартість комунальних послуг на одного учня тощо. Так само таблиця має містити витрати на оплату праці педагогічних і непедагогічних працівників на одного учня.

## 4. Якість навчання

### 4.1. Відвідуваність школи

Цей показник обчислюють як відсоток учнів, присутніх на уроках. Він також містить інформацію стосовно відсутності учнів (тобто 100 % мінус відвідуваність). Визначаючи рівень відвідуваності, немає значення, чи відсутність

була з поважних причин, чи ні. Зважають лише на факт присутності або відсутності школяра. Показник відвідуваності дає змогу зробити висновок щодо рівня зацікавленості батьків навчальним процесом своїх дітей.

### 4.2. Середній рівень річних підсумкових оцінок

Середній рівень річних підсумкових оцінок має велике значення для оцінювання дидактичного процесу у школі, зокрема в багаторічному вимірі (порівнювання паралелей, встановлених тенденцій). На відміну від внутрішнього іспиту, вчитель оцінює набагато ширший обсяг знань та вмінь учнів. Під час

уроку вчитель спостерігає за учнем, відповідно, він може оцінити його вміння працювати в групі, вміння концентруватись, допомагати слабшим у навчанні або самостійно «підтягувати хвости». Вчитель також може взяти до уваги початковий рівень знань учня, а також оцінити його мотивацію і наполегливість.

### 4.3. Показник результатів зовнішнього незалежного оцінювання

Цей показник надзвичайно важливий і, що найголовніше, найбільш об'єктивний щодо оцінювання результатів здобутих знань учнями навчального закладу. Що вищий відсоток учнів, які мають щонайвищі результати у зов-

нішньому незалежному оцінюванні, то ефективнішою є робота закладу. І навпаки – що вищий відсоток учнів, які не подолали поріг у зовнішньому незалежному оцінюванні, то неефективнішою є робота закладу.

### 4.4. Показник порівняння річного оцінювання учнів 11 класу з навчальних предметів із результатами державної підсумкової атестації у формі зовнішнього незалежного оцінювання

Цей показник засвідчує, наскільки об'єктивно вчителі шкіл оцінювали знання учнів упродовж навчального періоду, а отже, ефективно забезпечували навчальний процес. За допо-

могою нього можна встановити та порівняти тенденції в окремих закладах та між закладами залежно від наповненості, місця розташування, складу педагогічного персоналу тощо.

## 5. Підсумки аналізу і представлення результатів

Результати проведеного аналізу дають змогу створити мапу освітніх установ та вказати їхній потенціал, який вимірюється якістю освітньої інфраструктури, її оснащенням, а також рівнем кваліфікації вчителів. Важливо також визначити відмінності. Деякі з них не надто важливі і не впливають на щоденну роботу школи. Їхньою причиною можуть бути щорічна флуктуація (зміна) кількості учнів, рі-

вень підготовки вчителів тощо. Ці відмінності, особливо якщо вони не мають систематичного характеру, можна ігнорувати. Натомість керівники громади мають звернути увагу на значущі відмінності, які суттєво впливають на роботу окремих установ/закладів і пов'язані з відповідними рішеннями, які ухвалюють районні державні адміністрації. Найчастіше ці рішення стосувались утримання шкіл із не-



великою кількістю учнів або збереження великого штату, який абсолютно не відповідав реальним потребам. Із наслідками цих рішень сьогодні стикаються громади і є сподівання, що вони з ними впораються. Подібні рішення стосувались штатної кількості методичних кабінетів. Суттєві відмінності між школами виникли через небажання здійснювати зміни, що було характерним для районних державних адміністрацій. Зміни мали стосуватись штату шкільних адміністрацій, працівників шкільних їдалень та технічного персоналу. Сьогодні громада повинна провести порівняльний аналіз для багатьох показників, які описують процес функціонування школи. Такий аналіз має визначити відмінності, а також причину їх виникнення. Це один із найважливіших елементів внутрішнього діагнозу шкільної системи на місцевому рівні. Про це варто говорити відкрито, оскільки до

такої ситуації призвели попередні рішення органів влади, без огляду на те, що іноді за ними крилися суспільні конфлікти. Наступний етап – аналізування тенденцій, яке вимагатиме розгляду багатьох показників одночасно. Наприклад, зниження середньої кількості учнів у класі пов'язане з демографічними змінами. Аналізування демографічних змін дасть змогу зробити прогноз. Щодо завдань в освітній сфері, то якраз демографічні дані дають підстави зробити прогноз на шість років. Прогнози мають навчальну та мобілізаційну вартість, оскільки допомагають школам, а також тим, хто безпосередньо ухвалює рішення, побачити можливі ефекти рішень або їхню відсутність. Передусім це стосується рішень щодо вдосконалення мережі шкіл, запровадження програми реорганізації в якійсь зі шкіл, змінення організації підвезення школярів до школи тощо.

### **III. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДОШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

Дошкільні заклади фінансуються з бюджетів громад, оскільки вони належать до переліку її основних завдань. На відміну від фінансування освітніх завдань, які реалізують у школах, громади не отримують коштів із державного бюджету на реалізацію завдань у сфері дошкільного виховання. Влада грома-

ди спільно з батьками самостійно ухвалюють рішення щодо догляду за дітьми від 3 до 6 років. Основний метод оцінювання – аналізування показників, які стануть підставою для подальшого оцінювання ефективності послуг, які надають ці заклади.

#### **1. Кількість дітей, охоплених дошкільною освітою та вихованням, відносно загальної кількості дітей, які проживають у цій місцевості**

Це базовий показник, який допомагає визначити кількість дітей, охоплених позашкільною освітою та вихованням у кожній окремій місцевості. На підставі цього показника з урахуванням усіх інших даних можна оцінити

реальні потреби на цей вид послуги у громаді. У багатьох громадах мешканці сіл через відсутність дошкільних закладів позбавлені можливості користуватися такими послугами.

#### **2. Кількість дітей на одного педагога дошкільного закладу**

Цей показник має коливатися на рівні 10–15 дітей. Якщо цей показник менший, це сигналізуватиме про підвищення комфорту перебування і навчання, та, одночасно, про

збільшення суми коштів, що витрачають з бюджету громади. У ситуації, якщо показник буде менший ніж 5 дітей на одного педагога, такий стан речей може суттєво впливати на стан міс-

цевих фінансових ресурсів. У такому випадку необхідно розглянути можливість внести змі-

ни у форму дошкільної освіти й перейти до забезпечення дошкільної освіти в родинях.

### 3. Кількість дітей, яка припадає на одне приміщення

Цей показник вказує на використання інфраструктури, призначеної для надання таких послуг. При цьому необхідно врахувати не лише кількість дітей, які фактично зараховані до навчального закладу, а й кількість, яка реально його відвідує. Порівняння цього показника з кількістю дітей на одне приміщення дасть змогу оцінити, наскільки процес об'єднання груп може впли-

нути на якість проведення занять. Якщо в дошкільному закладі така кількість дітей, що є можливість сформувати групи за віком, тоді необхідно подбати про виділення окремих приміщень для кожної із груп. Якщо ж у групі менше ніж 5–10 дітей, тоді групи дітей різного віку необхідно об'єднувати.

### 4. Вартість утримання однієї дитини в дошкільному навчальному закладі

Цей показник – результат ділення витрат громад на утримання закладу на кількість дітей, що відвідують цей заклад. Показник можна використовувати, щоб порівняти витрати на утримання інших подібних закладів. Завдяки цьому показникові можна зробити висновок, у якому із сіл витрати на дошкільну освіту та виховання є найвищими, а також внести зміни у процес надання такого виду послуг,

наприклад, через створення дошкільних груп/відділень дошкільної освіти у школах, створення навчально-виховних комплексів «Школа-садок». У випадку, якщо орган місцевого самоврядування ухвалив рішення про приєднання дошкільного закладу до школи, тоді необхідно перерахувати витрати на утримання закладу на одного школяра/дошкільника.

## IV. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Такі заклади повністю утримують за рахунок бюджетних коштів громад. Їхнє існування і робота великою мірою залежать від потреб мешканців громади на такого виду послуги. Проблема таких закладів у тому, що вони зазвичай розташовані в центрі громади і скористатись їхніми послугами можуть далеко не

всі мешканці. Аналізування необхідно розпочинати з визначення відсотка учнів, які послуговуються пропозиціями школи творчості. З цією метою необхідно зіставити загальну кількість дітей і кількість дітей, які відвідують заняття і безпосередньо у школі, і за її межами.

### 1. Кількість дітей, які користуються пропозиціями і можливостями школи творчості у перерахунку на одного викладача/інструктора

Цей показник дає можливість оцінити, якою мірою учні шкіл зацікавлені в заняттях, що пропонує школа творчості, і наскільки вони завантажені такими заняттями. Що більше учнів відвідує заняття одного виклада-

ча/інструктора, то цікавішою є пропозиція. Величина цього показника впливає, безумовно, на розмір витрат на проведення занять у школах учнівської творчості.

## 2. Вартість проведення окремих занять у перерахунку на одного учня/учасника

Цей показник вказує на витрати на одного мешканця громади, що користується послугами, які надає школа творчості. Ці витрати

можна зіставити з витратами школи на проведення подібних у занять.

## 3. Вартість проведення заняття у перерахунку на одного викладача/інструктора

Цей показник вказує, скільки коштів витрачає громада на утримання одного викладача/інструктора, який веде заняття. Цілком зрозуміло, що репетиції хору дещо відрізняються від навчання гри на музичному інструменті.

Однак мета цього показника – оцінити можливості проведення подібних занять поза межами школи творчості. Завдяки цьому показникові можна порівнювати витрати на такі заняття у школі творчості та середній школі.

## 4. Відсоток учнів, що відвідує заняття поза межами навчального закладу

Цей показник дає змогу оцінити, якою мірою пропозиціями школи можуть скористатись мешканці громади, що не проживають безпосередньо в місцевості, де вона (школа) розташована. Що вищим буде цей показник, то ширшим буде перелік пропозицій школи і вищий рівень задоволення потреб мешкан-

ців. З іншого боку, що ширшою буде пропозиція, якою зможуть скористатись мешканці поза безпосереднім приміщенням школи, то менш доцільним і необхідним буде існування стаціонарного об'єкта, оскільки заняття викладачі/інструктори можуть проводити у приміщеннях початкових/середніх шкіл.

## 5. Аналіз функціонування закладів позашкільної освіти

Результатом аналізу повинен стати звіт, який міститиме інформацію стосовно відповідності пропозицій закладів позашкільної освіти очікуванням мешканців громади та витрат на її функціонування. У розмовах і дискусіях на тему існування закладів позашкільної освіти ми часто чуємо аргументи, що такі заклади потрібні, оскільки вони виконують важливу

соціальну функцію. Однак у ситуації, коли витрати на існування таких закладів будуть надто високими, можливо, варто задуматись над перенесенням цього напряму діяльності безпосередньо до шкіл, запросивши одночасно туди викладачів/інструкторів закладів позашкільної освіти.

## V. МОНІТОРИНГ ПРОЦЕСУ ЗМІН

Зміни, що відбуваються у процесі реалізації завдань в освітній сфері, потрібно моніторити. За це відповідає орган управління освітньою сферою громади. Моніторинг має

стосуватись основних показників, які допоможуть оцінити ефективність прийнятих рішень, спрямованих на досягнення мети. Відтак необхідно визначити характер змін.

### 1. Деякі несуттєві зміни

Вони не впливають на щоденну роботу шкіл. Причина може полягати в щорічній флуктуації (зміні) кількості учнів, рівня підготовки

вчителів тощо. Ці відмінності, особливо якщо вони не мають систематичного характеру, можна ігнорувати.

## 2. Суттєві зміни, які впливають на роботу окремих установ/закладів

Ці зміни пов'язані з ухваленням органами місцевого самоврядування свідомих та обґрунтованих рішень. Наприклад, коли, виходячи з різних міркувань, приймали рішення про існування невеликих початкових шкіл (зважаючи на велику відстань до найближчої школи, передбачуване зростання кількості учнів у школі найближчими роками тощо), такі школи мали винятково невеликі та дорогі в

утриманні класи. Сьогодні громада може визнати, що з огляду на соціальне середовище, в якому існує ця школа, є необхідність збільшити кількість ставок педагогів, психологів та медичних працівників. Однак при порівнянні виявиться, що у розрахунку на одного учня і один клас їх є набагато більше, ніж в інших подібних навчальних закладах.

## 3. Істотні відмінності між школами, які виникли не внаслідок освітньої політики, яку реалізують органи місцевого самоврядування

Проблеми, які є результатом відсутності моніторингу, можливих упущень чи низки непов'язаних між собою рішень (рівня зайня-

тості шкільних адміністрації чи рівня обслуговування у школах).

## ПРИКЛАД АНАЛІЗУ

На форму організації і напрями діяльності у сфері освіти в громаді істотно впливають демографічні, соціальні та насамперед економічні зміни. На території колишнього Летичівського району утворилися дві громади: Летичівська й Меджибізька. Управління освітою взяли на себе новостворені органи місцевого самоврядування. Після того, як громади були створені, у них проаналізували ситуацію в освітній сфері. Такий аналіз був необхідний, щоб окреслити майбутнє функціонування освітньої сфери. Під час аналізу досліджували роботу мережі шкіл, розташованих на території громади, з огляду на якість освіти, економіку, потенціал і резерви системи освіти у громаді. Аналізування було динамічним, тобто у ньому врахували зміни демографічної ситуації у часовому проміжку, а також прогнозовані зміни законодавства.

Аналіз розпочали з оцінювання якості освітніх послуг, які надають окремі навчальні заклади на території громади. За основу оцінювання якості взяли результати ЗНО. Оцінювання якості освіти можна було провести тільки у школах I–III ст., учні яких закінчували навчання в 11 класі. За результатами ЗНО було встановлено, що найкращих результатів досягли учні Летичівського НВК № 1 і Летичівського НВК № 2.

Далі цей показник порівняли з іншим – кількістю учнів в одному класі. Дослідження підтвердило, що кількість учнів у класі впливає на результати навчання. Вважають, що у класі має бути не менше 5 учнів, а оптимальна кількість – 15–25 учнів. У таких класах можливе ефективне навчання, про що свідчать навчальні результати у школах саме з такою кількістю учнів у класі. Зіставивши результати навчання з показниками кількості учнів у класі, ми виявили, що між ними є кореляція. Що більше учнів у класі, то вищими є середні результати ЗНО. Порівняння показників підтвердило, що учні шкіл, у яких навчається менше 10 учнів у класі, під час ЗНО здобувають гірші результати.

З аналізу випливає, що в Летичівській об'єднаній громаді найгірші результати ЗНО демон-

струють випускники Новокостянтинівської школи I–III ст., де у класі в середньому навчається 8 учнів, та Козачківської ЗОШ I–III ст., де цей показник становить 5 учнів. У Летичівському НВК № 1, Летичівському НВК № 2 і Летичівській ЗОШ № 3 I–III ст., де у класах навчається 10–25 учнів, середні результати ЗНО значно вищі. Отже, кореляція між кількістю учнів у класі та результатами навчання підтвердилась. На наступному етапі аналізування оцінювали ефективність використання фінансових ресурсів на навчання у школах. Головний показник, за яким можна оцінити наскільки ефективним є навчальний процес, – кількість учнів на одного вчителя.

Щоб визначити ефективність освіти, треба порівняти цей показник із витратами на заробітну плату учителів. Адже саме заробітна плата учителів – найбільша частка витрат на освіту. У Летичівській об'єднаній громаді витрати на заробітну плату – 70 % від усіх витрат на освіту. Склалась думка, що якщо вчитель навчає менше учнів, то вони досягають кращих результатів. Порівнявши кількість учнів на одного вчителя і витрати на освіту з результатами навчання у Летичівській громаді, експерти виявили, що є обернена залежність: чим менше учнів припадало на одного учителя, тим нижчими були результати навчання і вищими витрати на освіту. Отже, твердження, що менша кількість учнів на одного учителя позитивно впливає на результати навчання, не підтвердилось. У школах, де на одного учителя припадало 4 учні, результати ЗНО були найнижчими.

Якщо до аналізу додати показник витрат на освіту в перерахунку на одного учня, то виявиться, що у школах з незначною кількістю учнів витрати на освіту не відповідають результатам. Під час аналізування витрат експерти звернули увагу на розмір витрат на утримання шкіл порівняно з розміром освітньої субвенції. Влада громади була зацікавленою у тому, щоб витрати на освіту в її школах були наближеними до освітньої субвенції. У такій ситуації не довелося б додатково фінансувати виконання освітніх завдань із бюджету громади.

У Летичівській об'єднаній громаді різниця між видатками на утримання шкіл та освітньою субвенцією у 2016 р. становила 7 %, тобто громада виділяла додаткові кошти. У деяких школах громади субвенція покривала лише половину витрат на утримання школи, в інших – на 20 % перевищувала видатки.

Наступна сфера аналізування – використання шкільних об'єктів. Для цього застосували показник площі класів, яка припадає на одного учня. Найефективніше Летичівська громада використовує навчальні об'єкти у Суslopeцькій ЗОШ I–III ст. та Новокостянтинівській ЗОШ I–III ст., а найменш ефективно – у Козачівській ЗОШ I–III ст., де на одного учня припадає 14–16 м<sup>2</sup>. Площа приміщень істотно впливає на вартість утримання об'єктів.

Результат аналізування ситуації у Летичівській школі № 1 змушує задуматись. У цій школі високий показник кількості учнів в одному

класі і, відповідно, низький показник площі на одного учня. Розв'язок цієї проблеми є у витратах на опалювання школи в розрахунку на одного учня.

Цей показник пов'язаний зі способом опалювання, а також з опалювальною площею. Очевидно, що на ефективність опалювання приміщень впливає кількість учнів і площа шкільних об'єктів. Істотним чинником, який впливає на ефективність опалювання, є технологія опалювання й утеплення шкільних об'єктів. Шкільні об'єкти, у яких діють застарілі системи опалення і не використовують енергоощадні технології (утеплення стін чи щільні вікна), на опалення витрачають значно більше коштів, ніж інші подібні об'єкти.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що в результаті проведеного аналізу за показниками виявилось, що більшість публічних коштів, виділених на освіту, не впливає на якість освіти, яку вимірювали за результатами ЗНО.

## РОЗДІЛ 5

# ОПТИМІЗАЦІЯ ШКІЛЬНОЇ МЕРЕЖІ



Оптимізація мереж загальноосвітніх навчальних закладів — одне з найнагальніших завдань, які постали перед органами місцевого самоврядування України. Сьогодні саме на місцеве самоврядування покладають відповідальність за середню освіту, що раніше стосувалось сфери повноважень державних адміністрацій на рівні районів та областей. Ця нагальність зумовлена тим, що середня освіта — одна з найбільш витратних соціальних функцій, переданих об'єднаним громадам, і водночас сільські школи в Україні доволі неефективні. Натомість оптимізацію не слід розглядати лише як спосіб заощадження коштів за рахунок скорочення кількості навчальних закладів, які місцеве самоврядування має утримувати, або кількості вчителів, яких потрібно брати на роботу. Насправді мету оптимізації варто розуміти як частину виклику щодо підвищення якості освіти в громаді та життєвих можливостей громадян через краще й ефективніше витрачання бюджетних коштів. Інакше кажучи, об'єднані громади можуть поліпшити умови в сільських школах за рахунок ефективнішого з економічного погляду витрачання коштів, які одержуватимуть з державного бюджету через освітню субвенцію.

Громади у Хмельницькій області, як і всі сільські територіально-адміністративні одиниці в Україні, стикаються з проблемою подрібненої мережі малокомплектних шкіл, багато з яких налічують менше 20–30 учнів. Іноді ці школи розташовані в ізольованих населених пунктах (селах). Однак часто така школа може бути лише за кілька кілометрів від іншої по-

дібної школи. Типовою проблемою є те, що внаслідок багаторічного недофінансування ці шкільні приміщення в незадовільному стані та потребують або невідкладного ремонту, або капітальної реконструкції. Демографічний спад і міграція до міст ускладнили проблему і, вірогідно, ця тенденція зберігатиметься і далі.

Досі райони відповідали за середні школи, але самі райони не мали змоги ухвалювати рішення щодо оптимізації шкільної мережі. Оскільки ради не несли жодної фінансової відповідальності за утримання начальних закладів, вони практично завжди виступали проти закриття шкіл. Ще тривожнішим і негативним є те, що поєднання хронічного недофінансування та зведення різних класів, де предмети викладає один не завжди підготовлений учитель, призводить до низької якості

освіти, попри високі витрати на навчання одного учня.

Цей розділ — загальна методологія щодо оптимізації сільської шкільної мережі та поліпшення умов у школах через підвищення ефективності витрат на освіту.

Методологія ґрунтується на припущенні, що щоб поліпшити мережі загальноосвітніх навчальних закладів, необхідно заручитися підтримкою батьків і вчителів.

Варіанти цієї методології були випробувані в сільських муніципалітетах Польщі та Македонії і видаються такими, що також добре підходять до українських реалій. У посібнику пояснені деякі негативні реакції на зусилля щодо оптимізації, ризику процесу оптимізації, а також заходи із залучення громади, які можна запроваджувати, щоб пом'якшити або мінімізувати ці ризики.

Оптимізація шкільних мереж, які розглянуто в цьому документі, передбачає таких п'ять кроків:

- I. Визначення лідерів процесу оптимізації.
- II. Збирання й аналізування даних для оптимізації шкільних мереж.
- III. Підготування сценаріїв оптимізації.
- IV. Розроблення сценаріїв для змін у шкільній мережі.
- V. Кампанія з інформування та залучення громадськості.

## I. Визначення лідерів процесу оптимізації

Оптимізація — це процес, який може тривати багато років і потребує постійного залучення багатьох зацікавлених сторін, включаючи представників місцевої ради, посадовців органів місцевого самоврядування, директорів шкіл і представників від батьків.

Оскільки цей процес і технічно складний, і політично чутливий, він має бути повністю відкритим для широкого загалу і проводиться під потужним лідерством. Насправді без чіткої та однозначної підтримки голови громади впродовж усього процесу шанси досягти значного прогресу в оптимізації будуть малими. Це зумовлено тим, що аналіз даних, необхідний для такої справи, потребує

значних людських ресурсів. Однак ще важливішим є те, що неминучий політичний опір закриттю шкіл може бути подоланий лише тоді, коли всі зацікавлені сторони розумітимуть, що оптимізація — це пріоритет для місцевої ради.

Щоб забезпечити те, що цей процес є відкритим і втілюється під чітким політичним лідерством, необхідно створити робочу групу за участі всіх відповідних зацікавлених сторін, яку очолюватиме голова громади або призначений представник. Цій робочій групі важливо доручити розподіл відповідальності за різні компоненти оптимізації, також вона має наглядати за процесом.



До робочої групи важливо долучити представників соціальних груп, які можуть виступати проти оптимізації шкільної мережі, наприклад, учителів або мешканців малих віддалених сіл. Їхня участь важлива щонайменше із двох причин:

- беручи участь в обговореннях і порушуючи питання, які їх турбують, вони можуть зробити внесок у випрацювання пропозицій, що мінімізують негативний вплив нової мережі;
- здобувши глибші знання про заплановані наслідки оптимізації шкільної мережі, зокрема про заплановане використання заощаджень завдяки вищій ефектив-

ності, вони можуть стати переконаними прибічниками та часто досить активно пропагувати запропоновані зміни у своїх соціальних групах.

Однак важливо від самого початку усвідомлювати, що досягнення повного консенсусу між усіма зацікавленими сторонами рідко можливе. Потрібно докласти зусиль, щоб почути різні думки та зважити на різні інтереси, але зрештою політичну та фінансову відповідальність за керування місцевою шкільною мережею несе обраний голова громади. Саме тому його участь у процесі є вирішальною для успіху.

## II. Збір та аналіз даних для оптимізації шкільних мереж

Рішення про оптимізацію шкільної мережі потрібно ухвалювати, ґрунтовно проаналізувавши функціонування всіх шкіл. Цей аналіз необхідно провести з використанням даних, що збрала команда (робоча група), яку створив голова громади, щоб оптимізувати

шкільну мережу. Дані, використані для аналізу, а також підхід, що обрала робоча група, потрібно оприлюднювати. У розділах 3 і 4 детально описано, яким чином можливо зібрати дані і провести аналіз ситуації щодо планування оптимізації мережі.

## III. Підготовка сценаріїв оптимізації

Громада, яка розглядає оптимізацію шкільної мережі, має розуміти, що запропоновані зміни часто наражаються на критику та заперечення. Навіть добре підготовлений і раціональний план оптимізації може бути відхилений і, відповідно, не реалізований, якщо місцеве населення не переконане в тому, що це необхідно. Отже, варто забезпечити, щоб ухвалені рішення відображали потреби і настрої місцевого населення та інших зацікавлених сторін. Звичайно, цього досягти непросто.

Щоб досягти цієї мети на практиці, найкращий підхід — представити кілька різних варіантів організації шкільної мережі та провести громадські обговорення відповідних сильних і слабких сторін. Відвертою розмовою про сильні та слабкі сторони кожного варіанта, включаючи варіант залишити все без змін (зберегти status quo), голова громади зможе

показати, що проблеми, які стоять перед громадою, насправді серйозні, і водночас запросити потенційних критиків до конструктивної участі в дебатах.

Кількість таких варіантів, представлених на громадське обговорення, має бути достатньою, щоб мати реальний вибір різних варіантів рішень, тож це не може бути просто два варіанти (залишити чинний стан або укрупнення). З іншого боку, якщо кількість варіантів, які громада виносить на обговорення, надто велика, може бути доволі складно проводити громадське обговорення. Загалом рекомендують підготувати і представити від чотирьох до п'яти варіантів. Кожен із варіантів має бути повним, тобто охоплювати всіх учнів і всі школи у громаді та мати очікувані бюджети і плани підвезення учнів. Ці варіанти називають «сценаріями оптимізації».

## Передумови оптимізації

Перш ніж відкривати публічні дебати й ініціювати зміни шкільної мережі, необхідно виконати певні попередні умови, щоб будь-який спланований сценарій оптимізації був ефективним і успішним. Ці передумови є заходами, які проводить громада і які погоджені з усіма зацікавленими сторонами, залученими до освітнього процесу. Нижче представлено опис передумов.

- 1. Реорганізація та затвердження районування навчальних закладів (шкільних мікрорайонів) місцевою радою.** Кожен сценарій оптимізації має містити нове районування навчальних закладів. Шкільні мікрорайони не повинні перетинатися і мають охоплювати всі населені пункти, де мешкають діти шкільного віку. Шкільні мікрорайони також мають відображати, чи школа є центральною (опорною, базовою) або філією (початковою). Вибравши та підтвердивши сценарій оптимізації, рада має затвердити нове районування навчальних закладів. У додатку 8 наведено приклад Плану оптимізації Дунаєвецької міської громади<sup>1</sup>.
- 2. Дотримання районування навчальних закладів при прийнятті учнів.** Директори шкіл повинні дотримуватися районування навчальних закладів, що затвердила місцева рада, приймаючи учнів. Це означає, що до навчального закладу приймають усіх дітей, які мешкають у шкільному мікрорайоні, а інших дітей приймають лише за умови, якщо є вільні місця. Якщо батьки бажать віддати свою дитину до школи, яка розташована не в їхньому мікрорайоні, директор школи повинен проінформувати батьків, що їхній дитині не передбачене безкоштовне підвезення.
- 3. Підвезення учнів.** Запропонований план підвезення, що відображає шкільні мікрорайони й місця проживання учнів, має ґрунтуватися на закріплених у законодавстві правах учнів, а не на бажанні батьків.

- 4. Гнучкість в організації підвезення.** Громада має розглянути й вивчити різні варіанти підвезення. Головним рішенням є те, що буде краще й дешевше — використовувати власний автобус або замовити послуги підвезення у зовнішнього перевізника. Залежно від потреб, школи можуть обирати різні засоби підвезення. Нижче наведений приклад Зимнівської сільської ради.

Невід'ємним елементом ефективної системи забезпечення освітніми послугами населення ОТГ є організація підвезення учнів до навчальних закладів. Вирішення цієї проблеми стало одним із першочергових серед тих, що повстали перед гуманітарним відділом Зимнівської сільської ради. Раніше питання підвезення регулювалося відділом освіти Володимир-Волинського району і частково здійснювалося з використанням послуг приватних перевізників, проте тепер організація підвезень учнів до ЗНЗ належить до повноважень та відповідальності об'єднаної територіальної громади.

У громаді функціонує 5 шкіл, до 4 із них здійснюється підвезення учнів, кількість яких становить 182 особи, або 31% від загальної кількості учнів Зимнівської ОТГ. Варто зауважити, що одного автобуса, який був переданий районним відділом освіти на баланс Зимненської сільської ради, недостатньо для забезпечення своєчасного підвезення учнів до всіх навчальних закладів громади. З метою вирішення цієї проблеми було прийнято рішення про використання послуг приватних перевізників. Не менш важливим завданням при цьому є забезпечення безпечних умов для дітей, що підвозяться до навчальних закладів. Саме тому вирішення проблеми підвезення в Зимнівській громаді здійснюється в декілька етапів. Такий підхід має об'єктивне підґрунтя, оскільки, незважаючи на додаткові ресурси, що отримали ОТГ, кількість проблем, що накопичилися в сільській місцевості і розв'язання яких постійно відкладалося через брак ресурсів, є значними. Як наслідок, об'єднана громада в перший рік своєї роботи не мала змоги забезпечити підвезення дітей власним транспортом.

<sup>1</sup> Усі вказані кращі практики доступні на онлайн платформі <http://wiki.skliinternational.org.ua/>

## Визначення критеріїв оптимізації

Розробляючи сценарії оптимізації шкільної мережі, громада має встановити ієрархію критеріїв, щоб визначити майбутнє кожної окремої школи. Ці критерії також мають використовуватися у громадських обговореннях сценаріїв оптимізації.

Розроблення сценаріїв змін у шкільній мережі має здійснюватися на підставі таких критеріїв:

- Ухвалюючи рішення про майбутнє школи, необхідно зважати на безпеку учнів. Опоненти наголошуватимуть на тому, що після ремонту чи модернізації умови погіршаться. Тому необхідно оприлюднити оцінену вартість капітального ремонту. У такому разі прогнозовані витрати можна порівнювати з витратами на утримання школи в розрахунку на одного учня. Водночас необхідно продемонструвати, як ці самі ресурси зможуть поліпшити умови навчання у школі, до якої будуть переведені учні.
- Час, необхідний для підвезення учнів до сусідніх шкіл. Якщо об'єднані школи розташовані близько одна від одної, час переїзду буде нетривалим. У разі більшої тривалості переїзду можна розглядати можливість додаткового виділення коштів (наприклад, для безкоштовного харчування учнів, яких підвозять до школи).
- Інший критерій — витрати, пов'язані з утриманням школи. Тут мають бути представлені поточні витрати на забезпечення класних занять у розрахунку на одного учня. Потрібно також розрахувати додаткові витрати у зв'язку із закриттям школи. Ці витрати переважно пов'язані з організацією шкільного транспорту й додаткових заходів для учнів, які очікують на шкільний автобус. Пропозиція повинна представляти порівняння витрат на надання освіти в розрахунку на одного учня в центральній школі та аналогічних витрат у школі-сателіті, а також фінансові переваги від закриття школи-сателіта.
- Якість освіти, що вимірюється кваліфікацією учителів і тим, чи практикують у школі зведене навчання учнів різних класів, доступом до освітніх матеріалів, наявністю лабораторій, технічних засобів, спортивних залів, бібліотек і їдалень.
- Якість технічної інфраструктури та обладнання, що використовують у навчальному процесі, що вимірюється на підставі попередньо зібраних даних про технічну інфраструктуру.
- Витрати на утримання та інвестиції, які будуть потрібні в майбутньому, щоб школа відповідала належним стандартам освіти.
- Роль закладу в житті місцевої громади, що вимірюється позакласними заходами і тим, як громада використовує шкільне приміщення.
- *Соціальний вимір школи у громаді є останнім критерієм.* Рішення про закриття школи має визначатися її статусом у громаді. Додаткова функція або роль, яку школа відіграє у житті громади, має бути проаналізована й задокументована.

## IV. Розробка сценаріїв оптимізації

Сценарії оптимізації шкільної мережі мають містити такі елементи:

- пропозиція щодо укрупненої шкільної мережі з новою схемою шкільних мікрорайонів;
- пропозиція щодо підвезення учнів із закритих до об'єднаних шкіл;
- пропозиція щодо інвестицій у школи, які прийматимуть нових учнів;
- пропозиція щодо змін у зайнятості вчителів і допоміжного персоналу, в тому числі пропозиція альтернативної зайнятості, якщо можливо;
- пропозиція щодо майбутнього використання будівель закладів, які будуть закриті;
- оцінка бюджетних наслідків оптимізації мережі.

## Запропоноване укрупнення шкільної мережі

Укрупнення мережі містить таку інформацію:

- які школи будуть закриті або обмежені навчанням на рівні початкової освіти;
- якими будуть нові шкільні мікрорайони.

Дуже важливо, щоб інформація про нову шкільну мережу була представлена максимально чітко та зрозуміло, щоб батьки добре знали, де їхні діти відвідуватимуть школу. Цю інформацію треба представити у вигляді мапи (на якій мають бути відображені старі та нові шкільні мікрорайони), а також у вигляді таблиці (із зазначенням школи для кож-

ного села залежно від року навчання).

Порівняння мап і таблиць різних сценаріїв оптимізації дасть змогу батькам та іншим зацікавленим сторонам краще зрозуміти, що кожен із сценаріїв означає для їхніх дітей зокрема та для шкільної мережі загалом. У подальшому, запропоноване укрупнення затверджується відповідним рішенням сесії ради ОТГ. У **додатку 9** наведений приклад рішення про реорганізацію і пониження ступенів ЗНЗ Новокалінівської міської ОТГ<sup>2</sup>.

## Запропоноване підвезення учнів шкіл, які будуть закриті

Зміни у шкільній мережі вимагають від місцевої влади рішень щодо засобів і маршрутів підвезення учнів. Кожна зміна у сценарії організації шкільної мережі має містити пропозицію нового маршруту із запланованими зупинками. Щоб зменшити транспортні витрати, потрібен комплексний муніципальний план шкільного підвезення. У сільській місцевості найпоширенішим видом транспорту є автобусне сполучення. Лише зрідка можуть бути інші варіанти, наприклад, залізничний транспорт.

Ключове рішення, яке необхідно ухвалити, стосується того, чи мати шкільний автобус у власності, чи замовляти послуги у приватного перевізника. Обидва варіанти мають свої переваги та недоліки:

- **Власний автобус.** Громада, яка має у власності автобус, також має повну свободу в його використанні, наприклад, може змінити маршрути або графік перевезень посеред навчального року. З іншого боку, необхідно утримувати певний штат працівників і на випадок нештатних ситуацій (зламався автобус, захворів водій) передбачати певні альтернативні рішення (заміна автобуса чи водія).
- **Замовлення послуг.** Замовлення послуг у зовнішнього виконавця у багатьох випадках дешевше і дає змогу перекладати ризики на приватну компанію (яка може обслуговувати кілька автобусних маршрутів, що робить заміну простішою). З іншого боку, це потребує добре підготовленої та організованої тендерної

процедури, а контракт, підписаний із виконавцем послуг перевезення, обмежує свободу громади. Відсутність придатних транспортних компаній на місцевому ринку може серйозно перешкоджати процесові оптимізації.

Запропонований план підвезення до навчальних закладів має містити інформацію про час очікування автобуса наприкінці занять у школі. Якщо час очікування довший, ніж одна година, школа повинна організувати для учнів додаткові заходи, які мають бути безкоштовними.

У пропозиції також має бути вказано, як послуги перевезення організує громада (кількість автобусів, кількість працівників, утримання автобусів) або вони будуть замовлені у приватного перевізника разом з відповідними розрахунками вартості. Це дасть змогу порівняти всі сценарії оптимізації, включаючи варіант збереження шкільної мережі в її чинному стані.

При закритті шкіл діти, які звикли добиратись до школи пішки, будуть змушені їздити автобусами, що організує місцева влада. Це має значний вплив на безпеку учнів і час, який потрібний для того, щоб дістатися до школи. Отже, організація шкільного підвезення — вкрай делікатне питання і для учнів, і для батьків. Це одна з ключових умов успішної оптимізації.

<sup>2</sup> Усі вказані кращі практики доступні на онлайн платформі <http://wiki.skliinternational.org.ua/>

## Запропоновані інвестиції в укрупненні навчальних закладів

Оцінювання стану всіх шкільних будівель, а також будівлі, яку запропонували для об'єднаної школи (школи, що прийматиме учнів із шкіл, які будуть закриті), — частина процесу збирання даних, що здійснюється на першому етапі. Це оцінювання передбачає розрахунок вартості пристосування приміщення, щоб мати змогу прийняти більшу кількість учнів у майбутньому, а також вартості інших інвестиційних проектів для покращення навчального закладу. Ці додаткові запропоновані інвестиції можуть бути спрямовані на придбання навчальних матеріалів і комп'ютерів, удосконалення лабораторій, спортивних споруд, їдальні та кухні.

Очевидно, щоб одержати згоду чи схвалення сценарію оптимізації, фізичні умови цільових

приміщень й обладнання об'єднаної школи мають бути кращими, ніж у школі, яку наразі відвідують учні і яку планують закрити. Тож усі інвестиційні проекти разом із кошторисом та запропонованим графіком реалізації (що і коли буде готово) мають бути частиною сценарію оптимізації.

Сценарій оптимізації також має враховувати потреби учнів, які чекають на транспорт зі школи додому. Отже, пропозиція має містити виділення коштів на облаштування відповідних зон очікування та догляду за учнями, які чекають на транспорт.

Вартість усіх цих інвестицій має бути включена до аналізу бюджетних наслідків сценарію оптимізації шкільної мережі.

## Запропоновані зміни у зайнятості вчителів і допоміжного персоналу

Будь-яка оптимізація шкільної мережі веде до зменшення кількості шкіл і класів, а відповідно — і до скорочення персоналу школи — і педагогічних, і непедагогічних працівників. Це найделікатніший і найскладніший аспект сценарію оптимізації.

Запропоновані зміни в зайнятості педагогів і допоміжного персоналу повинні містити уточнення, яким учителям запропонують продовження праці, а яким — ні. У питанні зайнятості громадам варто поводитись дуже обережно й тактовно. План громади щодо кадрового забезпечення має зважати на професійний досвід кожного вчителя, інформацію про те, чи є вчитель пенсіонером або коли він досягне пенсійного віку, можливі потреби в нових учителях, а також їхню професійну перепідготовку. У багатьох випадках учителі, які вже не є затребуваними для проведення уроків, можуть бути працевлаштовані в об'єднаних школах, щоб виконувати інші педагогічні обов'язки, зокрема як помічник учителя, соціальний педагог, вихователь чи бібліотекар, щоб проводити додаткові заходи для учнів, які очікують на транспорт для поїздки додому після уроків.

Цей самий принцип стосується допоміжного та адміністративного персоналу. Вони можуть одержати аналогічні або подібні обов'язки, можливо, з меншим окладом (не на повну ставку) в об'єднаній школі. Найскладніші кадрові рішення потрібно буде ухвалювати

стосовно технічного персоналу (прибиральників, охоронців).

Отже, перш ніж ухвалювати остаточне рішення, необхідно обговорити з кожним членом персоналу школи їхні плани та варіанти й визначити, які професії або навички затребувані на ринку праці.

Для цього, в Новокалінівській ОТГ<sup>3</sup> проводилися свого роду громадські слухання, під час яких вчителі мали можливість висловити своє обурення, сумніви, задати питання. Під час проведення таких обговорень велися протоколи. Також присутнім надавалися для ознайомлення результати економічних розрахунків (додаток 1-4). З метою зняття соціального напруження вчителям була запропонована можливість працевлаштування в Корналовицькій СЗШ I–III ст. Можливість працевлаштування виникла внаслідок того, що в Корналовицькій СЗШ I–III ст. було 12 вчителів, які працювали за сумісництвом (на 0,5 ставки), в кінці навчального року навантаження, яке було за сумісництвом, було заплановано для вчителів шкіл, які підлягали оптимізації. Також було запропоновано 0,5 ставки для вчителя, що супроводжуватиме дітей під час їхнього підвезення до навчального закладу.

У **Додатку 10** наведений приклад наказу керівника відділу Новокалінівської міської ОТГ щодо питань змін зайнятості вчителів і допоміжного персоналу<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Усі вказані кращі практики доступні на онлайн платформі <http://wiki.sklinternational.org.ua/>

<sup>4</sup> Там же

## Запропоноване використання будівлі навчального закладу, яке підлягає закриттю

Один із суттєвих елементів сценарію оптимізації шкільної мережі — це пропозиція щодо майбутнього використання приміщень навчального закладу, який буде закритий. Насправді в багатьох випадках будівля місцевої школи важлива для сільських мешканців. Переважно дорослі колись ходили до цієї школи, у деяких випадках вони або їхні батьки долучалися до будівництва або облаштування школи. Отже, для цих людей доля шкільної будівлі після закриття школи дуже важлива.

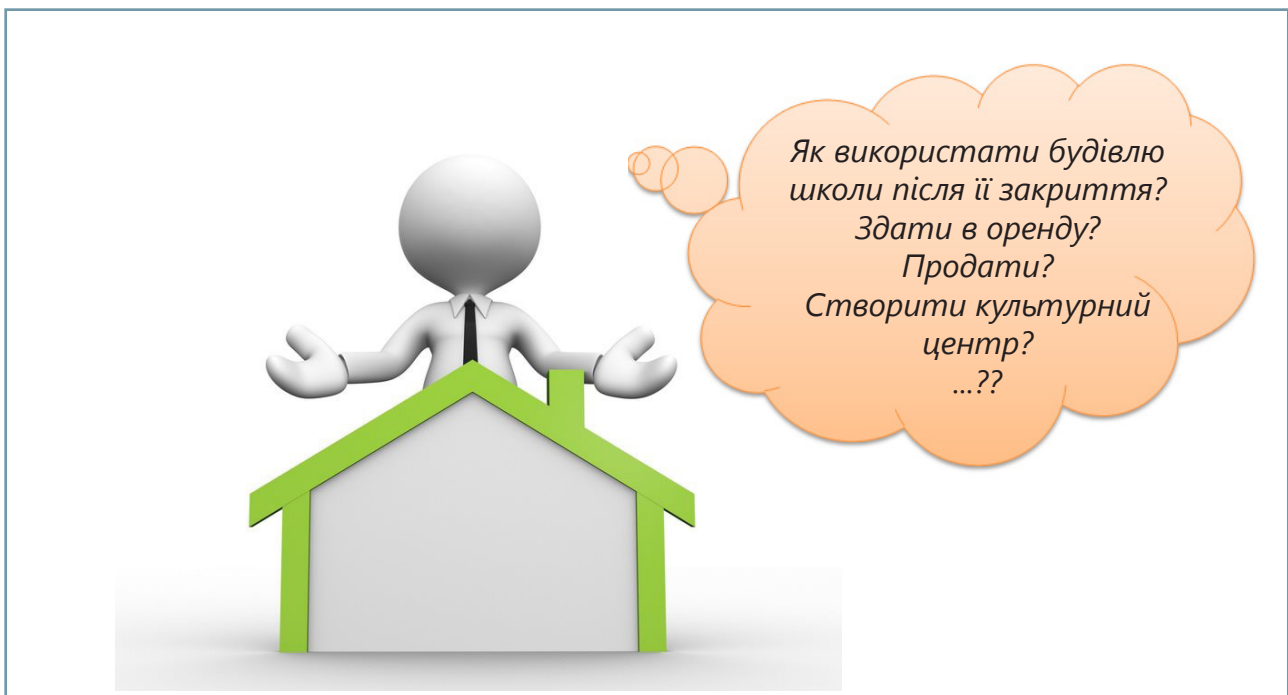
Деякі шкільні будівлі мають невизначений статус власності, що може перешкоджати їхньому використанню для іншої діяльності. У такому разі громада має вжити активних заходів, щоб з'ясувати права власності й одержати всю необхідну документацію, щоб планувати подальше використання будівлі.

Загалом громаді варто розглянути можливість запровадити різні види діяльності соціальної сфери в будівлі закритої школи. Так будівля слугуватиме місцевому населенню. Продаж будівлі або здавання її в оренду приватній компанії іноді можливі, але це буде непопулярним рішенням. Важливо також, щоб громада захистила будівлю від руйнації та вандалізму і не залишала її невикористаною та незахищеною.

Громада може вирішити, чи є можливість використовувати будівлю, щоб продовжувати або навіть посилювати освітню діяльність у громаді через:

- впровадження позакласної діяльності за межами державної навчальної програми або занять для осіб нешкільного віку (наприклад, для мовних чи комп'ютерних курсів);
- надання будівлі для інших видів діяльності громади, які є важливими для неї, наприклад, для влаштування бібліотек, центрів здоров'я, культурних центрів або клубів для людей похилого віку;
- отримання додаткового доходу від здавання в оренду приміщень в освітніх, спортивних або культурних цілях.

Громада може організувати конкурс серед мешканців села, щоб обговорити найкращий варіант використання будівлі. Інший варіант — організувати конкурс між різними надавачами послуг. Громада може здавати в оренду будівлю зацікавленому культурному об'єднанню, неурядовій організації або групі місцевих активістів на пільгових умовах або безоплатно. Лише якщо не можна визначити такого призначення або зацікавленої групи, можна розглядати можливість продажу будівлі.



## Бюджетні та соціальні наслідки сценарію оптимізації

До кожного сценарію оптимізації потрібно додати аналіз витрат і результатів, щоб представити наслідки реструктуризації місцевої шкільної мережі. Цей аналіз має містити і бюджетні, і соціальні вигоди та втрати. Зокрема, в ньому має бути вказана така фінансова інформація:

- заощадження у результаті закриття шкіл або обмеження надання освіти рівнем початкової школи;
- додаткові поточні витрати в об'єднаних школах;
- додаткові транспортні витрати;
- вартість необхідних інвестиційних проектів.

Аналіз також має надавати таку інформацію, що не стосується безпосередньо бюджету:

- час підвезення для різних груп учнів;
- зміни умов навчання учнів, переведених зі школи, яку мають закрити;
- додаткові освітні послуги, які надаватимуть усім учням;
- додаткові інвестиції в об'єднані школи.

Аналіз має чітко демонструвати переваги для місцевої громади, особливо для молоді, внаслідок закриття школи та переведення учнів до іншої школи. Необхідно чітко й переконливо описати всі сильні сторони кожного сценарію оптимізації. Для цього треба зібрати думки та ідеї учителів, особливо тих, хто викладає у великих школах.

## V. Кампанія з інформування та залучення громадськості

Зміни шкільної мережі зазвичай спричиняють опір двох соціальних груп:

- **батьків дітей, які відвідують школу, яку мають закрити;**
- **учителів, які працюють у цій школі.**

У деяких випадках цей опір може перетворитися на відкриті протести, особливо якщо органи влади у громаді не спілкуються з усіма громадянами. Коли конфлікт стає особливо гострим, батьки, які гаряче виступають проти будь-яких змін, можуть вдаватися до різних заходів, щоб відстоювати свої інтереси. Наприклад, місцева влада може зіштовхнутися з тим, що батьки відмовляються віддавати дітей із закритої школи до іншої, яку обрала громада. Іноді батьки та вчителі можуть намагатися самовільно зайняти будівлю школи в селі.

Щоб пом'якшити ці негативні обставини, важливо повною мірою інформувати місцеву громаду на максимально ранніх етапах — звичайно, перш ніж батьки почнуть вдаватися до заходів — про обґрунтування змін у шкільній мережі. Часто на етапі збирання даних трапляється так, що мешканці села, усвідомлюю-

чи, що малокомплектна школа в їхньому селі не є сталою, починають протестувати проти будь-яких дій, які можуть призвести до її закриття. Це означає, що вже на цьому етапі, крім глибокого та надійного аналізування ситуації щодо кожної окремої школи, необхідно організувати широку інформаційну кампанію. Подібні емоційні реакції можуть виникати на пізніших етапах, особливо після публічного оголошення сценаріїв оптимізації. У розділі 6 описано, яким чином розробити і реалізувати комунікаційну стратегію, а також практичні поради щодо залучення громадськості.

Укрупнення шкільної мережі — це складне завдання. Щоб воно мало успіх, місцева влада повинна бути рішучою у своєму намірі оптимізувати мережу та готовою до наслідків своїх дій. Закриття школи — одне з найскладніших рішень для місцевої громади. Це може призвести до суперечок за участі батьків, учителів, місцевих політиків та, в особливо конфліктних випадках, центральних органів влади та членів парламенту.

Якщо громада вирішує оптимізувати шкільну мережу, вона повинна виправдати це рі-

шення гарантією того, що зміни підвищать стандарти освіти, забезпечать краще технічне оснащення навчального процесу та що це дасть змогу ефективніше витратити кошти бюджету громади на освіту. З іншого боку, опоненти закриття школи говорять про те, що питання існування школи не можна вирішувати тільки на підставі економічних розрахунків. Обидві сторони суперечки завжди заявлять про те, що саме вони представляють інтереси учнів.

Проблема в тому, як громада визначає вагоміші інтереси в конкретній конфліктній ситуації. Наприклад, батьки говорять про те, що при переведенні до іншої школи учням дове-

деться долати довгі відстані до нової школи. Місцева ж влада говорить про те, що в новій школі діти матимуть кращі умови для навчання і що дає можливість їм отримати кращі знання.

Роль учителів критично важлива для успішного впровадження стратегії оптимізації. Без їхньої участі та прихильності запровадити нову шкільну мережу буде складно, якщо взагалі можливо. У малих містах і сільських громадах учителі є місцевими лідерами. Позиція та думка вчителів має велике значення в місцевій громаді, тому потрібно завойовувати їхню прихильність щодо процесу змін у шкільній мережі.





## РОЗДІЛ 6

# ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ

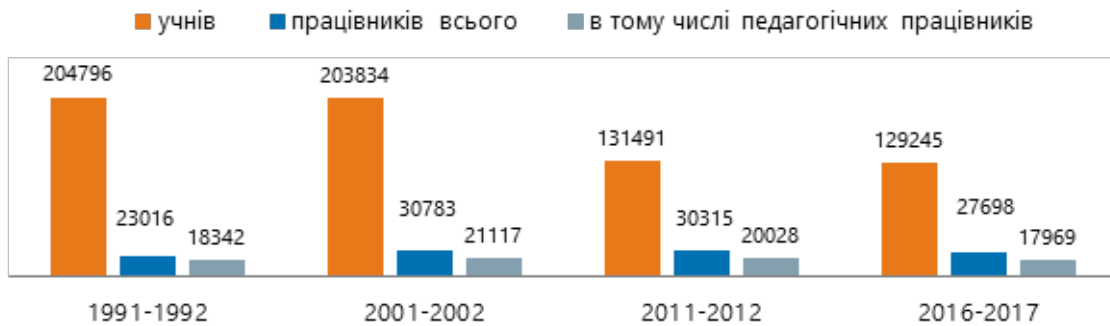


### 6.1. Виклики, які потребують нового рівня партнерства з громадськістю

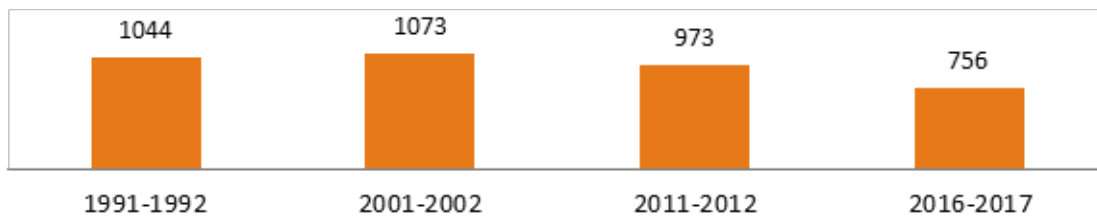
Незважаючи на те, що проблеми освіти в сільських регіонах України накопичувалися поступово і довго, місцевим органам влади нових громад треба буде розв'язати їх у короткі терміни. При цьому частина цих рішень у сфері освіти (наприклад, оптимізація шкільної мережі) будуть непопулярні серед населення, тому їх реалізація може супроводжуватися конфліктними ситуаціями. Це означає, що завдання підвищення ефективності управління системи освіти, оптимізації видатків на її утримання і головне – поліпшення якості освітніх послуг у школах об'єднаних громад, – потребує від органів самоврядування побудови нового рівня діалогу з громадськістю.

Як уже згадувалося в розділі 1, за останні роки невдала структура адміністративного устрою, тривалий період існування надмірно дрібних і одночасно неспроможних громад сільських територій України призвели до появи безлічі проблем сіл і селищ. Проявами депресивного стану сільських територій також є погіршення рівня публічних послуг, у тому числі забезпечення якісної середньої освіти для дітей. Демографічна ситуація в Україні продовжувала погіршуватися, застаріла і витратна інфраструктура шкільних будівель використовувалася на 20–40%, вартість енергоносіїв і комунальних послуг дорожчала. Наприклад, у Хмельницькій області за період 1991–2017 рр. кількість уч-

### Зміна чисельності учнів, педагогічних працівників у Хмельницькій області



### Зміна чисельності шкіл у Хмельницькій області



нів скоротилась на 37%, кількість шкіл – на 27%. Причому більшість закритих навчальних закладів були школами I-го ступеня, замість шкіл I-III ступеня, які (через малу неповністю класів) найбільше витратні і при цьому породжують проблему якості нав-

чання. Одночасно кількість працівників шкіл у 2016–2017 рр. навіть збільшилась на 20% порівняно з 1991–1992 роками. Незважаючи на стрімке зменшення кількості учнів, кількість педагогічних працівників майже залишалась на рівні 1991–1992 рр.



**Рис. 6.1.** Класні приміщення Скороховської школи I–II ступенів Велигаївської сільської громади Тернопільської області використовуються на 16%, при цьому місцева влада повинна утримувати всю будівлю. Школа була побудована на 450 учнів. Наразі навчається 75 учнів, і кількість дітей, які будуть йти до 1 класу найближчі 6 років, зменшується.

Утримання напівпустих сільських шкіл ставало важким тягарем для місцевого і державного бюджетів. Зазначені проблеми частково розв'язувалися районною владою шляхом щорічного «вибивання» додаткових субвенцій із державного бюджету. Насправді такі операційні дії районної влади всього лише відтермінували необхідні, але непопулярні кроки, як, наприклад, оптимізація шкільної мережі.

Проблему посилювала та обставина, що, до створення об'єднаних територіальних громад, адмініструванням освітньої мережі в сільських регіонах займалися відділи освіти РДА, але при цьому сільські школи залишались закладами комунальної власності районних рад. Функції виконавчих органів сільських і селищних рад у сфері освіти були мінімальними і полягали в реалізації деяких непрямих завдань. Невизначеність управлінських повноважень створювала різні протиріччя серед відповідальних сторін, плутанину в розподілі повноважень.

Весь цей час ОУО РДА були вимушені «закривати очі» на погіршення якості освітніх послуг у сільській місцевості. Багато прикладів, коли намагання ОУО РДА провести оптимізацію блокувалися через побоювання місцевих депутатів втратити підтримку серед сільських громад. Іноді таку саму позицію займали депутати обласної влади і навіть ВРУ.



Однак, з погляду інтересів учнівської та батьківської громадськості більш актуальною є низька якість освіти в сільських школах з малою наповненістю, а не проблема недостатності коштів у місцевому бюджеті. Аргументи щодо недостатності коштів, як причини закриття або зміни статусу школи, викликають лише роздратування у батьківської громадськості.

#### Діалог депутата з керівником відділу освіти

«Хочу просити Вас допомогти нам почати оптимізацію шкіл, бо є проблеми з якістю і значні витрати з місцевого бюджету...»

«Яка ще «оптимізація»? З чим потім на вибори піду? Що я буду людям говорити? Навіть не думай про це»



Тому діалог із батьками, вчителями і учнями треба починати саме з питань покращення якості освіти (як умови сталого майбутнього життя дитини) зіставляючи цей чинник з видатками на забезпечення освітніх послуг у громаді. У висновках в аналітичних доповідях

Українського центру оцінювання освіти зазначаються серйозні проблеми з якістю освіти в сільських школах<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> [http://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2017/01/zvit\\_oputyv\\_2016.pdf](http://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2017/01/zvit_oputyv_2016.pdf)

Середній бал з усіх предметів ЗНО у діапазоні 180-200 отримали 12,6% випускників міських ЗНЗ, водночас цей показник у селах становить лише 3,5%. Частка учнів, які отримали результати у діапазоні 100-119 балів, удвічі вища в селі, ніж у місті. Водночас майже однакова кількість випускників як сільських, так і міських шкіл отримали середні бали з усіх предметів у діапазоні 140-159.

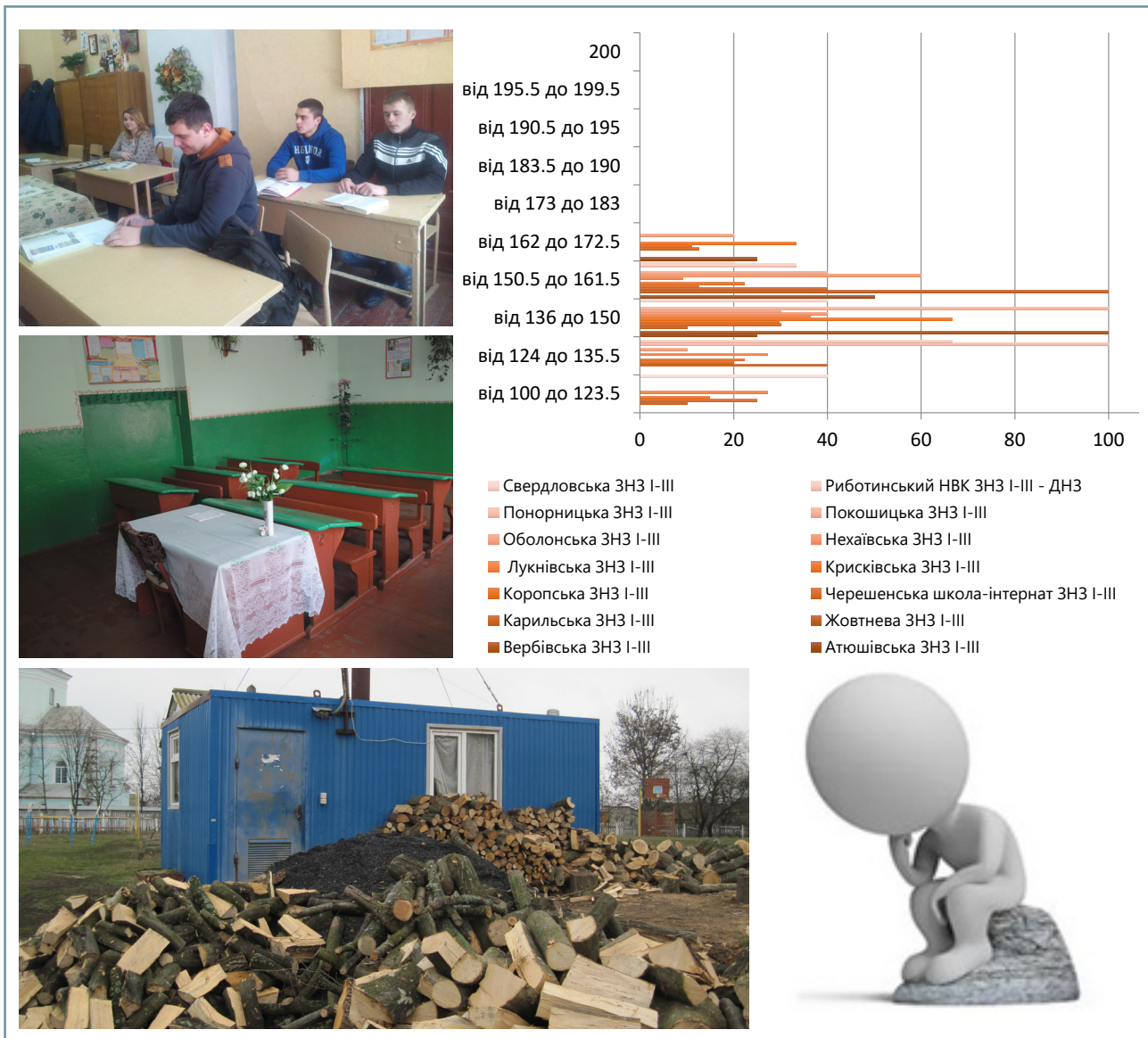
За результатами ЗНО з української мови та літератури майже 60% випускників міських ЗНЗ отримали 160 балів і вище. Серед випускників сільських загальноосвітніх навчальних закладів такий результат отримали лише 35,9%

За результатами ЗНО з математики не подолали поріг «склав/не склав» удвічі менше випускників міських шкіл, ніж сільських.

З початком створення об'єднаних громад 2015 року сфера освіти в сільських регіонах стала одразу пріоритетною для їх

органів самоврядування. При цьому зміни в бюджетному законодавстві (пряме бюджетне фінансування, збільшення податкової бази громад за рахунок ПДФО і акцизного збору) означали, з позиції Уряду, що органи самоврядування громад будуть планувати свої бюджети без необхідності додаткових державних субвенцій на утримання системи освіти. Тому, починаючи з 2016 року, згідно з новими правилами Бюджетного кодексу<sup>2</sup> структурні підрозділи управління освітою можуть витрачати державні освітні субвенції тільки на виплату заробітної плати вчителям. Усі інші операційні витрати (оплата опалення, робота непедагогічного персоналу, підвезення, харчування учнів та інше) забезпечуються з власного (місцевого) бюджету громад.

<sup>2</sup> Бюджетний кодекс України. Стаття 103. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/page11>.



Після цього у багатьох громадах органами місцевої влади була проведена повторна ревізія видатків місцевого бюджету на освіту і виявлений її дефіцит. Це також стало причиною, через яку органи влади об'єднаних громад почали серйозно займатися питаннями ефективного управління освіти, у тому числі оптимізацією шкільних мереж.

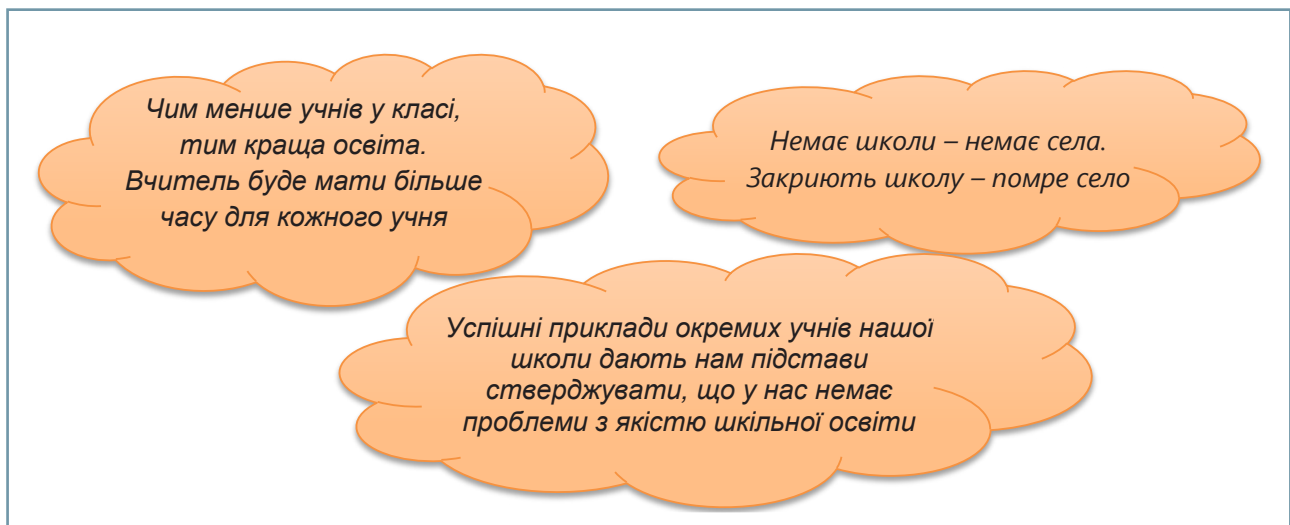
Вочевидь, що жителі об'єднаних громад чекають від новообраного місцевого самоврядування позитивних змін, у тому числі у питаннях якості освіти. Це означає, що ОУО, з одного боку, повинен створити нову шкільну мережу, яка «по кишені» місцевому бюджету, а з іншого боку, виправдати очікування жителів і почати істотну модернізацію системи освітніх послуг у громаді. Таким чином, треба констатувати, що суттєві зміни в освітній системі ОТГ незворотні. Цей процес важкий, довготривалий і соціально чутливий для громади.

У будь-якому разі, в ситуації, що склалася, органи самоврядування громад повинні відмовитися від кулуарного й адміністратив-

ного розв'язання проблем освіти в громаді. Це означає, що на зміну т. зв. «директивно-му» методу управління, владі ОТГ необхідно впроваджувати менеджмент на основі методів місцевої демократії. В основі цих методів – широкий діалог і партнерство з усіма зацікавленими сторонами (вчителі, батьки учнів, учні, шкільні адміністрації, депутати, старости і т. п.). Для цього наявні, як мінімум, три причини:

**Причина 1.** У виконавчих органів влади громад немає значних адміністративних ресурсів, щоб розв'язувати тільки своїми силами всі накопичені проблеми у сфері освіти. Партнерство – це додаткові ресурси для впровадження змін.

**Причина 2.** Як уже згадувалося, освіта – соціально-чутлива сфера. Тому всі ініціативи влади повинні бути забезпечені достатнім рівнем інформування жителів про її зміст, користь для дітей, ризиків і т. п. Існують різні стереотипи і упередження навколо перетворень сільської школи, а саме:



Подолання перерахованих стереотипів вимагає довгої і терплячої роботи з усіма зацікавленими сторонами. Успіх її, в тому числі, залежить від того, наскільки вдасться із супротивників змін зробити союзників.

**Причина 3.** Якщо місцеве самоврядування починає розробку і реалізацію Плану оптимізації (або Стратегію освіти), ініціатива влади повинна з самого початку мати підтримку різних груп населення, що забезпечить сталість її впровадження. Очевидно, що процес оптимізації зіткнеться зі спробами протидії

з боку місцевих політиків-популістів. У цьому разі рівень залучення громади та активна підтримка з її боку прямих отримувачів освітніх послуг (учнів та батьківської громадськості) буде вирішальним чинником, щоб досягти головної мети – підвищення якості навчання у школах громади.

Тому питання створення ефективної комунікації та залучення громадськості до спільного розв'язання накопичених проблем і подальшого розвитку системи освіти громади набуває особливого значення у діяльності ОУО.

## 6.2. Два рівні ефективних відносин ОУО з громадськістю

Взаємини між ОУО громади і громадськістю, яка представлена різними групами зацікавлених сторін, мають велике значення для змін

системи середньої освіти у громаді, що повинні реалізовуватися на основі рівноправного діалогу, прозорості та партнерства.

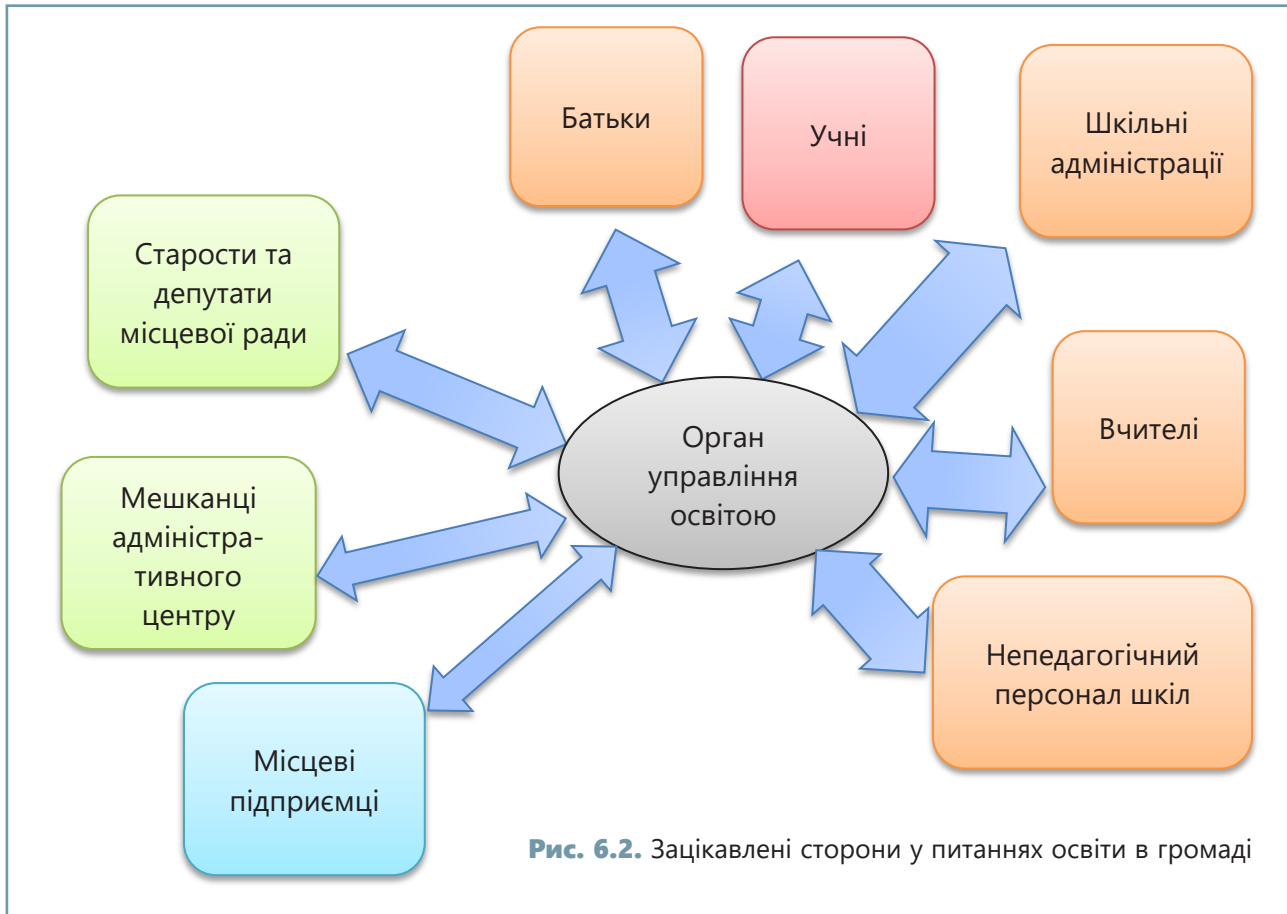


Рис. 6.2. Зацікавлені сторони у питаннях освіти в громаді

**Першим рівнем побудови партнерства ОУО із зацікавленими сторонами є комунікація<sup>3</sup>.**

У розділі 2 серед функцій органу управління освітою комунікація вже згадувалася. Очевидно, що навчально-виховний процес у системі забезпечення освітніх послуг включає безліч різноманітних завдань і необхідність спілкування з різними категоріями жителів громади. Тому багатоопераційні завдання ОУО безпосередньо пов'язані з функцією комуні-

кації. Наприклад, ОУО повинен своєчасно і якісно виконати завдання щодо обов'язкового інформування учнів, вчителів, батьків з питань участі в ЗНО, атестації шкіл або вчителів, проведення олімпіад тощо. Значна частина цієї частини процесу комунікації регламентується Положенням, Планом діяльності ОУО і відповідними наказами його керівництва.

Крім учнів, батьківської громадськості та вчителів, ОУО має регулярну комунікацію з представниками самоврядування (наприклад, із депутатами місцевої ради, старостами та іншими членами виконавчого комітету).

Однак попри те, що процес комунікації має на меті двосторонній обмін інформацією, на практиці значна частина комунікаційної діяльності має характер одностороннього інформування, проблема якої найбільш помітна у відносинах з батьківською громадськістю.

<sup>3</sup> Комунікація (від лат. communicatio — єдність, передача, з'єднання, повідомлення, пов'язаного з дієсловом лат. Communico — роблю спільним, повідомляю, з'єдную, похідним від лат. Communis — спільний) — це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації. Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>

Зазвичай, комунікація з батьківською громадськостю реалізується через класні і загальношкільні батьківські збори. При цьому, попри те, що освіта дітей є важливим завданням для батьків, багато з них не хочуть йти на шкільні збори. Одна з головних причин – відсутність діалогу як елементу ефективної комунікації. У більшості випадків на шкільних зборах батьків збирають, щоб в односторонньому порядку інформувати про необхідність чергового збору коштів на розв'язання будь-яких матеріальних проблем школи. При цьому самі рішення про збір коштів і на ще саме їх витратити, як правило, приймаються шкільною адміністрацією без урахування думки батьків. На зборах батьків ставлять перед фактом і таким чином «легалізують» збір коштів для інфраструктурних або матеріально-технічних потреб. Такий формат комунікації знижує довіру до органів управління освітою.

Проведення односторонньої комунікації спостерігається стосовно учнів, а також щодо вчительської громадськості. З погляду збереження робочих місць у період оптимізації мережі шкіл вчителі найбільш вразлива категорія. Але з іншого боку, вчителі краще за інших розуміють які саме проблеми якісної освіти зустрічаються у сільській місцевості. Як правило, керівники відділів освіти «делегують» шкільним адміністраціям проведення «важких розмов» про майбутню оптимізацію і можливих скорочень ставок в їхній школі. Шкільні адміністрації, не маючи повноважень для обговорення теми оптимізації (так як рішення вже прийняті на рівні місцевої ради), в кращому випадку без докладних пояснень ставлять вчителів до відома.

«...Скажіть, чому рішення з оптимізації і створення опорних шкіл приймаються непрозоро, без обговорення з нами, вчителями? Чому питання майбутнього школи вирішується без мене – вчительки, яка працює в цій школі не один десяток років?», – питання до учасників панельної дискусії на Учительському Форумі «EdCamp-2017», Харків, квітень 2017 р.

У підсумку ці групи зацікавлених сторін (вчителі та батьківська громадськість) стають «трансляторами» різних негативних стереотипів навколо дій місцевого самоврядування у сфері освіти. Цією ситуацією користуються недобросовісні політики (різних рівнів), які маніпулюють популізмом серед мешканців

замість реального розв'язання проблем якості освіти в інтересах дітей.

Тому, щойно розпочнуться серйозні зміни в громаді (наприклад, оптимізація шкільної мережі), продовження практики малоефективною комунікації із зацікавленими сторонами неприйнятний для ОУО і місцевої влади в цілому, оскільки з'являється низка серйозних проблем, а саме:

*По-перше*, ОУО не матиме достатньої кількості союзників серед депутатів місцевої ради, старостів при обговоренні та реалізації рішень щодо освіти. Навіть якщо вони не будуть протидіяти, відсутність їхньої активної підтримки серйозно ускладнить впровадження нових підходів управління в освіті.

*По-друге*, оптимізація шкільної мережі громади, без рівноправного, відкритого і конструктивного діалогу з педагогічною громадською про майбутні зміни може створити у вчителів відчуття безправності, несправедливості стосовно них. Існують ризики, що на хвилі корпоративної солідарності, вчителі та ОУО опиняться в жорсткому протистоянні «по різні боки барикад».

*По-третє*, батьківська громадськість повинна знати і розуміти всі заплановані зміни системи освіти в громаді і користь, яку можуть отримати від цих змін їх діти для свого майбутнього. Без регулярного обговорення з батьківською громадською цих питань ОУО обов'язково зіткнеться з протестами батьків, у яких буде спотворене уявлення про ініціативи місцевої влади.

Іншим, більш складним, але і більш високим рівнем побудови партнерства ОУО із зацікавленими особами, є залучення громади до реалізації практичних дій у процесі модернізації освіти в громаді. Такі приклади наявні в школах України, в яких шкільна адміністрація разом із вчителями, активними батьківськими комітетами та учнями регулярно обговорює завдання школи, спільно приймає рішення і спільно реалізує їх. Як результат, шкільна громадськість краще розуміє проблеми школи, допомагає розв'язувати їх, вкладаючи свої тимчасові, волонтерські і фінансові ресурси. Така самоорганізована громада, яка розуміє, практично підтримує ініціативи місцевої влади (не тільки у сфері освіти), бере на себе частину відповідальності за її результати – мрія будь-якого голови громади. Але необхідно

констатувати, що залучення громадськості як рівноправного і конструктивного партнера органу місцевого самоврядування – довгий і кропіткий процес.

З погляду управління, ефективна комунікація і залучення громадськості є інструментами демократичного менеджменту для місцевого самоврядування. Органам влади об'єднаних громад належить навчитися професійному застосуванню цих методів, в основі яких прозоре обговорення, спільне прийняття рішень і розподіл відповідальності за її результати. Саме шкільна спільнота і пов'язані з нею питання якості навчання, фізичного та духовного розвитку дітей є одним із найбільш сприятливих середовищ, всередині яких буде створюватися справжня українська громада.

Вказані два рівні відносин (ефективна комунікація і залучення громади) насправді складні завдання, що вимагають окремої уваги ОУО, витрат часу та інших ресурсів. Кожен із цих рівнів має свій алгоритм і способи реалізації, але вони працюють разом. Для досягнення суттєвих результатів треба, щоб органи самоврядування розглядали ці завдання не за «залишковим принципом», а як важливий і визначений у Плані діяльності ОУО окремий напрям діяльності. Щоденна рутинна діяльність органів влади громад не може бути причиною того, що у неї не буде часу для

стратегічно важливих завдань, як комунікація і залучення громади. На зміну кулуарним і фрагментарним методам у відносинах з громадою (що було притаманне формам управління попередньої місцевої влади) повинна прийти прозорість і системність.



Одного разу мандрівник побачив у лісі дроворуба, який із великими труднощами пиляв дерево абсолютно тупою пилою.

«Шановний дроворубе, чому б вам не наточити свою пилу?», – запитав мандрівник.

«У мене немає часу точити пилу – я повинен пиляти, так як мені треба терміново спилати це дерево!», – простогнав дроворуб, витираючи піт з чола.

### 6.3. Алгоритм створення ефективної комунікації

Вочевидь, що розробка і реалізація комунікаційного плану вимагає додаткових ресурсів з боку представників виконавчої влади. Однак, як показує досвід громад, витрачений час і сили повністю окупаються.

Як було вже сказано, ефективна комунікація дає органам управління освітою змогу досягти таких результатів:

- заручитися підтримкою громадськості і отримати політичну підтримку від депутатів на місцевому рівні довгострокових планів ОУО;
- збільшити кількість союзників оптимізації шкільної мережі в громаді і таким чином попередити виникнення соціального напруження в громаді;

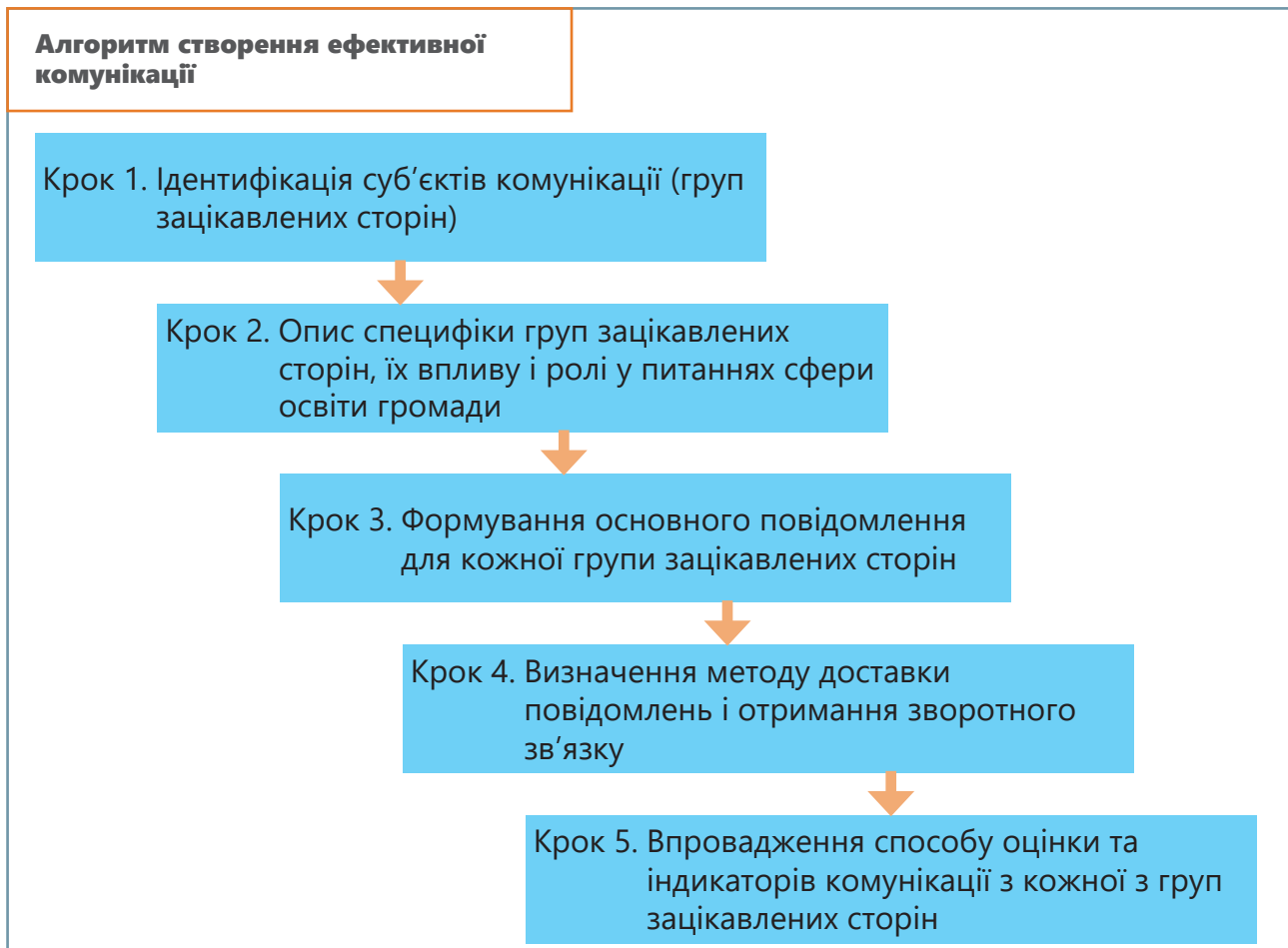
- підвищити в громаді (особливо в селах) пріоритет якійної освіти і збільшити на нього суспільний попит серед мешканців сіл і селищ;
- залучити до реалізації планів ОУО додаткові місцеві ресурси (часові, експертні, організаційні, інформаційні);
- створити умови для впровадження інноваційних підходів в управління шкільною мережею.

З іншого боку, відомо безліч зворотних прикладів, коли низький або неякісний рівень комунікації із зацікавленими сторонами породжував різні проблеми (наприклад: судові справи, пов'язані з оптимізацією, реагування на скарги та зовнішні перевірки, конфлікти



всередині педагогічних колективів, блокування дій ОУО з боку шкільних адміністрацій та представників громад окремих сіл).

Існують різні алгоритми створення ефективної комунікації. Як правило, схематично вони виглядають так:



Очевидно, що найкраще комунікаційну діяльність оформити у вигляді Плану комунікації ОУО (іноді такий документ називається комунікаційна стратегія). У будь-якому разі наявність документа з одного боку, додасть йому більшої легітимності (наприклад, затвержене розпорядження голови ОТГ), з іншого боку, допоможе більш чітко пояснити завдання для підлеглих і керівництва органу самоврядування громади.

Розробка плану комунікації може зайняти до одного місяця. Як будь-який подібний документ, він має складатися з аналітичної частини (1-2 стор.), робочого плану дій (2-3 стор.), опису методів і індикаторів оцінки його реалізації (1 стор.). На сьогодні в Україні діє безліч міжнародних проектів, які можуть допомогти громадам знайти необхідних зовнішніх експертів для розробки Плану комунікації.

Описані в робочому плані способи ефективної комунікації можуть бути новими, досі не-

відомими методами для представників ОУО, шкільних адміністрацій і батьківських комітетів. Тоді треба забезпечити для них відповідне навчання у формі тренінгів (можливо, знову за підтримки з боку міжнародних проектів).

Незважаючи на те, що громади мають багато схожих проблем, кожна з них відрізняється за багатьма параметрами. Наприклад: типологією (міська, селищна, сільська громади), кількістю шкіл та учнів, професійними рівнем вчителів і традиціями шкіл, досягненнями учнів на олімпіадах, ландшафтом і площею території громади, станом шкіл до створення громад, якістю доріг між селами тощо. В одних громадах авторитет мають старости або місцеві бізнесмени, в інших – директори шкіл і вчителів. Існують громади, в яких батьківські комітети активні, і навпаки, громади, в яких батьківська громадськість самоусунулася від питань школи. Від цих та інших обставин буде залежить комунікаційна стратегія ОУО, її методи і зміст завдань.

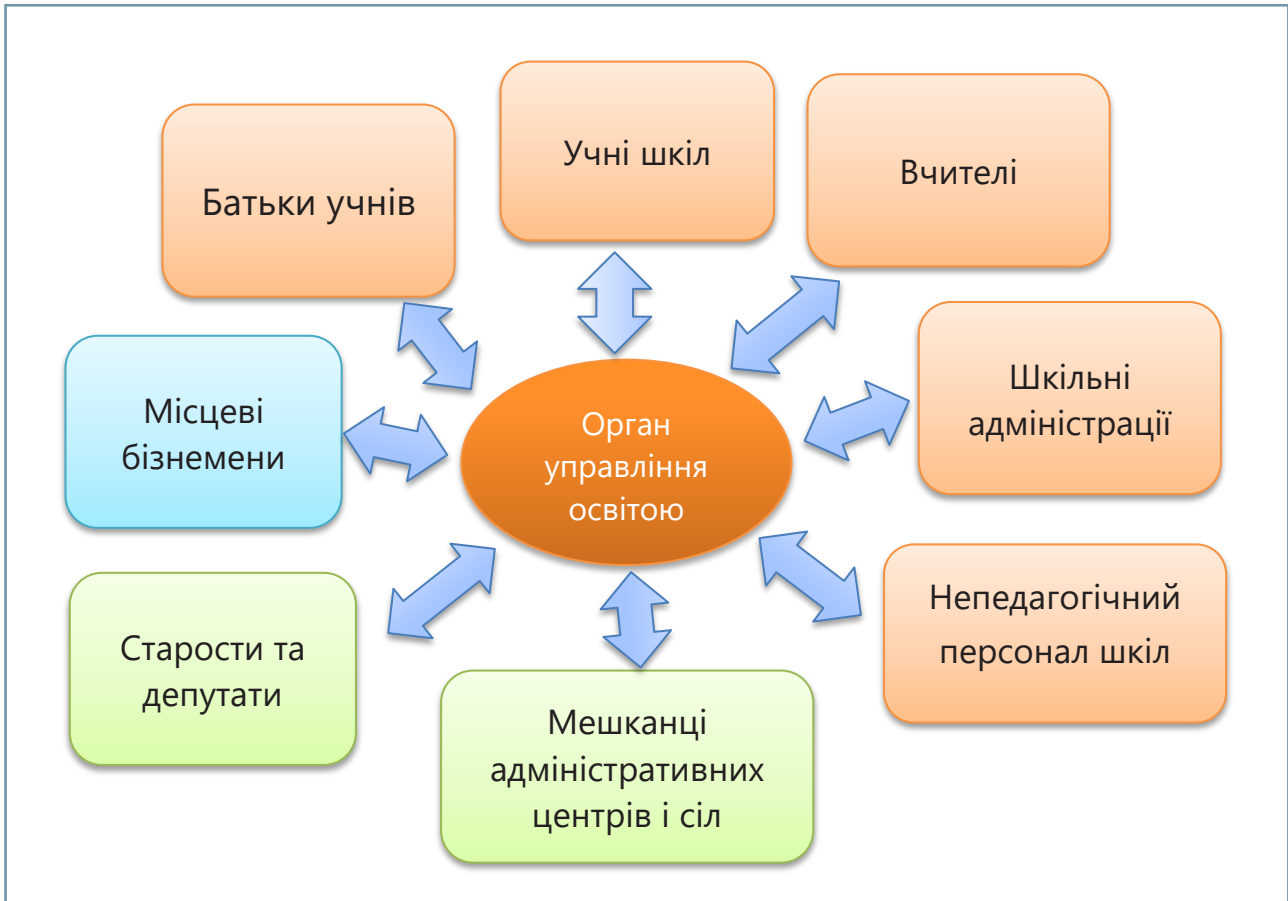
Далі наведений приклад визначення і аналізування груп зацікавлених сторін. Зрозуміло, що ОУО кожної громади може провести свій

аналіз груп зацікавлених сторін, який у подальшому допоможе більш вдало спланувати діяльність щодо заходів комунікації.

## КРОК 1. Ідентифікація зацікавлених сторін

Сфера освіти охоплює різні категорії суспільства. Але для того, щоб побудувати ефективну комунікацію та партнерство, необхідно більш

чітко визначити, які саме групи для цього будуть вимагати уваги ОУО.



Як видно з рисунка, ОУО має вісім основних груп зацікавлених сторін. Кожна з перерахованих сторін має свій специфічний інтерес до сфери освіти, і тому зміст, методи кому-

нікації та інші параметри повинні бути точно визначені до кожної категорії. Очевидно, що ефективна комунікація вимагає вивчення специфіки кожної групи.

## КРОК 2. Опис позиції кожної сторони щодо наявної ситуації в освіті громади

Наприклад, проаналізувати ставлення до сфери освіти, які можна представити в формі таблиці, виставляючи бали від 1 до 10 з огляду на два критерії:

Критерій А відповідає на питання: «**Наскільки освітні послуги стосуються цієї групи?**».

Критерій В відповідає на питання: «**Наскільки ця група впливає на рішення у сфері освіти в громаді?**».

**Таблиця 1. Аналіз ставлення до сфери освіти**

	А. Наскільки освітні послуги (освіта) стосуються цієї групи?	В. Наскільки ця група впливає на рішення у сфері освіти в громаді?
Учні		
Батьки		
Вчителі		
Шкільні адміністрації		
Непедагогічний персонал шкіл		
Депутати та старости		
Місцеві бізнесмени		

Далі необхідно описати специфіку кожної групи:



**Учні** мають максимальні (10) бали за критерієм А (освітні послуги їх стосуються повною мірою), але спочатку їхній вплив на рішення у сфері освіти в громаді мінімальні (1-2 бали). Для ОУО ця обставина означає, що в процесі оптимізації шкільної мережі необхідно використовувати комунікаційні методи, які гарантують максимальний «голос» учнів у прийнятті рішень. Уже є приклади громад, коли саме діалог з учнями і їх залучення до процесу прийняття рішення допомогли подолати конфліктні ситуації, пов'язані зі зміною ступеня школи. Для батьківської громадськості голос їхніх дітей мав вирішальне значення, щоб прийняти об'єктивне рішення з приводу майбутнього школи в їхньому селі.



**Вчителі** отримують високий бал за обома критеріями. Однак їхнє бажання зберегти свої робочі місця у школах з малою комплектністю за місцем проживання може стати основою протидії плану оптимізації. Крім того, у них є побоювання, що в укрупненій школі (базовій або опорній) буде більш високий рівень конкуренції між вчителями. З іншого боку, комунікація з учителями в форматі, коли ОУО і шкільні адміністрації без попереднього обговорення, без пропозиції альтернативи ставлять вчителів перед фактом закриття школи, також є неприйнятною. Вчителі, як члени громади, хотіли б, щоб питання оптимізації обговорювалися з ними відкрито і чесно.



**Батьків** тема освіти стосується надзвичайно серйозно (особливо в довгостроковій перспективі). Вони можуть отримати до 7-8 балів. Ця категорія також має високий рівень впливу, хоча не завжди цим користується вміло. У деяких випадках їхнім впливом користуються шкільні адміністрації або вчителі, щоб захистити освітній заклад від закриття. Для цього використовуються різні міфи, як наприклад: «Чим менше учнів, тим більше уваги ми (вчителі) приділимо вашим дітям». Проблема комунікації з цією групою зацікавлених сторін у тому, що, на жаль, багато шкільних адміністрацій та представників відділів освіти насправді не можуть провести збори в форматі двостороннього діалогу з метою прийняття усіма відповідальних рішень. Невміння налагодити діалог списується на байдужість батьків до навчання їхніх дітей (необхідно погодитися, що така категорія батьків також існує в кожній школі, але вона не є більшістю).



**Шкільні адміністрації** також мають високі бали в тому, що стосується їхнього впливу у сфері освіти. Іноді в сільських школах з малою наповненістю класів ставлення до школи виглядає як до безпрограшного «сімейного бізнесу» (у штаті школи працевлаштовані члени однієї сім'ї). Очевидно, що в таких випадках спроба обговорити розв'язання проблем якості освіти дітей цього села, майбутню оптимізацію шкіл громади наштовхується на абсолютно іншу проблему особистого характеру. Ця проблема, певною мірою, вирішується наймом керівників шкільних адміністрацій на основі контракту, замість безстрокового трудового договору. З іншого боку, хороших керівників шкіл у сільській місцевості необхідно берегти, у тому числі демонструючи до них довіру і готовність до співпраці.



**Непедагогічні працівники** школи також мають зацікавленість (робочі місця, пов'язані з утриманням приміщення школи) і певний вплив. Але, на відміну від вчителів, вони не несуть відповідальності за якість освіти учнів. Крім того, їхня професія не пов'язана тільки із системою освіти, і тому вони можуть знайти альтернативну зайнятість. Тому головне питання цієї групи зацікавлених сторін буде про можливість працевлаштування у разі скорочення штату навчального закладу.



**Депутати і старости** розглядають питання шкіл через свій політичний імідж. Для них важливо оцінити, наскільки оптимізація шкіл у селах, які вони представляють, створює ризики для їхнього авторитету серед населення або посилює його. З іншого боку, вони цікавляться різними сферами життєдіяльності села, а не тільки освіти. Тому комунікація з цією групою зацікавлених сторін повинна включати тему соціального і економічного розвитку в цілому, що, наприклад, дасть їм змогу обговорювати можливості реінвестування заощаджених за рахунок оптимізації шкіл коштів місцевого бюджету в нові напрями розвитку села (у тому числі пов'язані зі сприянням розвитку місцевої економіки).

### КРОК 3. Формування основного повідомлення для кожної групи зацікавлених сторін

При формуванні повідомлення необхідно пам'ятати, що воно має бути простим, лаконічним, конкретним і релевантним до аудиторії.

Наприклад, для депутатів громади буде важлива фінансова складова (скорочення видатків місцевого бюджету) процесу модернізації освіти і її реінвестування в інші напрями розвитку села. Можливо, це стане головним аргументом підтримки ініціатив ОУО з їхнього боку під час зустрічей із виборцями.

Для батьків навпаки – більш важливим є якість навчання. Не рекомендується починати розмову з батьківською громадськістю з проблем надмірних витрат на утримання шкіл. Але при цьому з ними необхідно на конкретних і простих прикладах обговорити, які саме проблеми якості освіти заважають повноцінному розвитку їхніх дітей, яким чином місцеве самоврядування планує їх розв'язати.

Багато вчителів сумлінно працюють в школі десятки років, і вони не пристосовані до пошуку роботи за межами школи. Тому втрата роботи (тим паче в селі) стане для них серйозним особистим потрясінням. Це означає, що для них найбільш важливо буде почути і обговорити тему їхнього працевлаштування у сфері освіти. Часто трапляються випадки, коли вчителі більше переживають за втрату

можливості перебувати в шкільному співтоваристві, а не тільки за зарплату. Очевидно, що для них 1 вересня і кінець травня більше, ніж просто дати початку і кінця навчального року. Це означає, що ОУО повинен вивчити всі можливості (у тому числі у форматі громадських ініціатив) залучення вчителів до педагогічного простору громади. В обговоренні з учителями ця тема має бути порушена.

Для учнів шкіл старших класів немає сенсу говорити про проблеми місцевого бюджету і утримання будівлі школи. Їм важливо передати розуміння, як якісна освіта допоможе в майбутній самореалізації після закінчення школи. У цій ситуації необхідно дійти до розуміння з ними не тільки за формальними оцінками (ДПА в різних формах), а також щодо необхідності розвитку таких навичок, як вміння працювати в команді, знайти себе в умовах конкуренції, ефективно комунікувати, бути готовим учитися протягом життя.

Для місцевих жителів важливо, аби влада гарантувала, що будівля школи (яка буде закрыта або частково використана) буде збережена для якоїсь іншої громадської, просвітницької або культурної активності. Для багатьох мешканців будівля школи пов'язується із спогадами з часів, коли село було багатолюдним і школа була заповнена учнями.

## КРОК 4. Визначення методу доставки повідомлень і отримання зворотного зв'язку

Розвиток сучасних інформаційних технологій відкрили багато нових можливостей комунікації. Уже стало звичним, що в селах користуються інтернетом, у дітей і дорослих є смартфони, планшети і ноутбуки. Тому соціальні мережі, скайп і вайбер стали популярними серед сільських жителів. Усі ці сучасні методи комунікації доступні і дають реальні можливості для спілкування з кожним жителем громади, незалежно живе він в адміністративному центрі чи віддаленому селі. Ці методи треба використовувати.

Але все ж проведення ефективних зборів і зібрань з особистою участю членів громади залишається головним методом комунікації. Тут слід звернути увагу на поняття «ефективних зборів». Такі зібрання мають низку важливих ознак:

- 1. Репрезентативні** – тобто вони так організовані, що в них беруть участь всі (або майже всі) ті, кого це стосується. Наприклад, якщо обговорюється тема освіти з батьківською громадськістю школи, то на зібранні присутні не менше ніж 80% батьків учнів. Досягти таких показників непросто. Іноді загальношкільні збори будуть скликані за 3-4 рази.
- 2. Конструктивні** – тобто організатори зборів забезпечують такий формат обговорення, що немає «базару», коли всі одночасно говорять, але ніхто нікого не слухає.
- 3. Відповідальні учасники** – ця ознака означає, що рішення, прийняті на зборах, стосуються всіх, і тому кожен після завершення зборів бере на себе частину відповідальності за реалізацію прийнятих рішень. Для цього необхідно уникнути такого пострадянського явища, як «одобрямс», тобто всі з усім згодні (пропонують проголосувати «пакетом»), тому що за все буде відповідати ОУО або шкільна адміністрація.
- 4. Рівноправний діалог** передбачає, що кожен його учасник має можливість висловити свою думку, і вона належним чином буде почута. Такий підхід дасть змогу уникнути найбільш серйозної помилки шкільних зборів – односторонніх

виступів офіційних осіб (ОУО) або шкільних адміністрацій. Очевидно, що збори не можуть тривати довго, але завдання ведучого створити атмосферу відкритої і довірливої бесіди. Необхідно покласти практику, коли на всіх зборах виступають одні й ті ж люди. У деяких випадках, якщо важко домогтися рівноправного діалогу через різницю в інтересах учасників, то можна проводити збори за категоріями. Наприклад, збори з учнями або вчителями проводити окремо, але уникаючи, знову ж, монологу.

- 5. Чіткий план і механізми прийняття рішень.** Більшість зборів всього лише інформують його учасників. Але коли тема зборів серйозним чином стосується кожного (саме такі зібрання обговорюють плани оптимізації), важливо бути готовим використовувати на зборах механізми прийняття рішень. Якщо вдалося вийти на діалог, то учасники можуть запропонувати альтернативні рішення. У цьому випадку проведення на зборах якісних рейтингових голосувань допоможе посилити довіру до місцевої влади і головне, що учасники будуть відповідальніші за прийняті рішення.

Проблема комунікації на основі загальношкільних зборів у шкільному середовищі полягає в тому, що, на жаль, більшість керівників шкіл і ОУО не вміють використовувати такий метод комунікації. Ці зібрання монотонні, нудні і всі чекають їх швидкого завершення. Рівень участі становить 20-30% від загальної кількості шкільної спільноти. Тому спочатку необхідно організувати навчання щодо проведення ефективних зборів для представників ОУО і шкільних адміністрацій.

Крім загальних зборів, методами комунікації є:

Створення консультативних рад (комітетів) при ОУО з питань освіти. Ефективне залучення громадськості можна організувати у форматі Громадської ради (див. додаток 11). До ради необхідно запросити представників педагогічної та батьківської громадськості, які представляють, у тому числі, жителів віддалених сіл. Громадська рада може виконува-

ти дві важливі ролі: експертної платформи і комунікаційного механізму для інформування громадськості з питань освіти. Важливо, щоб кожне засідання таких консультативних органів ретельно готувалося, а його рішення протоколювалися і реалізовувалися. У роботі консультативних рад необхідно уникнути помилки, коли її засідання проводять представники органів самоврядування. ОУО, звичайно ж, може мати слово для виступу, але більша частина засідання повинна проходити із залученням членів ради.

**Використання соціальних мереж** також є ефективним і динамічним методом комунікації, особливо серед учнівської молоді. На сьогодні сторінка в соціальній мережі (наприклад, у Фейсбуці) набагато ефективніша, ніж звичайна веб-сторінка. Але модерування груп у соціальних мережах також вимагає наявності відповідних навичок, яким необхідно навчити представників ОУО. Слід уникнути того, щоб повідомлення в групах з теми освіти в соціальних мережах не перетворилися в сховище малокорисної і другорядної інформації.

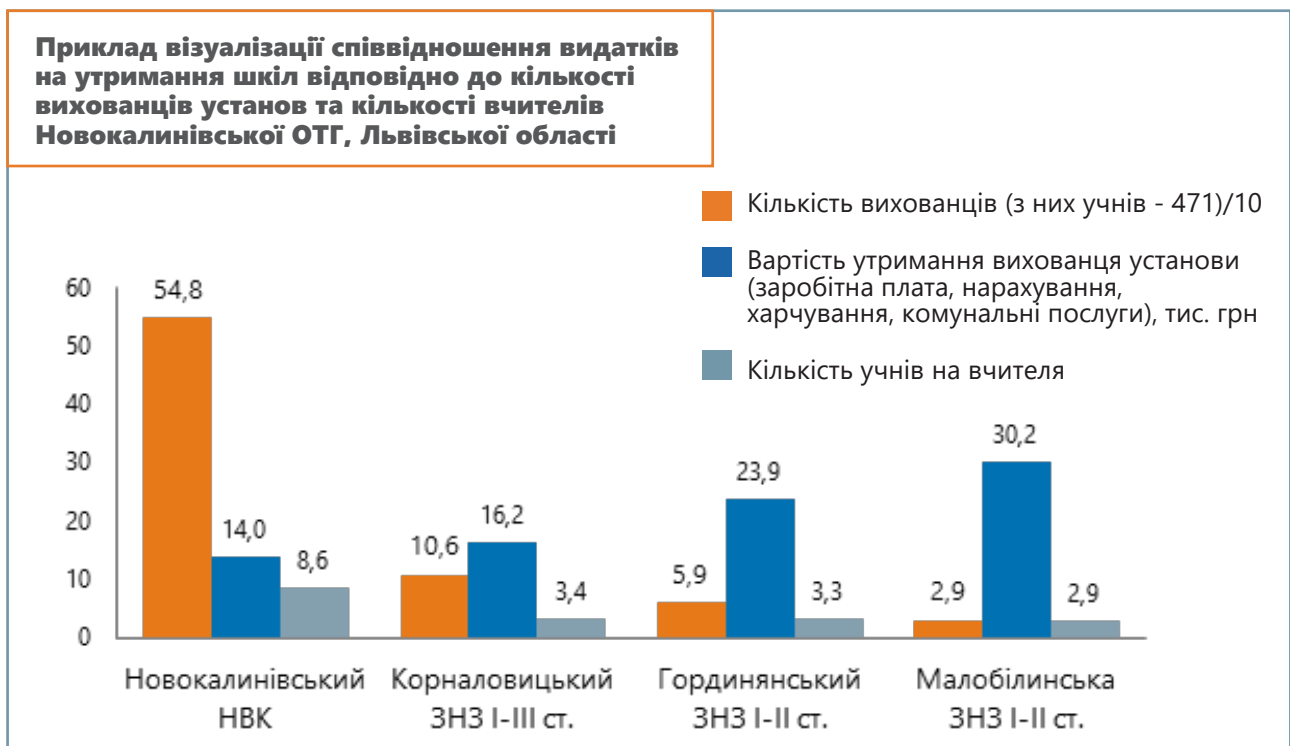
**Регулярні публікації в місцевій пресі.** Попри те, що тираж районних газет обмежений (зазвичай не більше 2-3 тис. примірників), сільське населення їх уважно читає. Але для підготовки якісного матеріалу, який сприятиме громадському обговоренню проблем

освіти, необхідні експертні та часові ресурси. Інакше публікація виглядатиме як звичайний звіт про виконану роботу. Тема якості освіти може бути представлена через статтю про будь-кого з недавніх учнів шкіл.

**Презентації** на різних нарадах, сесіях та семінарах за участю депутатів, старостів, представників обласної влади. Важливим елементом цього методу комунікації є якість самої презентації. Вона повинна бути лаконічна, мати професійну візуалізацію обговорюваної теми, виключати велику кількість тексту і спеціальних термінів. Приклад візуалізації співвідношення витратків на утримання шкіл до кількості вихованців установ та кількості вчителів Новокалінівської ОТГ, Львівської області, наведений нижче.

**Проведення різних тренінгів** за темами, що стосуються освіти, дають змогу їхнім учасникам детально обговорити всі питання, дійти спільної думки і налагодити взаємодію. Це може бути тема взаємодії вчителів, забезпечення методичного сервісу, позашкільної роботи, проведення олімпіад, планування оптимізації та інші релевантні напрями. Причому учасниками таких тренінгів можуть бути представники всіх груп зацікавлених сторін. Цей метод комунікації особливо ефективний при роботі з учнівською молоддю, яка не любить монотонні збори у формі лекцій. Теми тренінгів можуть також бути різні.

**Приклад візуалізації співвідношення витратків на утримання шкіл відповідно до кількості вихованців установ та кількості вчителів Новокалінівської ОТГ, Львівської області**



Наприклад, проведення тренінгів з лідерства, роботи в команді тощо для учнівської молоді дасть змогу реально залучити їх до процесу обговорення. Завдяки інтерактивним методам навчання учні старших класів разом обговорюють і починають розуміти, яким чином якісна освіта допоможе їм у житті. Тренінги, як формат комунікації, реально допоможуть збільшити кількість союзників ОУО, які будуть підтримувати ініціативи ОУО на загальних зборах у селах. Може статися так, що в самому ОУО або в шкільних адміністраціях немає фахівців з проведення інтерактивних тренінгів. Однак ця проблема легко вирішується завдяки великій кількості міжнародних проектів, які проводять регулярно тренінги для тренерів. Важливо лише вчасно зареєструватися на відповідний тренінг. Одним із таких ресурсів, на якому можна знайти потрібну інформацію, є он-лайн платформа ГО ГУРТ <http://gurt.org.ua/news/trainings/>.

Після проведених тренінгів, можливо, найбільш активні мешканці громади приймуть рішення створити громадську організацію. Створення такої громадської організації, спрямованої на підтримку ОУО у сфері освіти, у тому числі для комунікації з громадою, можна вважати хорошим результатом у контексті залучення громадськості. Громадські об'єднання можуть бути легалізовані як неприбуткові юридичні особи, що дасть їм можливість залучати фінансові ресурси різних міжнародних програм, що може стати істотною підтримкою діяльності органів місцевого самоврядування. На сайті ресурсного центру <http://gurt.org.ua/> можна завжди знайти актуальну інформацію про різного роду конкурси міжнародних програм, у тому числі тих, які стосуються сфери освіти. На цьому ж сайті можна знайти інформацію про проекти, які допоможуть навчити лідерів громадських об'єднань методам адвокації, проведення ін-

формаційних кампаній, публічного діалогу, розробки та менеджменту проектів. Тобто, діяльність громадських організацій може стати своєрідною додатковою платформою для посилення діалогу між ОУО і всіма зацікавленими сторонами.

Також для ефективної комунікації з громадою під час реалізації процесів оптимізації та інших завдань, пов'язаних з освітою, у віддалених селах також рекомендується сприяти створенню органів самоорганізації населення (далі – ОСН), які входять до системи місцевого самоврядування в Україні<sup>4</sup>. ОСН, які створені у віддалених селах (там, де найчастіше з'являється проблема малокомплектних шкіл), можуть стати надійними партнерами керівництва органів місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади в реалізації досить чутливих для жителів сіл заходів з оптимізації шкіл (наприклад, проведення зборів з батьківською громадськістю, проведення громадських слухань, вивчення думки серед вчителів тощо). Більш докладно про порядок створення ОСН, його легалізації та інше можна дізнатися на сайті <http://samoorg.com.ua/kak-sozdat-osn/>. В ОТГ вже почалися процесі створення мережі ОСНів. Є громади де вже другий рік поспіль затверджується програма підтримки діяльності органів самоорганізації населення<sup>5</sup>.

4 У статті 14 Закону України «Про органи самоорганізації населення» «Власні повноваження ОСН» вказується, що органи самоорганізації населення можуть «надавати допомогу навчальним закладам, закладам та організаціям культури, фізичної культури і спорту у проведенні культурно-освітньої, спортивно-оздоровчої та виховної роботи серед населення, розвитку художньої творчості, фізичної культури і спорту; сприяти збереженню культурної спадщини, традицій народної культури, охороні пам'яток історії та культури, впровадженню в побут нових обрядів»// <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2625-14>

5 [http://balta-rada.gov.ua/documents/programm/index.php?ELEMENT\\_ID=1028](http://balta-rada.gov.ua/documents/programm/index.php?ELEMENT_ID=1028)

## **КРОК 5. Впровадження способу оцінки та індикаторів комунікації з кожної з груп зацікавлених сторін**

Оцінка і моніторинг рівня комунікації є важливим завданням, покликаним визначити наскільки представники різних категорій громади справді поінформовані про проблеми і плани у сфері освіти, яка їхня позиція, наскільки вони мотивовані для підтримки ініціатив місцевої влади. Часто буває так, що пред-

ставники ОУО впевнені, що жителі громади, депутати, шкільні адміністрації добре поінформовані про ситуацію з освітою в школах. Однак, як показують результати досліджень у громадах, рівень інформованості часто буває дуже низьким, що створює основу для маніпуляцій і популізму.



Тому ОУО повинен в своєму Плані комунікації розробити простий і ефективний метод оцінювання і моніторингу комунікаційної діяльності. Такі методи повинні включати застосування доступних індикаторів, за допомогою яких ОУО дізнається, наскільки громада знає про проблеми в школах, про плани ОУО щодо підвищення якості освіти, про сценарії щодо оптимізації шкільної мережі, яке ставлення представників громади до цих планів. Для кожної групи зацікавлених сторін можна розробити різні індикатори. Наприклад, для вивчення думки учнів старших класів та вчителів можна використовувати Google-анкету. Такий досвід сьогодні вже практикується у

Воле-Баранецькій громаді Львівської області. Для вивчення думки депутатів і старостів рекомендується використовувати анкети, в яких включені всі актуальні питання про освіту. Вивчити думку вчителів і шкільних адміністрацій можна також методом проведення фокус-груп. Цей метод вимірювання ефективний, що дає можливість швидко отримати необхідну інформацію. Але його якісне застосування залежить від професіоналізму модератора (ведучого). Отримавши і обробивши дані опитувань, Google-голосування та фокус-груп, керівництво ОУА може точно визначити, наскільки громада знає і підтримує її ініціативу.



## ДОДАТОК 1

## ПЕРЕЛІК ФУНКЦІЙ І ПОВНОВАЖЕНЬ ОРГАНУ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

Виходячи з повноважень і напрямів діяльності у сфері освіти, ОУО виконавчого комітету ОТГ може мати такі функції:

### Аналіз і планування

Орган управління освітою виконавчого комітету місцевої ради ОТГ аналізує і планує:

- розвиток мережі загальноосвітніх навчальних закладів ОТГ відповідно до освітніх потреб громадян;
- потребу у педагогічних кадрах, розробляє пропозиції щодо державного контракту, формує регіональне замовлення на педагогічні кадри, укладання договорів на їх підготовку;
- замовлення на видання підручників, навчально-методичних посібників та іншої навчально-методичної літератури, навчальних програм, бланків документів про освіту та забезпечує ними навчальні заклади;
- закріплення за ЗНЗ відповідної території обслуговування.

### Організація і прийняття управлінських рішень

Орган управління освітою виконавчого комітету місцевої ради ОТГ організує і приймає рішення щодо:

- затвердження штатних розписів тарифікації;
- призначення на посаду та звільнення з посади керівника комунального загальноосвітнього навчального закладу;
- призначення (за поданням керівника ЗНЗ) на посаду та звільнення з посади заступників керівника та інших педагогічних працівників комунального ЗНЗ;
- вжиття заходів у разі ліквідації в установленому законодавством порядку ЗНЗ, заснованого на комунальній формі власності, щодо влаштування учнів (вихованців) до інших ЗНЗ;
- проведення експертної оцінки статутів навчальних закладів та їх підготовку для реєстрації;

- затвердження робочих навчальних планів комунального навчального закладу;
- створення та забезпечення роботи атестаційних комісій II рівня;
- підготовки проектів рішень відповідної ради ОТГ про створення, реорганізацію або ліквідацію навчальних закладів;
- реалізації рішень ради ОТГ про встановлювання у зонах екологічного лиха та епідемій особливого режиму роботи закладів, який погоджується з органами державної санітарно-епідеміологічної служби;
- забезпечення соціального захисту, охорони життя, здоров'я та захисту прав педагогічних працівників та інших спеціалістів, які беруть участь у навчально-виховному процесі, учнів (вихованців) загальноосвітніх навчальних закладів;
- про створення груп продовженого дня, пришкільних інтернатів з частковим або повним утриманням учнів (вихованців);
- внесення пропозицій органам місцевого самоврядування щодо встановлення різних видів стимулювання та матеріального заохочення для забезпечення реалізації державної політики у сфері освіти.

### Контроль

Орган управління освітою виконавчого комітету місцевої ради ОТГ здійснює контроль за:

- додержанням Державного стандарту загальної середньої освіти всіма навчальними закладами комунальної власності;
- додержанням вимог законів та інших нормативно-правових актів у сфері освіти;
- дотриманням порядку видачі випускникам документів про освіту, золотих і срібних медалей, похвальних грамот та листів;
- відповідністю освітніх послуг, які надаються навчальними закладами.

### Погодження

Орган управління освітою виконавчого комітету місцевої ради ОТГ погоджує:

- формування класів у закладі згідно з нормативами їх наповнюваності, встановленими законодавством, з урахуванням наявності приміщень, що відповідають санітарно-гігієнічним вимогам для здійснення навчально-виховного процесу, та відповідно до кількості поданих заяв про зарахування до закладу;
- структуру навчального року, яка встановлюється закладом;
- рішення ЗНЗ про створення класів з поглибленим вивченням предметів, класів (груп) з вечірньою (заочною, дистанційною) формою навчання, спеціальних та інклюзивних класів для навчання дітей з особливими освітніми потребами;
- робочі навчальні плани приватного ЗНЗ, які затверджуються його засновником (власником);
- заходи прискореного навчання та навчання екстерном (план яких розробляється ЗНЗ відповідно до заяв, поданих батьками або особами, які їх замінюють).

### **Зовнішня комунікація**

Орган управління освітою:

- оприлюднює результати атестації навчальних закладів;
- повідомляє про можливе відрахування батьків учня (осіб, які їх замінюють) не пізніше ніж за один місяць у письмовій формі за місцем проживання учня;
- приймає заяви про оскарження рішення педагогічної ради закладу щодо відрахування дитини з гімназії (гімназії-інтернату), ліцею (ліцею-інтернату), колегіуму.

## ДОДАТОК 2

## ДОРОЖНЯ КАРТА ДЛЯ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ ОТГ

№ з/п	Назва етапу	Відповідальний орган
1.	Аналіз ситуації щодо сектору освіти ОТГ і функцій для забезпечення якісних публічних послуг системою ЗНЗ. Визначення функцій органу управління освітою	Виконавчий комітет ОТГ за консультаційною допомогою департаменту освіти ОДА
2.	Розробка структури системи управління освітою ОТГ відповідно до визначених функцій	Виконавчий комітет за консультаційною допомогою департаменту освіти ОДА
3.	Утворення органу управління освітою виконавчого комітету об'єднаної територіальної громади	Сесія ОТГ
4.	Розробка та затвердження Положення про орган управління освітою. Реєстрація органу управління освітою ОТГ, відкриття рахунків в органах Державної казначейської служби, інформування департаменту освіти і науки ОДА про назву та реквізити для подальшого інформування МОН	Виконавчий комітет ОТГ за консультаційною допомогою департаменту освіти ОДА
5.	Розробка і затвердження посадової інструкції керівника органу управління освітою	Голова ОТГ
6.	Призначення керівника органу адміністративного обслуговування освіти шляхом оголошення та проведення конкурсу або прямого призначення	Голова ОТГ за консультаційною допомогою департаменту освіти ОДА
7.	Оголошення та проведення конкурсу на вакантні посади працівників органу адміністративного обслуговування освіти	Керівник органу управління освітою
8.	Розробка та затвердження посадових інструкцій працівників органу адміністративного обслуговування освіти	Керівник органу управління освітою
9.	Створення (за потреби) допоміжних структур органу адміністративного обслуговування освіти (методичної служби, служби господарського забезпечення установ освіти, бухгалтерської служби тощо)	Виконавчий комітет ОТГ
10.	Інвентаризація майна закладів (установ) освіти, які передаватимуться у власність об'єднаної територіальної громади (земля, приміщення, обладнання, устаткування, інші матеріальні цінності)	Управління комунального майна районної ради; централізована бухгалтерія відділу освіти райдержадміністрації
11.	Прийняття рішення районними радами про передачу майна освітніх закладів (установ) з районної комунальної власності у комунальну власність об'єднаної територіальної громади	Районна рада

№ з/п	Назва етапу	Відповідальний орган
12.	Прийняття рішення ради об'єднаної територіальної громади про прийняття у комунальну власність об'єднаної територіальної громади майна освітніх закладів (установ)	Рада об'єднаної територіальної громади
13.	Здійснення процесу передачі майна з одночасною передачею установчих та підтверджуючих документів з підписанням відповідних актів	Управління комунального майна районної ради; відділ освіти райдержадміністрації; орган управління освітою ОТГ
14.	Розробка проектів статутів закладів освіти у нових редакціях	Орган управління освітою
15.	Передача кадрових документів закладів (установ) освіти від відділу освіти райдержадміністрації до органу адміністративного обслуговування освіти ОТГ	Відділ освіти райдержадміністрації; орган управління освітою ОТГ
16.	Аналіз прогнозованої на наступний рік бюджетної забезпеченості переданої мережі закладів (установ) освіти ОТГ. Підготовка бюджетних запитів на фінансування закладів (установ) освіти ОТГ на наступний рік	Виконавчий комітет ОТГ; орган управління освітою
17.	Передача бухгалтерських документів для нарахування заробітної плати та ведення бухгалтерського обліку бухгалтерською службою органу управління освітою ОТГ	Централізована бухгалтерія відділу освіти райдержадміністрації; орган управління освітою ОТГ
18.	Прийняття узгодженого рішення органу управління освітою райдержадміністрації та органу управління освітою ОТГ про завершення I навчального семестру, початок та тривалість канікул	Відділ освіти райдержадміністрації; орган управління освітою
19.	Затвердження статутів закладів (установ) освіти ОТГ	Сесія ОТГ
20.	Організація роз'яснювальної роботи щодо реєстрації у проведенні ЗНО	Орган управління освітою ОТГ
21.	Організація роботи щодо реєстрації випускників для проходження ЗНО у наступному році	Орган управління освітою ОТГ

## ДОДАТОК 3

## ПРИКЛАДИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ ЩОДО СТВОРЕННЯ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

**Полонська міська рада Полонського району  
Полонської міської об'єднаної територіальної громади**

**ВИТЯГ З РІШЕННЯ  
2-ї позачергової сесії I скликання  
від 29 грудня 2015 року № 8**

**Про утворення та затвердження структури  
виконавчих органів  
Полонської міської ради об'єднаної  
територіальної громади**

З метою оптимізації та вдосконалення роботи виконавчих органів ради, структурування функціональних напрямів діяльності, забезпечення ефективної роботи, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» міська рада об'єднаної територіальної громади

**В И Р І Ш И Л А:**

1. Утворити виконавчі органи Полонської міської ради об'єднаної територіальної громади та затвердити з 01 січня 2016 року таку структуру і чисельність в кількості 79 штатних посад:
  - 1.2. Відділ освіти, культури, молоді та спорту виконавчого комітету Полонської міської ради об'єднаної територіальної громади як юридичну особу чисельністю 25 штатних посад.
2. Затвердити:
  - 2.1. Положення про відділ освіти, культури, молоді та спорту виконавчого комітету Полонської міської ради об'єднаної територіальної громади (додаток № 1).

**Міський голова** ( )

Секретар ради ( )

**НОВОУШИЦЬКА СЕЛИЩНА РАДА  
НОВОУШИЦЬКОГО РАЙОНУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ**

**Р І Ш Е Н Н Я**  
**позачергової сесії селищної ради VII скликання**  
**від 25 грудня 2015 року №**  
**смт. Нова Ушиця**

**Про утворення виконавчого органу  
Новоушицької селищної ради  
та затвердження положення про нього**

З метою оптимізації та вдосконалення роботи виконавчих органів ради, структурування функціональних напрямів діяльності, забезпечення ефективної роботи, керуючись ст. 10, 25, 26, 46, 54, 59 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (із змінами та доповненнями), селищна рада

**В И Р І Ш И Л А:**

1. Утворити виконавчий орган Новоушицької селищної ради та затвердити з 01 січня 2016 року його структуру і штатну чисельність:
  - 1.1. Відділ освіти, молоді та спорту Новоушицької селищної ради чисельністю 4 штатних посади;
2. Затвердити Положення про відділ освіти, молоді та спорту Новоушицької селищної ради (додається).
3. Начальнику відділу освіти, молоді та спорту Новоушицької селищної ради провести державну реєстрацію відділу відповідно до чинного законодавства України.
4. Начальнику відділу освіти, молоді та спорту Новоушицької селищної ради:
  - 4.1. Ознайомити з положенням, зазначеним у п. 2 рішення, працівників відділу.
  - 4.2. Вжити заходів щодо приведення у відповідність із положенням посадових інструкцій працівників відділу.

**Селищний голова** ( )

Секретар ради ( )

**СТАРОСИНЯВСЬКА СЕЛИЩНА РАДА****ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ****ВІДДІЛ ОСВІТИ, МОЛОДІ, СПОРТУ, КУЛЬТУРИ**

**16.02.2016 №**  
**на № /\_ від /\_\_ 201\_**

**Голові Старосинявської**  
**селищної ради**  
**( )**

Відділ освіти, молоді, спорту, культури виконавчого комітету Старосинявської селищної ради надає наступну інформацію:

1. Положення про Відділ освіти, молоді, спорту, культури виконавчого комітету Старосинявської селищної ради (додається).
2. Повна назва створеного відділу Відділ освіти, молоді, спорту, культури виконавчого комітету Старосинявської селищної ради.
3. Структура відділу:
  - Начальник відділу освіти, молоді, спорту, культури виконавчого комітету Старосинявської селищної ради;
  - Провідний спеціаліст відділу освіти, молоді, спорту, культури виконавчого комітету Старосинявської селищної ради;
  - Спеціаліст відділу освіти, молоді, спорту, культури виконавчого комітету Старосинявської селищної ради;

Методичний кабінет відділу освіти, молоді, спорту, культури виконавчого комітету Старосинявської селищної ради;

- Завідувач методичним кабінетом - 1;
- Методист із технічних дисциплін - 1;
- Методист із суспільних дисциплін - 1;
- Методист із природних дисциплін - 1;
- Методист із початкової освіти - 1;
- Методист із дошкільної освіти - 1;
- Методист із кадрових питань - 1;
- Системний адміністратор - 1.

Господарська група відділу освіти, молоді, спорту, культури виконавчого комітету Старосинявської селищної ради;

- Начальник господарської групи - 1;
- Механік - 1;
- Технолог - 1;
- Завідувач складу - 1;
- Секретар - 1;
- Технік-будівельник - 1;
- Водій - 1;
- Прибиральниця службових приміщень - 1;

Централізована бухгалтерія відділу освіти, молоді, спорту, культури виконавчого комітету Старосинявської селищної ради;

- Головний бухгалтер - 1;
- Заступник головного бухгалтера - 1;
- Економіст - 1;
- Старший бухгалтер - 1;
- Бухгалтер -3.

**Начальник відділу освіти, молоді,**  
**спорту, культури виконавчого комітету**  
**Старосинявської селищної ради**

**( )**



## ПРИКЛАДИ РОЗПОРЯДЧИХ ДОКУМЕНТІВ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОВЕДЕННЯ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ ОЛІМПІАДИ

**ЛЕТИЧІВ**

**МЕДЖИБІЖ**

**НАКАЗ**

**від 24.10. 2016 № 130/137**

### **Про проведення II етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових дисциплін у 2016-2017 навчальному році**

Відповідно до Положення про Всеукраїнські учнівські олімпіади, турніри, конкурси з навчальних предметів, конкурси-захисти науково-дослідницьких робіт, олімпіади зі спеціальних дисциплін та конкурси фахової майстерності, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 22 вересня 2011 року №1099, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 17 листопада 2011 року за № 1318/20056, та на виконання наказу Міністерства освіти і науки України від 19 серпня 2016 року № 1006 «Про проведення Всеукраїнських учнівських олімпіад і турнірів з навчальних предметів у 2016/2017 навчальному році», наказу Департаменту освіти і науки Хмельницької обласної державної адміністрації від 15 вересня 2016 року №403-од «Про проведення Всеукраїнських учнівських олімпіад і турнірів з навчальних предметів у 2016/2017 навчальному році», з метою пошуку, підтримки та розвитку творчого потенціалу обдарованої молоді

**Н А К А З У Ю:**

1. Провести II етап Всеукраїнських учнівських олімпіад у листопаді – грудні 2016 року (додаток 1).
2. Затвердити склад оргкомітету з проведення II етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад (додаток 2).
3. Затвердити склад журі з проведення II етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад (додаток 3).
4. Директорам загальноосвітніх закладів:
  - 3.1. Забезпечити участь учнів, які зайняли призові місця в I етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад, у II етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових дисциплін.
  - 3.2. Відповідальність за збереження життя і здоров'я учасників районних олімпіад покласти на супроводжуючих команд учнів, призначених наказом по навчальному закладу.
  - 3.3. Забезпечити явку членів журі згідно з додатком 3.
  - 3.4. Проаналізувати результати I та II етапів Всеукраїнських олімпіад, вжити заходів щодо поліпшення організаційного, науково-методичного рівня їх проведення.
  - 3.5. Надіслати звіти про проведення I (шкільного) етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових навчальних предметів та заявки на участь команд загальноосвітніх навчальних закладів у II етапі на адреси відділу освіти, молоді та спорту Летичівської селищної ради та відділу освіти, молоді, спорту, культури і туризму Меджибзької селищної ради в електронному та паперовому вигляді з вихідним номером, підписом директора та печаткою закладу у встановленому порядку до 1 листопада 2016 року.

4. Головному спеціалісту відділу освіти, молоді та спорту Летичівської селищної ради ( ) та головному спеціалісту відділу освіти, молоді, спорту, культури і туризму Меджибізької селищної ради ( ):
  - 4.1. Забезпечити організацію й науково-методичний супровід I-III етапів Всеукраїнських учнівських олімпіад у 2016/2017 навчальному році.
  - 4.2. Проаналізувати результати I та II етапів Всеукраїнських олімпіад, вжити заходів щодо поліпшення організаційного, науково-методичного рівня їх проведення.
  - 4.3. Надіслати звіти про проведення II етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових навчальних предметів та заявки на участь команд у III етапі до обласного інституту післядипломної педагогічної освіти в електронному та паперовому у встановленому порядку вигляді протягом трьох днів після завершення відповідної олімпіади, але не пізніше 26 грудня 2016 року.
  - 4.4. Забезпечити участь призерів районних олімпіад у III етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових навчальних предметів згідно з рейтингом.
  - 4.5. Відрядити команди учнів на III етап Всеукраїнських учнівських олімпіад у супроводі керівника команди відповідно до затвердженого графіка їх проведення та представництва.
  - 4.6. До 28.12.2016 року підготувати проекти наказів по відділах про підсумки проведення II етапу олімпіад з пропозиціями про відзначення призерів районних олімпіад, а також учителів, керівників навчальних закладів, працівників освіти, які провели значну роботу з підготовки до змагань, їх організації та проведення.
5. Призначити відповідального за проведення II етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових дисциплін у відділі освіти, молоді та спорту Летичівської селищної ради та відділі освіти, молоді, спорту, культури і туризму Меджибізької селищної ради головного спеціалісту відділу освіти, молоді та спорту Летичівської селищної ради ( ), контактні дані \_\_\_\_\_.
6. Інженеру-механіку відділу освіти, молоді та спорту Летичівської селищної ради ( ), інженеру-механіку відділу освіти, молоді, спорту, культури і туризму Меджибізької селищної ради ( ) здійснити транспортне забезпечення до пунктів проведення II, III етапів Всеукраїнських учнівських олімпіад.
7. Фінансування витрат на проведення Всеукраїнських учнівських олімпіад здійснити відповідно до умов проведення Всеукраїнських учнівських олімпіад за рахунок коштів відділів освіти.
8. Контроль за виконання наказу покласти на головного спеціаліста відділу освіти, молоді та спорту Летичівської селищної ради ( ), головного спеціаліста відділу освіти, молоді, спорту, культури і туризму Меджибізької селищної ради ( ).

**В. о. начальника відділу**  
( )

**Начальник відділу**  
( )

**ДОДАТОК 5**

**АВТОНОМНІ ШКОЛИ БАЛТСЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

<b>ІНФОРМАЦІЯ ПРО ОРГАН МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	
Повна назва органу управління освітою ОТГ	Відділ освіти Балтської міської ради
Повна назва органу місцевого самоврядування ОТГ	Балтська міська рада Одеської області
Область	Одеська
Повна поштова адреса ОУО ОМС: (назва вулиці, номер будинку, назва населеного пункту, назва району, області; поштовий індекс)	вул. Котовського, 193, м. Балта, Балтський р-н, Одеська обл., 66100,
Телефон (з кодом міжміського зв'язку)	Телефон управління освіти: 04866 23405
Адреса електронної пошти ОУО ОМС	balta_miskvo@ukr.net
Офіційний сайт ОМС ОТГ	Сайт громади: <a href="http://balta-rada.gov.ua/">http://balta-rada.gov.ua/</a> Сайт управління освіти: <a href="http://balta.odessaedu.net/uk/site/administration.html">http://balta.odessaedu.net/uk/site/administration.html</a>
ПІБ керівника ОМС ОТГ	( )
ПІБ керівника ОУО ОТГ (або відповідальний за сектор освіти в громаді)	( )
<b>ПАСПОРТ ОСВІТНОЇ МЕРЕЖІ ОТГ</b>	
Кількість населених пунктів, з них наявні ЗНЗ	Кількість населених пунктів - 28 , з них наявні ЗНЗ - 18
Кількість населення	32 943
Кількість дітей, з них учнів	Кількість дітей - 4039, з них учнів – 2993
Кількість шкіл, з них ЗНЗ I, I-II, I-III ступенів	Кількість шкіл - 18 , з них ЗНЗ I ступеня - 3, I-II ступенів - 4, I-III ступенів – 11
Кількість ДНЗ, ПНЗ	Кількість ДНЗ - 18 , ПНЗ – 4
Загальна кількість працівників у сфері освіти, з них педагогічних працівників	Загальна кількість працівників у сфері освіти – 506 , з них педагогічних - 381
Загальний бюджет освіти громади, з них місцевого бюджету	Загальний бюджет освіти - 65238,2 тис.грн., з них місцевого бюджету – 8771,1 тис.грн.
Кількість учнів що підвозяться, парк шкільних автобусів	Кількість учнів, що підвозяться – 207, парк шкільних автобусів – 9, з них 0 резерв.
Мапа громади із зазначенням шкіл (додаток)	Мапа громади із зазначенням шкіл (додається)

### 3. ОПИС ЗМІСТУ ПРАКТИКИ

#### 3.1 Автономізація шкіл Балтської ОТГ як один із інструментів підвищення якості надання освітніх послуг

#### 3.2 Період від початку розробки до впровадження практики

грудень 2015 – квітень 2016

#### 3.3 Опис проблем, для вирішення якої впроваджено практику

Ідея надання автономії школам не нова. Перші спроби її реалізації були у 2011 році. Незважаючи на її підтримку і популярність адміністрацією шкіл у багатьох містах України, в тому числі і у Балті, перейти від теорії до практики змогли лише декілька столичних шкіл.

Головною причиною ідеї автономізації була неспроможність старої системи забезпечити ефективне функціонування шкіл та надання ними якісних освітніх послуг. До створення громади їх фінансування здійснювало районне управління освіти. Ним приймалися рішення щодо найму та звільнення з роботи вчителів, нарахування заробітної плати, визначення обсягів фінансування шкіл. В багатьох випадках процес був непрозорим. В той же час самі школи були не зацікавлені в економії коштів, бо в підсумку їх фінансування переглядалося і вони не могли на власний розсуд використати зекономлені кошти.

Ситуація змінилася з реалізацією реформи децентралізації, одним із базових принципів якої є субсидіарність. ОТГ отримали нові можливості і нові фінансові ресурси для їх реалізації. В 2016 році в Балтській ОТГ вперше з'явилася можливість реалізувати європейський принцип автономних шкіл, що передбачає фінансування школи державою пропорційно кількості учнів, які в ній навчаються.

Ми знаємо, що розрахункова формула освітньої субвенції на 2016 та 2017 роки суттєво відрізняється. У 2017 році її прийнято вважати перехідною і її застосування на практиці збільшило навантаження на фінансування на місцевий бюджет, оскільки субвенція не покриває витрат на комунальні послуги та заробітну плату обслуговуючого персоналу.

#### 3.4 Опис діяльності і алгоритм впровадження практики, застосовані методи вирішення проблеми, цільова аудиторія, виконавці, партнери

*При вирішенні проблеми використовувалися такі методи:* опитування, анкетування, аналізу даних, моделювання, систематизації, обговорення.

*Цільовою аудиторією є* відділ освіти Балтської ОТГ, адміністрація шкіл, вчителі.

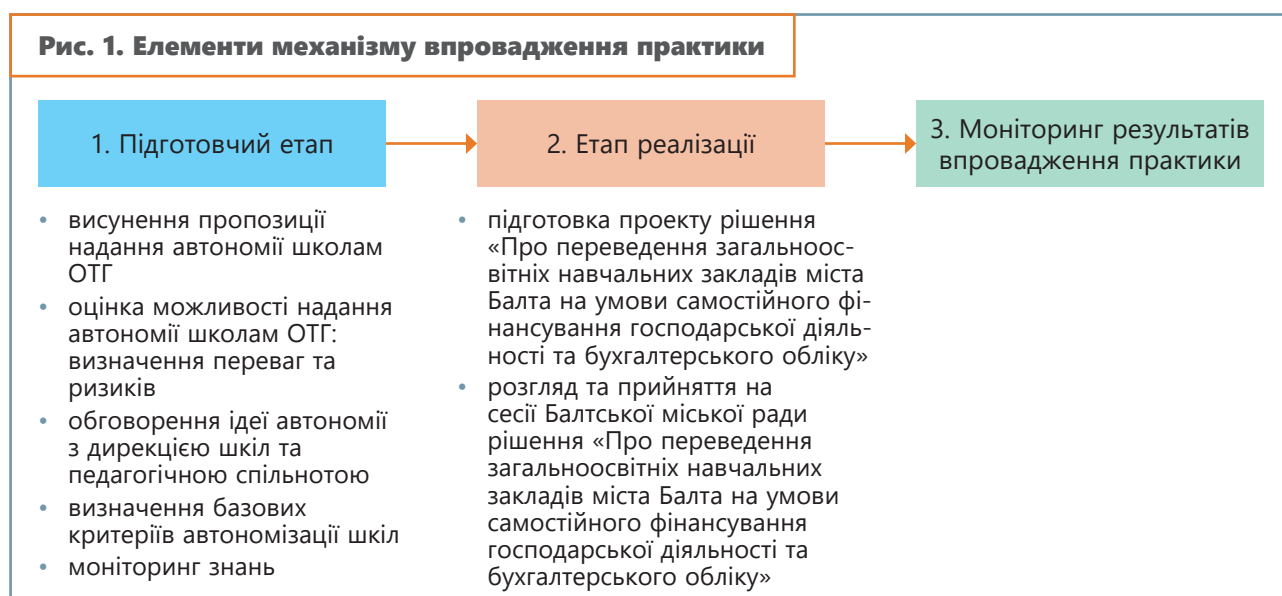
*Виконавцями є* представники ОМС.

*Партнерами є* інститут підвищення кваліфікації вчителів

Кожен хто має управлінський досвід в період до проведення реформи децентралізації, знає, якою складною процедурою для директорів шкіл було отримання фінансування на школу. Раніше розподіл фінансування проводився районним управлінням освіти. Значним недоліком було те, що процес розподілу був досить складним щодо перерозподілу коштів з врахуванням утримання малокомплектних шкіл. Методом вирішення проблеми є надання автономії школам.

У цьому аспекті можна виділити три ключових етапи в цій практиці: підготовчий етап, етап реалізації та етап моніторингу результатів впровадження практики (рис. 1).

**Рис. 1. Елементи механізму впровадження практики**



Головною метою надання автономії школам Балтської ОТГ – стимулювати якість надання освітніх послуг. Фактично, це те, що цікавить батьків в першу чергу – як ми навчаємо їх дітей. Вважається, що пропозиція про надання автономії школам має надходити від керівників закладів, які її прагнуть отримати. Проте враховуючи практику Балтської ОТГ можна виділити три варіанти:

- 1) Надходження звернення про надання автономії школі від її адміністрації
- 2) Ініціювання надання автономії школі з боку органу управління освітою
- 3) Висунення ініціативи автономізації школи обома сторонами (ОУО та адміністрацією закладу)

У Балтській ОТГ фактично було реалізовано третій варіант, оскільки вперше ідея обговорювалася і мала позитивне сприйняття ще у 2011 році. Директори шкіл в певному моменті навіть не вірили що ідея автономізації знайде підтримку в органу управління освітою, оскільки від старої системи залишився стереотип що «кошти потрібно утримувати у власних руках». Натомість на рівні громади вони побачили реалізацію принципів демократії в дії. Начальник відділу освіти та заступник голови з питань діяльності виконавчих органів – соціальних питань, звернулися до голови Балтської ОТГ з пропозицією підтримати ідею надання автономії школам громадам. Як наслідок, було вирішено провести оцінку можливості надання школам автономії, визначити переваги та можливі ризики впровадження даної практики, провести обговорення даного питання як в колективах окремих шкіл, так і на педагогічній конференції.

Такий підхід дав змогу виділити такі переваги надання автономії:

- 1) Децентралізація влади: передача фінансових повноважень;
- 2) Отримання та самостійне використання закладами коштів на розвиток;
- 3) Стимулювання ефективного використання коштів;
- 4) Більш ефективне стимулювання праці працівників;
- 5) Легалізація позабюджетних коштів (власна бухгалтерія, власний рахунок);
- 6) Стимулювання ефективної економії енергоресурсів та комунальних витрат;
- 7) Більш оперативне реагування на позаштатні ситуації та потреби;
- 8) Опосередковане стимулювання до оптимізації шкільної мережі;
- 9) Іміджева складова громади та можливість подання грантових заявок та залучення додаткових ресурсів для підвищення якості надання освітніх послуг.

Серед головних ризиків було визначено такі:

- 1) Необхідність дофінансування 3-х ставок головних бухгалтерів за 9 місяців це складатиме 150 тис.грн.
- 2) Необхідність дофінансування бюджетів розвитку шкіл що отримують автономію 1 млн. грн.
- 3) Частковий брак коштів для сільських шкіл.
- 4) Недостатній досвід в управлінні фінансовими ресурсами у директорів автономних шкіл.

У Балтській ОТГ питання автономії обговорювалося з різними групами: директорами шкіл, педагогічними колективами. Необхідно акцентувати увагу на тому, що підхід до питання автономізації шкіл має бути комплексним. Тому це питання було обговорено на педагогічній конференції, під час якої зазначено що інші школи також повинні готуватися до автономії у майбутньому.

Особлива увага має бути приділена вирішенню питання фінансування всіх навчальних закладів громади, з врахуванням її фінансової спроможності.

Серед базових критеріїв надання автономії школам було визначено:

- якість освіти
- фінансова спроможність

У Балтській ОТГ якість освіти є базовим критерієм як при прийнятті рішення надання школі автономії, так і при виділенні додаткового фінансування школам. Наказом відділу освіти Балтської міської ради з метою:

- контролю якості надання освітніх послуг;
- виконання Державних стандартів освіти;
- формування вихідної бази даних оцінки якості освітніх послуг;
- розробки заходів з покращення якості навчання в ЗНЗ, затверджено встановлення єдиного терміну проведення контрольних зрізів знань в школах громади у листопаді місяці кожного навчального року (наказ від 07.09.16 №118).

Проведений моніторинг був необхідний для формування об'єктивної інформації про якість освітніх послуг що надаються в громаді. З цією метою розроблені контрольні роботи і роздані школам. Було вирішено проблему формування бази завдань для проміжних класів, оскільки база ЗНО може бути використана лише для 11 класів. За результатами контрольних зрізів було проведено порівняння фактичних даних із тими що надані навчальними закладами у таблиці за формою що представлена у додатку 1. Результати оцінювання було переведено у бали з метою проведення якісного порівняльного аналізу. Якщо результати відрізнялися більше ніж на 1 бал, то таке відхи-

лення було прийнято вважати значним. Отримані результати були обговорені з керівниками закладів індивідуально. Керівник відділу освіти Балтської ОТГ переконаний, що варто залишити у минулому практику порівняння успішності окремих навчальних закладів. Тут потрібний глибокий, індивідуальний підхід, доцільно проводити оцінку динаміки успішності в кожному конкретному випадку, розробляти заходи для покращення успіхів і відповідності державним стандартам освіти. В результаті децентралізації у нас відбувся перерозподіл обов'язків. Відділ освіти Балтської ОТГ виконує контролюючу функцію, надає методичну допомогу, але працює напряму з директорами шкіл не заважаючи вчителю і не вмішуючись напряму в навчальний процес. В свою чергу директори шкіл контролюють дотримання державних стандартів освіти у свої колективах. Саме тому наказом відділу освіти було:

- Затверджено (узагальнено) результати зрізу знань, надане розпорядження всім керівникам прийняти до відома та обговорити в колективах результати зрізу знань, звернути увагу на рівень засвоєння учнями програмного матеріалу та виконання державних стандартів освіти до 20.01.17;
- Керівників закладів, де різниця середнього балу тематичного оцінювання та зрізів знань з окремих предметів складає -1 бал і більше, або рівень навчальних досягнень не перевищує 4-х балів, зобов'язано забезпечити проведення заходів по усуненню вищезначених недоліків та повторний моніторинг знань до 01.04.17 рр.
- Завідуючій методичним кабінетом – забезпечити надання методичної допомоги визначеним у наказі навчальним закладам за їх запитом. Як уже зазначалося отримані результати стали вихідними для оцінки якості освітніх послуг що надаються в ЗНЗ. Також, опосередкований позитивний вплив на якість освіти та формування безпечного середовища навчання матиме зростання конкуренції між автономними школами за учнів.

Іншим важливим критерієм надання автономії стала фінансова спроможність ЗНЗ, зокрема розрахунок витрат на 1 учня, а також результати оцінки мережі навчальних закладів. В 2016 році при визначенні шкіл, які відповідають критеріям і, які можуть отримати статус автономних у 2017 році, було визначено 6 шкіл (3 – міські, 3 – сільські). Внаслідок застосування тимчасової формули, для визначення розміру освітньої субвенції, на перехідний період в 2017 році автономія буде надана лише 3 міським школам. Три сільські школи не відповідають критерію фінансової спроможності. Для великих сільських шкіл де навчається понад 150 чоловік додаткова 1 одиниця (бухгалтер) буде серйозним навантаженням (близько 80 тис.грн.).

Керівник відділу освіти П.Я.Кулик, вивчаючи зарубіжний досвід управління освітою, вважає що ця проблема може бути вирішена за умови надання автономній школі послуг з ведення обліку централізованою бухгалтерією відділу освіти. Проте, на сьогоднішній день, законодавче поле такої можливості не надає, тут потрібні зміни на загальнодержавному рівні. Їх впровадження сприятиме автономізації шкіл ОТГ в Україні.

Варто зауважити, що все що стосується навчально-виховного процесу не відрізняє автономну школу від неавтономної. Тут діють загальні стандарти, правила і вимоги щодо забезпечення якісних освітніх послуг. Відділом освіти визначено загальні правила оцінки якості надання освітніх послуг, погодження освітніх програм та планів роботи, надання методичної допомоги, проведення курсової перепідготовки (їх особливості розкрито в іншій практиці – організація роботи методичного кабінету).

Проведення комплексу підготовчих робіт дозволило відділу освіти Балтської міської ради Одеської області підготувати проект рішення «Про переведення загальноосвітніх навчальних закладів міста Балта на умови самостійного фінансування господарської діяльності та бухгалтерського обліку» (додаток 2). Проект розглянуто і прийнято на сесії ради, як наслідок:

- було проведено експертну оцінку Статутів ЗНЗ міста і встановлено що ними передбачено можливість самостійного ведення цими закладами господарської діяльності та бухгалтерського обліку;
- керівниками навчальних закладів яким надано автономію проведено збори трудового колективу і відкрито реєстраційні та спеціальні реєстраційні рахунки в Державному казначействі;
- прийнято на роботу бухгалтерів і внесені зміни до штатного розкладу навчальних закладів.

Заключний елемент механізму впровадження практики передбачає моніторинг результатів. Цей елемент буде реалізовуватись періодично протягом усього періоду діяльності автономних шкіл. Його реалізація дозволить сформувати об'єктивну оцінку динаміки якості надання освітніх послуг автономними школами, а також ефективності управління цими навчальними закладами.

### 3.5 Досягнуті якісні та кількісні результати

- 1) Надано автономію трьом міським школам;
- 2) Сформовано вихідну базу даних оцінки якості освітніх внаслідок проведення зрізу знань. Це дозволило також оцінити: відповідність якості освітніх послуг Державним стандартам, вплинуло на рішення про надання автономії.

- 3) Поповнено банк питань, що використовуються для проведення зрізу знань
- 4) Створення трьох нових робочих місць – бухгалтери в автономних школах (3 ставки)
- 5) Підвищено зацікавленість автономних шкіл в оптимізації витрат на енергоресурси
- 6) Внесено пропозицію про виділення коштів з місцевого бюджету на розвиток автономних шкіл.
- 7) Підвищення якості навчання, покращення умов перебування учнів в школах внаслідок підвищення конкуренції між автономними школами за учнів.
- 4) Зниження надходжень до місцевого бюджету, а отже неможливість виділення коштів на розвиток для автономних шкіл
- 5) Часткова нестача коштів для фінансування сільських шкіл
- 6) Зміна загальнодержавної політики .

### **3.6 Головні ризики впровадження практики**

- 1) Недостатній досвід в управлінні фінансовими ресурсами у директорів автономних шкіл
- 2) Зниження якості навчання
- 3) Частковий брак коштів для сільських шкіл

### **3.7 Бюджет практики, обсяги та джерела фінансування, співфінансування, внесок громади тощо**

Бюджет практики на 9 місяців 2017 р., складе 28595 тис.грн грн., джерела фінансування 2505,1 – місцевий бюджет, 5360,8 –додаткова дотація.

### **3.8 Наявність презентації, публікації у ЗМІ щодо практики**

Презентації, публікації у ЗМІ щодо реалізованої практики відсутні

### Таблиця для узагальнення результатів моніторингового зрізу знань

4 клас				9 клас						11 клас							
Укр. мова		Математика		Укр. мова		Математика		Географія		Укр. мова		Математика		Історія		Біологія	
тем.	мон.	тем.	мон.	тем.	мон.	тем.	мон.	тем.	мон.	тем.	мон.	тем.	мон.	тем.	мон.	тем.	мон.
Бали																	



## Проект рішення міської ради

### БАЛТЬСЬКА МІСЬКА РАДА ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### ПРОЕКТ РІШЕННЯ

23 грудня 2016 року

№

#### **Про переведення загальноосвітніх навчальних закладів міста Балти на умови самостійного ведення господарської діяльності та бухгалтерського обліку**

Відповідно до 1 статті 32, пункту 30 статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», розпоряджень Кабінету Міністрів України від 19 серпня 2009 року № 1007-р «Про забезпечення цілового використання коштів бюджетними установами (закладами) соціально-культурної сфери», від 8 грудня 2009 року № 1554-р «Про першочергові заходи щодо забезпечення розширення автономії загальноосвітніх навчальних закладів», листа Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 01 червня 2011 року № 1/9-423 «Щодо розширення автономії навчальних закладів», з метою децентралізації фінансового управління навчальними закладами, сприяння розвитку системи освіти, поліпшення якості освітніх послуг, Балтська міська рада Одеської області

#### В И Р І Ш И Л А :

1. Перевести загальноосвітні навчальні заклади міста Балта на умови самостійного ведення господарської діяльності та бухгалтерського обліку з 01 квітня 2017 року.
2. Юридичному відділу Балтської міської ради Одеської області ( ) провести експертну оцінку Статутів загальноосвітніх навчальних закладів на предмет передбачення в них умов самостійного ведення господарської діяльності та бухгалтерського обліку.
3. Відділу освіти Балтської міської ради Одеської області ( ), у разі необхідності, забезпечити внесення змін до Статутів загальноосвітніх навчальних закладів міста в частині передбачення можливості самостійного ведення господарської діяльності та бухгалтерського обліку.
4. Керівникам загальноосвітніх навчальних закладів міста ( ):
  - 4.1. Прийняти на загальних зборах трудового колективу рішення щодо відкриття в органах Державного казначейства реєстраційних та спеціальних реєстраційних рахунків.
  - 4.2. Визначитись із способом ведення бухгалтерського обліку з метою вчасного внесення змін до штатного розпису працівників навчальних закладів.
5. Контроль за виконанням рішення покласти на постійну депутатську комісію з питань прав людини, законності, депутатської діяльності та етики, охорони здоров'я та соціального захисту населення, освіти, культури, молоді, фізкультури і спорту, засобів масової інформації.

Проект рішення підготовлений та внесений на розгляд відділом освіти Балтської міської ради Одеської області

## Статут навчально-виховного комплексу «Балтська загальноосвітня школа I-III ступенів № 3 - колегіум» Балтської міської ради Одеської області

### I. Загальні положення

1. Навчально-виховний комплекс «Балтська загальноосвітня школа I-III ступенів № 3 – колегіум» Балтської міської ради Одеської області (далі заклад освіти) створений Балтською районною радою Одеської області (рішення № 155-У від 20 червня 2008 року) та здійснює свою діяльність відповідно до Конституції України, чинного законодавства, у тому числі Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту» із змінами, внесеними рішенням Верховної Ради України від 06 липня 2010 року № 2442-17, Положення про загальноосвітній навчальний заклад, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 року №778, «Про місцеве самоврядування в Україні», розпорядженнями Кабінету Міністрів України від 19 серпня 2009 року № 1007-р «Про забезпечення цільового використання коштів бюджетними установами (закладами) соціально-культурної сфери» (із змінами) та від 08 грудня 2009 року № 1564-р «Про першочергові заходи щодо забезпечення розширення автономії загальноосвітніх навчальних закладів», Листа Міністерства освіти і науки від 18 жовтня 2002 року №1/9-472 «Про застосування Закону України «Про загальну середню освіту» щодо розширення мережі та організації навчально-виховного процесу у гімназіях, ліцеях, колегіумах», Листа Міністерства освіти і науки від № 1/9-423 від 01 червня 2011 року «Щодо розширення автономії навчальних закладів», «Про Концепцію становлення мережі середніх закладів освіти для розвитку творчої обдарованості» (Рішення колегії Міністерства освіти України від 26 червня 1996 року № 9/5—4), Концепції профільного навчання у старшій школі, затвердженій наказом Міністерства освіти і науки України від 11 вересня 2009 року №854, власного статуту, інших законодавчих актів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів та листів Міністерства освіти і науки, наказів обласного управління освіти, відділу освіти райдержадміністрації.
2. Засновником закладу освіти є Балтська районна рада. Засновник здійснює фінансування закладу освіти, його матеріально-технічне забезпечення, надає необхідні будівлі, інженерні комунальні обладнання, встановлює статус, організовує будівництво і ремонт приміщень, їх господарське обслуговування, харчування учнів. НВК «Балтська загальноосвітня школа I-III ступенів №3- колегіум» є комунальною власністю Балтської районної ради.
3. Головною метою закладу освіти є задоволення потреб громадян у загальній середній освіті та здобутті знань понад обов'язковий загальноосвітній рівень через систему профільної та допрофесійної підготовки, поглиблене вивчення окремих предметів, розкриття та сприяння реалізації індивідуальних творчих здібностей і обдарувань учнів.
4. Головними завданнями закладу освіти є:
  - забезпечення реалізації права громадян на загальну середню освіту, забезпечення моральної, інтелектуальної та психологічної готовності всіх учнів для здобуття загальної середньої освіти;
  - виховання в учнів поваги до Конституції України, державних символів України, прав і свобод людини і громадянина, почуття власної гідності, відповідальності перед законом за свої дії;
  - формування активної громадянської позиції, творчого ставлення та готовності до майбутньої професійної діяльності, виховання вільної особистості, здатної здійснювати самостійний вибір і приймати відповідні рішення у різних життєвих ситуаціях;
  - оновлення змісту освіти традиційних дисциплін через застосування інформаційних та інноваційних технологій, введення до навчального плану додаткових годин, факультативів та спецкурсів з профілюючих предметів, пропедевтика інформатики, розробка і апробація новітніх педагогічних технологій, методів і форм навчання та виховання, доузівська професійна підготовка завдяки договірним стосункам з вищими навчальними закладами, ґрунтовна підготовка до зовнішнього незалежного тестування та вступу до престижних вузів України;
  - створення умов для здобуття загальної середньої освіти на рівні та понад Державного стандарту середньої освіти відповідно до філологічного та суспільно-гуманітарного напрямів профільної освіти;
  - забезпечення загальноосвітньої підготов-

- ки підвищеного рівня, поглибленої підготовки з профільних предметів, вільне спілкування рідною (українською і російською) та двома іноземними мовами, оволодіння сучасними інформаційними технологіями, правовими, економічними, психологічними та соціокультурними компетенціями;
- відродження та примноження інтелектуального потенціалу України, різнобічний розвиток індивідуальності дитини на основі виявлення її задатків і здібностей, формування її інтересів і потреб, створення умов для творчої самореалізації особистості;
  - формування у школярів бажання і вміння вчитися упродовж всього життя, вироблення вмінь практичного і творчого застосування набутих знань, становлення в учнів цілісного наукового світогляду, формування навичок проектної, науково-дослідницької та експериментально-пошукової роботи;
  - виховання свідомого ставлення до свого здоров'я та здоров'я інших громадян як найвищої соціальної цінності, формування гігієнічних навичок і засад здорового способу життя, збереження і зміцнення морального та фізичного здоров'я вихованців;
  - ефективне використання педагогічних кадрів, інформаційної, наукової, навчально-методичної та матеріально-технічної бази закладу.
5. Діяльність закладу освіти будується на принципах гуманізму, демократизму, незалежності від політичних, громадських і релігійних об'єднань; взаємозв'язку інтелектуального, морального, фізичного і естетичного виховання; рівності умов кожної людини для повної реалізації її здібностей, таланту, всебічного розвитку; органічного поєднання загальнолюдських духовних цінностей з національною історією, культурою, традиціями; диференціації та оптимізації змісту і форм освіти; науковості, розвиваючого характеру навчання та його індивідуалізації; гнучкості і прагматичності; поєднанні державного і громадського самоврядування.
  6. НВК «Балтська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів №3-колегіум» з моменту реєстрації є юридичною особою, може фінансуватись через централізовану бухгалтерію відділу освіти або мати самостійний баланс, рахунки в установах банків. Заклад має ідентифікаційний номер, печатку, штамп, бланки зі своєю назвою. Зміни до Статуту вносяться в порядку, встановленому чинним законодавством.
  7. Заклад освіти самостійно приймає рішення і здійснює діяльність в межах своєї компетенції, передбаченої чинним законодавством, Положенням про загальноосвітній навчальний заклад та власним Статутом.
  8. Заклад освіти несе відповідальність перед особою, суспільством і державою за:
    - реалізацію головних завдань, визначених Законами України «Про освіту» та «Про загальну середню освіту»;
    - дотримання умов, що визначаються за результатами атестації;
    - безпечні умови освітньої діяльності;
    - дотримання Державних стандартів загальної середньої освіти;
    - дотримання договірних зобов'язань з іншими суб'єктами освітньої, виробничої, наукової діяльності та приватними особами, у тому числі зобов'язань за міжнародними угодами;
    - дотримання фінансової дисципліни.
 Випускники закладу освіти одержують документи про освіту встановленого зразка.
  9. У закладі освіти визначені українська та російська мови навчання.
  10. Юридична адреса закладу освіти: м. Балта, вул. Уварова, буд. 96, індекс 66102, телефон 2-24-03.
  11. Заклад освіти має право:
    - користуватися пільгами, що передбачені державою;
    - проходити в установленому порядку державну атестацію;
    - визначати форми, методи і засоби організації навчально-виховного процесу;
    - визначати варіативну частину навчального плану, відкривати класи з поглибленим вивченням окремих предметів, на основі Типових навчальних планів формувати власні профільні робочі навчальні плани, розробляти і впроваджувати власні програми навчальної та науково-методичної роботи з урахуванням Державних стандартів загальної середньої освіти та відповідних профілів навчання, згідно з порядком, визначеним МОН;
    - спільно з вищими навчальними закладами, їх кафедрами або філіалами, науково-дослідними інститутами та центрами проводити науково-дослідницьку та експериментально-пошукову роботу;
    - організовувати підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та стажування педагогічних кадрів;
    - бути розпорядником рухомого і нерухомого майна згідно з чинним законодавством України та власним Статутом;
    - отримувати кошти і матеріальні цінності

- від органів державного управління, юридичних і фізичних осіб;
- спрямовувати позабюджетні кошти на будівництво, ремонт або благоустрій закладу освіти;
  - здійснювати капітальне будівництво і реконструкцію, капітальний ремонт на основі підряду чи господарським способом.
  - відкривати в органах Державного казначейства реєстраційних та спеціальних реєстраційних рахунків, самостійно здійснювати бухгалтерський облік;
  - надавати додаткові, у тому числі платні, освітні послуги згідно з чинним законодавством;
  - використовувати різні форми морального і матеріального заохочення до учасників навчально-виховного процесу відповідно до чинного законодавства та Статуту;
  - залишати у своєму розпорядженні і використовувати власні надходження у встановленому порядку (зокрема використовувати кошти від надання платних послуг), у навчально-виховному процесі враховувати запити учнів та батьків, здійснювати редакційно-видавничу діяльність у межах потреб і можливостей згідно з чинним законодавством;
  - створювати структурні підрозділи, формувати штатний розпис, встановлювати форми заробітної плати (тарифні оклади, погодинно, згідно з угодами) та матеріального заохочення в межах власного кошторису й у відповідності до чинного законодавства;
  - розвивати власну соціальну базу: мережу спортивно-оздоровчих, лікувально-профілактичних і культурних підрозділів;
  - спрямовувати позабюджетні кошти на будівництво і реконструкцію, капітальний ремонт на основі договорів підряду чи господарським способом на будівництво або благоустрій соціально-побутових об'єктів;
  - встановлювати форму для учнів;
  - об'єднувати на підставі спеціальних угод свою діяльність з діяльністю інших підприємств, установ і організацій як в Україні, так і за її межами, входити до навчально-виховних об'єднань відповідно до чинного законодавства;
  - укладати угоди про співробітництво, встановлювати прямі зв'язки з навчальними закладами, науковими установами, підприємствами, організаціями, громадськими об'єднаннями, окремими громадянами як на території України, так і за її межами;
  - інші права, що не суперечать чинному законодавству.
12. На основі встановлених Кабінетом Міністрів України нормативів фінансування здобуття загальної середньої освіти і згідно з чинним законодавством щорічно встановлюється мережа класів з урахуванням наявності приміщень, що відповідають санітарно-гігієнічним вимогам здійснення навчально-виховного процесу, відповідно до кількості поданих заяв про зарахування до загальноосвітньої школи I-III ступенів та колегіуму – відповідно до результатів конкурсних випробувань.
  13. У закладі освіти функціонують предметні методичні об'єднання, методичне об'єднання вчителів початкових класів, методичні об'єднання класних керівників, творчі об'єднання вчителів, психолого-педагогічний, цільовий та проблемний семінари.
  14. Медичне обслуговування учнів за рішенням засновника забезпечується міським центром ПМСД або закладом освіти.
  15. Взаємовідносини закладу освіти з юридичними і фізичними особами визначаються угодами згідно з чинним законодавством, договорами, що укладені між ними.
- ## II. Організація навчально-виховного процесу
16. Заклад освіти планує свою роботу самостійно. У плані роботи відображаються найголовніші питання роботи закладу освіти, визначаються перспективи його розвитку.
  17. Основним документом, що регулює навчально-виховний процес, є робочий навчальний план, який складається на основі затверджених Міністерством освіти і науки України Типових навчальних планів із конкретизацією варіативної частини, урахуванням профілю навчання, однак не може перевищувати граничне навантаження на одного учня. Навчальний план роботи приймається рішенням педради з урахуванням побажань органів громадського самоврядування і пропозицій ради навчального закладу та затверджується відділом освіти Балтської міської ради.  
У вигляді додатків до нього подається:
    - 1) розклад уроків;
    - 2) щоденний, тижневий та річний режим роботи закладу освіти.
  18. Заклад освіти працює за навчальними програмами, підручниками, посібниками, що мають гриф Міністерства освіти і науки, а також науково-методичною літературою, дидактичними матеріалами, авторськими програмами, затвердженими згідно з чинним законодавством, з використанням ін-

- новаційних технологій, мультимедійних та програмових засобів навчання, що мають забезпечувати отримання освіти на рівні Державних стандартів загальної середньої освіти й реалізує навчально-виховні завдання на кожному етапі навчання відповідно до особливостей та природних здібностей дітей та обраного профілю навчання.
- Педагогічні працівники колегіуму можуть поєднувати навчально-виховну роботу з науково-методичною та експериментальною, використовуючи поряд з традиційними методами і формами організації навчальних занять інноваційні технології навчання.
19. Робочий навчальний план визначає структуру та зміст загальної середньої освіти через поєднання інваріантної та варіативної складових, які встановлюють гранично допустиме навчальне навантаження на одного учня та загальнорічну кількість навчальних годин.
  20. Заклад освіти здійснює навчально-виховний процес за класно- груповою формою навчання.
 

Бажаючим надається право і створюються умови для індивідуального навчання, екстернату відповідно до Положень про індивідуальне навчання та екстернат у системі загальної середньої освіти, затверджених Міністерством освіти і науки України.
  21. Прийом учнів до загальноосвітніх класів здійснюється на безконкурсній основі відповідно до території обслуговування.
 

Учні, які не проживають на території обслуговування, можуть бути зараховані до закладу освіти за наявності вільних місць у відповідному класі.

Мікрорайон для колегіуму не встановлюється. До колегіуму (II-III ступені навчання) зараховуються учні, які мають початкову або базову загальну середню освіту і пройшли конкурсний відбір відповідно до п'ятого та десятого класів у складі колегіуму.

Конкурсний відбір проводиться у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України. Правила прийому до колегіуму схвалюються радою закладу та затверджуються директором за погодженням з відділом освіти. Конкурсні варіативні завдання розробляються шкільними методичними об'єднаннями вчителів та затверджуються керівником закладу за погодженням з відділом освіти.
  22. Мережа класів закладу формується на підставі нормативів їх наповнюваності, відповідно до кількості поданих заяв громадян та наявності санітарно-гігієнічних умов (але не більше ніж 30 учнів).
  23. Зарахування учнів проводиться наказом директора, що видається на підставі особистої заяви батьків або осіб, які їх замінюють, свідоцтва про народження (копія), при наявності медичної довідки встановленого зразка і відповідного документа про освіту (крім учнів першого класу) та за результатами конкурсного відбору (до 5, 10 класів колегіуму).
 

До першого класу, як правило, зараховуються діти у віці 6 років.
  24. У школах I-II ступенів для учнів за бажанням їхніх батьків або осіб, які їх замінюють, при наявності належної навчально-матеріальної бази, педагогічних кадрів, обслуговуючого персоналу та відповідного фінансування можуть створюватись групи продовженого дня.
 

Зарахування до груп продовженого дня і відрахування дітей із них здійснюється наказом директора закладу освіти на підставі заяв батьків або осіб, які їх замінюють.

Порядок комплектування груп продовженого дня, їх наповнюваність визначається на основі встановлених Кабінетом Міністрів України нормативів фінансування здобуття загальної середньої освіти.
  25. Термін навчання для здобуття повної загальної середньої освіти у НВК
 

«Балтська загальноосвітня школа I-III ступенів №3 - колегіум» встановлюється згідно із Законом України «Про освіту».

Навчальний рік розпочинається 1 вересня і закінчується не пізніше 1 липня наступного року.

Навчальні заняття розпочинаються лише за наявності акта, що підтверджує підготовку приміщення закладу освіти для роботи у новому навчальному році.

Структура навчального року, режим роботи, а також тижневе навантаження учнів встановлюються навчальним закладом в межах часу, що передбачений робочим навчальним планом, за погодженням з відповідним органом управління освітою (структура року — семестрова, режим роботи — п'ятиденний для учнів початкової та середньої школи, для учнів старшої школи можливий шестиденний).
  26. Тривалість канікул протягом навчального року становить не менш як 30 календарних днів.
  27. Тривалість уроків у першому класі школи становить 35 хвилин, у других — четвертих класах — 40 хвилин, у п'ятих — дванадцятих — 45 хвилин.
  28. Тривалість перерв між уроками встановлюється з урахуванням потреб в організації активного відпочинку і харчування учнів, але

не менше як 10 хвилин та великої перерви після третього уроку — 20 хвилин.

29. Щоденна кількість і послідовність навчальних занять визначається розкладом уроків, що складається на кожен семестр відповідно до робочого навчального плану з дотриманням педагогічних і санітарно-гігієнічних вимог, погоджується радою закладу і затверджується директором.

Тижневий режим роботи затверджується у розкладі занять.

Наповнюваність класів, груп, їх поділ при вивченні профільних та інших навчальних предметів у загальноосвітніх класах та колегіумі визначаються Міністерством освіти і науки України згідно з Порядком поділу класів на групи при вивченні окремих предметів у загальноосвітніх навчальних закладах (наказ МОН від 20 лютого 2002 року № 128).

30. Навчально-виховний процес здійснюється за різними формами: у вигляді уроків, лекцій, лабораторно-практичних та семінарських занять, диспутів, навчально-виробничих екскурсій.

Поглиблена підготовка учнів досягається у результаті вивчення спеціальних курсів, факультативів, курсів за вибором відповідно до профілю навчання, а також відвідування занять у клубах, студіях, гуртках, творчих об'єднаннях, товариствах тощо. Такі форми занять передбачені окремим розкладом і спрямовані на задоволення освітніх інтересів учнів та розвиток їх творчих здібностей, нахилів і обдарувань. У колегіумі може проводитись підготовка учнів за індивідуальними навчальними планами, пошукова та навчально-дослідна робота.

31. Домашні завдання задаються з урахуванням індивідуальних особливостей учнів і педагогічних вимог, їх доцільність, характер, зміст і обсяг визначаються вчителем.
32. У закладі освіти визначення рівня досягнень учнів здійснюється відповідно до діючої системи оцінювання, ведеться тематичний облік навчальних досягнень учнів.

Система оцінювання навчальної діяльності учнів є стимулюючою. У першому класі дається словесна характеристика знань, умінь і навичок учнів. У наступних класах — обов'язково доповнюється оцінками, згідно з критеріями, затвердженими МОН (12-бальна система оцінювання).

У документі про освіту (табелі успішності, додатках до свідоцтва, атестата) відображаються досягнення учнів у навчанні за семестри, навчальний рік, навчальну практику та державну підсумкову атестацію.

Оцінка з поведінки у закладі освіти виставляється.

33. Учні, які за результатами річного оцінювання мають досягнення початкового рівня (1, 2, 3 бали) хоча б з одного із профільюючих предметів за рішенням педагогічної ради закладу та відповідного наказу директора можуть бути відраховані з колегіуму. За учнями, які навчаються в колегіумі зберігається право вільного переходу до відповідного класу загальноосвітньої школи.
34. Порядок переведення та випуску учнів визначається Інструкцією про проведення та випуск учнів, затвердженою Міністерством освіти і науки України. Навчання у випускних 4-х, 9-х, 11-х (12) класах завершується обов'язковою атестацією, за результатами якої видається відповідний документ про освіту державного зразка.
35. В окремих випадках учні за станом здоров'я або з інших поважних причин можуть бути звільнені від державної підсумкової атестації у порядку, що встановлюється Міністерством освіти і науки та МОЗ України.
36. За відмінні успіхи у навчанні учні 3-8, 10-х класів можуть нагороджуватись Похвальними листами, а випускники школи III ступеня - Похвальною грамотою «За особливі успіхи у вивченні окремих предметів», медалями — золотою «За високі досягнення у навчанні» або срібною «За досягнення у навчанні» згідно з Положенням про Похвальний лист «Про високі досягнення у навчанні» та Похвальну грамоту «За особливі досягнення у вивченні окремих предметів», Положенням про золоту медаль та срібну медаль.
- За відмінні успіхи у навчанні випускники навчального закладу II ступеня одержують свідоцтво з відзнакою про базову загальну середню освіту.

### III. Учасники навчально-виховного процесу

37. Учасниками навчально-виховного комплексу є:
- учні;
  - керівники, педагогічні працівники, психологи, соціальні педагоги, бібліотекарі закладу;
  - інженерно-технічні працівники та навчально - допоміжний персонал;
  - батьки (або особи, які їх замінюють);
  - представники підприємств, установ, кооперативних, громадських організацій, фондів, асоціацій, які беруть участь у навчально-виховній роботі.

38. Статус учасників навчально-виховного процесу, їхні права і обов'язки визначаються Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Положенням про загальноосвітній навчальний заклад», іншими актами законодавства України, даним Статутом, Правилами внутрішнього розпорядку.
39. Учні мають гарантоване державою право :
- на доступність і безоплатність повної загальної середньої освіти;
  - на вибір форми навчання, факультативів, спецкурсів, позашкільних та позакласних занять;
  - на користування навчально-виробничою, науковою, інформаційною, матеріально-технічною, культурно-спортивною, корекційно-відновною та лікувально-оздоровчою базою навчального закладу;
  - на переатестацію з навчальних предметів;
  - на безпечні і нешкідливі умови навчання та праці;
  - на участь у різних видах навчальної, науково-практичної діяльності: конференціях, олімпіадах, виставках, конкурсах, змаганнях тощо;
  - на участь у роботі органів громадського самоврядування закладу, обговоренні та внесенні власних пропозицій щодо організації навчально-виховного процесу, дозволяючи;
  - на вільне вираження поглядів і переконань;
  - на участь у добровільних самодіяльних об'єднаннях, творчих студіях, клубах, гуртках, групах за інтересами тощо;
  - на захист від будь-яких форм експлуатації, психологічного і фізичного насильства, від дій педагогічних та інших працівників, які порушують їхні права, принижують честь та гідність.
- Відповідно до ст. 51 Закону України «Про освіту» забороняється відволікання учнів за рахунок навчального часу на роботу і здійснення заходів, не пов'язаних з процесом навчання.
40. Учні зобов'язані:
- оволодівати знаннями, вміннями, практичними навичками в обсязі не меншому, ніж визначено Державним стандартом загальної середньої освіти, підвищувати свій загальний культурний рівень;
  - бережливо ставитись до державного, громадського і особистого майна;
  - дотримуватись моральних, етичних норм законодавства;
  - брати посильну участь у різних видах трудової діяльності;
  - дотримуватись вимог Статуту, Правил внутрішнього розпорядку;
  - дбати про власну гігієну та охайний зовнішній вигляд.
41. Учні, які досягли значних успіхів у навчанні, рішенням ради навчального закладу може бути призначена стипендія за рахунок власних надходжень навчального закладу або за рахунок додаткових джерел фінансування.
42. Учні закладу залучаються за їх згодою та згодою батьків або осіб, які їх замінюють, до самообслуговування, різних видів суспільно-корисної праці відповідно до даного Статуту і Правил внутрішнього розпорядку з урахуванням віку, статі, фізичних можливостей, норм і правил особистої гігієни та охорони здоров'я.
43. Педагогічними працівниками закладу освіти повинні бути особи з високими моральними якостями, які мають відповідну педагогічну освіту, фізичний та психічний стан здоров'я яких дозволяє виконувати покладені на них функції.
- Педагогічні працівники приймаються на роботу до закладу освіти згідно з чинним законодавством.
44. Педагогічні працівники мають право на:
- захист професійної честі, гідності;
  - виявлення педагогічної ініціативи, самостійний вибір форм, методів, засобів навчальної роботи не шкідливих для здоров'я учнів;
  - участь у роботі методичних об'єднань, нарад, зборів, обговоренні та вирішенні питань, пов'язаних з організацією навчально-виховної роботи;
  - проведення науково-дослідної, пошукової, експериментальної роботи, використання інноваційних технологій навчання;
  - внесення пропозицій керівництву закладу щодо поліпшення навчально-виховної роботи;
  - соціальне і матеріальне забезпечення відповідно до законодавства;
  - участь в роботі органів громадського самоврядування, об'єднанні у профспілку;
  - вибір форм підвищення кваліфікації, перепідготовки;
  - позачергову атестацію з метою отримання відповідної категорії та педагогічного звання.
- Відволікання педагогічних працівників від виконання професійних обов'язків не допускається, за винятком випадків, передбачених законодавством України.
45. Педагогічні працівники зобов'язані:
- забезпечувати належний рівень викладання навчальних дисциплін відповідно до навчальних програм, дотримуватись вимог Державного стандарту загальної середньої освіти;

- сприяти розвитку інтересів, нахилів та здібностей дітей, а також збереженню їх здоров'я;
  - особистим прикладом і настановами утверджувати повагу до принципів загальнолюдської моралі, державної символіки;
  - виховувати повагу до батьків, жінки, старших за віком, до народних традицій та звичаїв, національних, історичних, культурних цінностей України;
  - готувати учнів до самостійного життя в дусі взаєморозуміння, миру, злагоди між усіма народами, етнічними, національними, релігійними групами;
  - дотримуватись педагогічної етики, моралі, поважати гідність учнів;
  - постійно підвищувати свій професійний рівень, педагогічну майстерність, загальну і політичну культуру;
  - виконувати Статут навчального закладу, Правила внутрішнього трудового розпорядку, умови контракту чи трудового договору;
  - виконувати накази і розпорядження директора, органів управління освітою;
  - брати участь у роботі педагогічної ради;
46. Обсяг тижневого навантаження вчителів визначається на підставі законодавства директором навчального закладу і затверджується відділом освіти райдержадміністрації.
- Обсяг педагогічного навантаження може бути меншим тарифної ставки (посадового окладу) лише за письмовою згодою педагогічного працівника. Перерозподіл педагогічного навантаження протягом навчального року допускається лише у разі зміни кількості годин з окремих предметів, що передбачаються робочим навчальним планом або за письмовою згодою педагогічного працівника.
47. У закладі освіти, як правило один раз на п'ять років, проводиться атестація педагогічних працівників згідно чинного законодавства. Порядок проведення атестації встановлюється Міністерством освіти і науки України.
48. Педагогічні працівники, які не відповідають займаній посаді за результатами атестації або систематично порушують Статут, Правила внутрішнього трудового розпорядку закладу освіти, не виконують посадових обов'язків, звільняються з роботи згідно з чинним законодавством.
49. За умови реорганізації чи ліквідації навчально-виховного комплексу її працівникам та учням засновником гарантується дотримання їх прав та інтересів відповідно до чинного законодавства з питань праці та освіти.
50. Інженерно-технічні працівники та навчально-допоміжний персонал приймаються на роботу і звільняються директором закладу освіти згідно з чинним законодавством, Статутом та Правилами внутрішнього трудового розпорядку навчального закладу.
51. Батьки учнів (особи, які їх замінюють) є учасниками навчально-виховного процесу з моменту зарахування їх дітей до закладу освіти.
52. Батьки учнів та особи, які їх замінюють, мають право:
- обирати і бути обраними до батьківських комітетів та органів громадського самоврядування;
  - звертатись до органів управління освітою, керівництва закладу і органів самоврядування з питань навчання, виховання дітей;
  - приймати рішення про участь дитини в інноваційній діяльності навчального закладу;
  - брати участь у заходах, спрямованих на поліпшення організації навчально-виховного процесу та зміцненні матеріально-технічної бази закладу;
  - на захист законних інтересів своїх дітей в органах громадського самоврядування навчального закладу.
- Заклад освіти надає батькам і особам, які їх замінюють, допомогу у виконанні ними своїх обов'язків.
53. Батьки та особи, які їх замінюють, несуть відповідальність за здобуття дітьми повної загальної середньої освіти і зобов'язані:
- забезпечувати умови для здобуття дитиною повної загальної середньої освіти за будь-якою формою навчання;
  - постійно дбати про фізичне здоров'я, психічний стан дітей, створювати належні умови для розвитку їх природних здібностей;
  - поважати гідність дитини, виховувати працелюбність, почуття доброти, милосердя, шанобливе ставлення до Вітчизни, сім'ї, державної та рідної мов, повагу до національної історії, культури, цінностей інших народів;
  - виховувати у дітей повагу до законів, прав, основних свобод людини.
54. У разі невиконання батьками та особами, які їх замінюють, обов'язків, передбачених законодавством, навчальний заклад може порушувати клопотання про відповідність таких осіб.
55. У межах, визначених чинним законодавством і Статутом закладу освіти, у навчально-виховному процесі мають право брати участь представники інших навчальних закладів, організацій, з якими укладено договір про



співробітництво. Учасники навчально-виховного процесу набувають прав і виконують обов'язки, що визначаються даним Статутом та договором із закладом освіти.

56. Представники громадськості мають право:
- обирати і бути обраними до органів громадського самоврядування в навчальному закладі;
  - керувати учнівськими об'єднаннями за інтересами, гуртками, секціями;
  - сприяти покращенню матеріально-технічної бази, фінансовому забезпеченню навчального закладу;
  - проводити консультації для педагогічних працівників;
  - брати участь в організації навчально-виховного процесу.
57. Представники громадськості зобов'язані:
- дотримуватися Статуту навчального закладу, виконувати рішення органу громадського самоврядування, накази та розпорядження адміністрації з питань організації навчально-виховного процесу;
  - дотримуватись етики поведінки та моралі;
  - захищати учнів від форм фізичного та психічного насильства, заохочувати до здорового способу життя.

#### IV. Управління навчальним закладом

58. Управління закладом освіти здійснюється його засновником і відділом освіти Балтської райдержадміністрації.

Безпосереднє керівництво закладом освіти здійснює його директор, який може бути тільки громадянином України, має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менш як 3 роки, успішно пройшов атестацію керівних кадрів освіти у порядку встановленому Міністерством освіти і науки України.

Органи державної виконавчої влади, громадського самоврядування, директор закладу діють у межах повноважень, визначених Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Положенням про середній загальноосвітній навчально-виховний заклад, даним Статутом та Правилами внутрішнього трудового розпорядку.

59. Директор призначається і звільняється відділом освіти Балтської райдержадміністрації згідно чинного законодавства. Призначення та звільнення заступників директора здійснюється за поданням директора.
60. Директор закладу освіти:
- здійснює керівництво педагогічним колективом;
  - забезпечує раціональний добір і розстановку кадрів, створює необхідні умови

для підвищення фахового і кваліфікаційного рівнів працівників;

- організовує навчально-виховний процес;
- забезпечує контроль за виконанням навчальних планів і програм, за рівнем навчальних досягнень учнів;
- відповідає за реалізацію Державного стандарту загальної середньої освіти, за якість і ефективність роботи педагогічного колективу;
- створює необхідні умови для участі у позакласній роботі, проведення виховної роботи;
- забезпечує дотримання вимог охорони дитинства, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм, техніки безпеки;
- розпоряджається в установленому порядку шкільним майном і коштами, може готувати на затвердження Засновником кошторис НВК та організовувати його виконання, укладати угоди, відкривати рахунки в установах банків і бути розпорядником коштів;
- приймає рішення про відзначення працівників НВК згідно Положення про преміювання працівників НВК
- підтримує ініціативи щодо вдосконалення системи навчання та виховання, заохочує творчий пошук педагогів;
- забезпечує права учнів на захист їх від будь-якої з форм фізичного або психічного насильства;
- видає у межах своєї компетенції накази та розпорядження і контролює їх виконання;
- призначає класних керівників, завідувачих класними кабінетами, майстернями;
- за погодженням з профспілковим комітетом затверджує правила внутрішнього розпорядку, посадові обов'язки працівників навчального закладу;
- дає дозвіл на участь діячів науки, культури в навчально-виховному процесі;
- створює умови для творчого зростання педагогічних працівників, пошуку та застосування ними ефективних форм та методів навчання та виховання;
- здійснює контроль за проходженням працівниками у встановлені терміни обов'язкових медичних оглядів і несе за це відповідальність;
- контролює організацію харчування та медичного обслуговування учнів;
- вживає заходів до запобігання вживанню учнями алкоголю, тютюну та наркотичних речовин;
- несе відповідальність за свою діяльність перед учнями, батьками, педагогічними працівниками та загальними зборами (конференцією), засновниками, місцевими органами державними виконавчої

влади та щороку звітує про свою роботу на загальних зборах колективу.

61. Штатний розпис школи-колегіуму затверджується засновником відповідно до виробничих потреб, встановлених нормативів та фінансових можливостей. За наявності додаткових коштів на фінансування та колективного трудового договору можливе збільшення заробітної плати педагогічним працівникам колегіуму. Відповідно до профілю та для забезпечення ефективного управління навчально-виховним процесом і проведення науково-методичної роботи (за наявності бюджетних та додаткових коштів) можливо введення додаткових посад заступників директора з навчальної (наукової, методичної), виховної, адміністративно-господарської роботи, а також керівників кафедр; методистів, практичних психологів та соціальних педагогів.

Прийняття на роботу педагогічних працівників до колегіуму може здійснюватися за трудовими договорами, контрактами, у тому числі і на конкурсній основі.

62. Вищим органом громадського самоврядування закладу освіти є загальні збори колективу (конференція). Делегати загальних зборів з правом вирішального голосу обираються від таких трьох категорій:
- працівників закладу освіти — зборами трудового колективу;
  - учнів закладу освіти другого-третього ступеня — класними зборами;
  - батьків, представників громадськості — класними батьківськими зборами.

Кожна категорія обирає однакову кількість делегатів. Термін їх повноважень становить 2 роки.

Загальні збори правомочні, якщо в їхній роботі бере участь не менше половини делегатів кожної з трьох категорій. Рішення приймається простою більшістю голосів присутніх делегатів.

Загальні збори скликаються не менше одного разу на рік. Право скликати загальні збори мають голова ради закладу освіти, учасники загальних зборів, якщо за це висловилося не менше третини їх загальної кількості, директор навчально-виховного закладу, засновник.

На загальних зборах:

- обирають раду закладу освіти, її голову, встановлюють термін їх повноважень;
- заслуховують звіт директора і голови ради закладу про здійснення керівництвом загальноосвітнім закладом та дають оцінку таємним голосуванням;
- затверджують основні напрями вдосконалення діяльності навчально-виховно-

го процесу, розглядають інші важливі напрями діяльності навчального закладу;

- розглядають питання навчально-виховної, методичної і фінансово-господарської діяльності закладу;
- приймають рішення про стимулювання праці керівників, голови ради закладу освіти, інших педагогічних працівників; у разі, коли директор не справляється зі своїми обов'язками, порушують клопотання перед засновником про його невідповідність посаді.

63. У період між загальними зборами діє рада закладу освіти. До ради закладу освіти обираються пропорційно представники від працівників цього закладу, учнів, батьків і громадськості відкритим або таємним голосуванням. Представництво в раді та загальна її чисельність визначається загальними зборами (конференцією) навчального закладу.

Рішення про дострокове припинення роботи члена ради з будь-яких причин приймається виключно загальними зборами.

На чергових виборах склад ради оновлюється не менше ніж на третину.

Рада працює за планом, що затверджується загальними зборами (конференцією). Кількість засідань визначається їх доцільністю, але має бути не менше ніж чотирьох на рік.

Рада закладу освіти скликається її головою, засновником, а також членами ради, якщо за це висловилося не менше третини її складу, директором закладу освіти.

Засідання ради є правомочним, якщо у ньому бере участь не менше двох третин її членів.

Рішення ради приймається простою більшістю голосів присутніх на засіданні її членів.

У разі рівної кількості голосів вирішальним є голос голови ради.

Рішення ради, що не суперечать чинному законодавству та даному Статуту, доводяться в 7-денний термін до відома педагогічного колективу, учнів, батьків, громадськості.

У разі незгоди адміністрації закладу з рішенням ради створюється узгоджувальна комісія, до складу якої входять представники органів громадського самоврядування, адміністрації, профспілкового комітету закладу.

Очолює раду навчального закладу голова, який обирається із складу ради.

Рада закладу освіти:

- визначає структуру системи громадського самоврядування;
- організовує виконання рішень загальних зборів (конференцій);
- вносить пропозиції щодо зміни типу, статусу, профільності навчання, вивчен-

- ня іноземних мов та мов національних меншин;
  - затверджує режим роботи закладу;
  - спільно з адміністрацією закладу розглядає і затверджує план роботи закладу і здійснює контроль за його виконанням;
  - разом з адміністрацією здійснює контроль за виконанням Статуту закладу;
  - сприяє формуванню мережі класів навчального закладу, обґрунтовуючи її доцільність в органах місцевого самоврядування та виконавчої влади;
  - разом із педагогічною радою визначає доцільність вибору навчальних предметів варіативної частини робочих навчальних планів, враховуючи можливості, потреби та профільність навчання;
  - погоджує робочий навчальний план на кожний навчальний рік;
  - заслуховує звіт голови ради, інформацію директора, заступників з питань навчально-виховної та фінансово-господарської діяльності;
  - розглядає питання здобуття обов'язкової загальної середньої освіти;
  - приймає рішення стосовно подання педагогічної ради про нагородження учнів і випускників навчального закладу за досягнення у навчанні;
  - організовує громадський контроль за харчуванням і медичним обслуговуванням учнів;
  - розподіляє кошти фонду загального обов'язкового навчання;
  - погоджує кошторис та заслуховує звіт директора щодо його виконання у разі фінансової самостійності закладу;
  - розглядає пропозиції, скарги, зауваження учасників навчально-виховного процесу, відповідних підрозділів органів державного управління з питань роботи навчального закладу і приймає відповідні рішення;
  - підтримує ініціативи щодо удосконалення системи навчання та виховання, заохочення творчих пошуків педагогів, учнів;
  - вносить пропозиції директору про стимулювання педагогічних та інших працівників закладу;
  - бере участь у засіданнях атестаційної комісії з метою обговорення питань про присвоєння кваліфікаційних категорій вчителям;
  - ініціює розгляд кадрових питань та бере участь у їх вирішенні;
  - сприяє створенню та діяльності центрів дозвілля, а також залучає громадськість, батьків до участі в керівництві гуртками, іншими видами позакласної та позашкільної роботи, проведення оздоровчих та культурно-масових заходів;
  - розглядає питання родинного виховання, сприяє педагогічній освіті батьків;
  - сприяє поповненню бібліотечного фонду та передплаті періодичних видань;
  - може створювати постійні або тимчасові комісії з окремих напрямів роботи.
64. У навчальному закладі створений постійно діючий колегіальний орган управління закладом освіти — педагогічна рада. Головою педагогічної ради є директор закладу освіти.
- Педагогічна рада розглядає питання:
- удосконалення і методичного забезпечення навчально виховного процесу, планування та режиму роботи загальноосвітнього навчального закладу;
  - переведення учнів до наступних класів і їх випуску, видачі документів про відповідний рівень освіти, нагородження за успіхи у навчанні;
  - підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їхньої творчої ініціативи, впровадження у навчально-виховний процес досягнень науки і передового педагогічного досвіду;
  - морального та матеріального заохочення учнів (вихованців) і працівників закладу;
  - притягнення до дисциплінарної відповідальності учнів за невиконання ними своїх обов'язків.
- Робота педагогічної ради планується у довільній формі відповідно до потреб закладу освіти. Члени педагогічної ради мають право вносити на її розгляд актуальні питання навчально-виховного процесу. Кількість засідань педагогічної ради визначається її доцільністю, але не менше чотирьох разів на рік.
65. Основною структурною ланкою закладу освіти є класний колектив, що формується з метою виконання завдань закладу на основі рівних за віком та психологічними особливостями учнів. Учнівські збори закладу освіти (класу) — колективний орган учнівського самоврядування. Учнівські збори закладу освіти (класу):
- обирають органи учнівського самоврядування закладу освіти (класу);
  - висувують своїх представників для участі в роботі органів громадського самоврядування;
  - обговорюють питання організації навчання, діяльності і дозвілля учнівського колективу.
66. Батьківські збори закладу освіти (класу) — колективний орган батьківського самоврядування.
- Батьківські збори закладу освіти (класу):
- обирають органи батьківського самоврядування;

- обирають своїх представників для участі в роботі громадського самоврядування закладу освіти;
  - залучають батьків до участі в керівництві гуртками та іншими видами позакласної і позашкільної роботи;
  - вносять на розгляд ради закладу освіти, педагогічної ради, директора та його заступників пропозиції щодо покращення навчально-виховного процесу в класі й закладі освіти.
67. У закладі освіти можуть створюватись учнівські та вчительські громадські організації, що діють відповідно до чинного законодавства України.

## V. Матеріально-технічна база закладу

68. Матеріально-технічну базу закладу освіти складають основні фонди (будівлі, споруди, комунікації, земля, обладнання тощо), а також інші цінності, вартість яких відображено у самостійному балансі закладу освіти.
69. Майно закладу освіти належить йому за правом оперативного управління відповідно до чинного законодавства, статуту та укладених ним угод.
70. Заклад освіти відповідно до чинного законодавства користується землею, іншими природними ресурсами і несе відповідальність за дотримання вимог та норм з їх охорони.
71. Вилучення основних фондів, оборотних коштів та іншого майна закладу освіти проводиться лише у випадках, передбачених чинним законодавством. Збитки, завдані закладу освіти внаслідок порушення його майнових прав іншими юридичними та фізичними особами, визначаються та відшкодовуються згідно чинного законодавства.
72. Для забезпечення навчально-виховного процесу база навчального закладу складається із навчальних кабінетів, майстерень, спортивних, актового та читального залів, бібліотеки, архіву, медичного кабінету, комп'ютерних класів, їдальні, приміщення для інженерно-технічного та навчально-допоміжного персоналу.

## VI. Фінансово-господарська діяльність

73. Фінансово-господарська діяльність закладу освіти здійснюється на основі його кошторису.

Джерелами формування кошторису навчально-виховного закладу є:

- кошти засновника, що надходять у розмірі, передбаченому нормативами фінансування загальної середньої освіти для забезпечення вивчення предметів в обсязі державних стандартів освіти;

- кошти відповідних бюджетів ;
- кошти, отримані за надання додаткових освітніх та інших платних послуг;
- добровільні грошові внески і пожертвування підприємств, установ, організацій, благодійних фондів, юридичних та фізичних осіб, у тому числі й іноземних;
- доходи від здачі в оренду приміщень, споруд, обладнання.

Для здійснення статутних повноважень заклад освіти може використовувати можливості комерційних банків, фірм, підприємств, благодійних фондів, асоціацій, профспілок та створювати благодійний фонд розвитку закладу освіти.

74. У закладі освіти може утворюватися фонд загального обов'язкового навчання, який формується з урахуванням матеріально-побутових потреб учнів за рахунок коштів засновника та бюджету в розмірі не менше трьох відсотків витрат на його поточне утримання.

Кошти фонду загального обов'язкового навчання закладу освіти можуть зберігатися на спеціальному рахунку при відділу освіти або в установах банків і витрачаються відповідно до кошторису, що затверджується директором закладу освіти. Невикористані за звітний період кошти фонду вилученню не підлягають і використовуються за призначенням у наступному році.

Облік і використання коштів фонду здійснюється навчальним закладом згідно з наказом директора, на підставі рішення ради закладу, відповідно до чинного законодавства.

Контроль за правильним використанням коштів фонду загального обов'язкового навчання здійснюється відділом освіти Балтської міської ради.

75. Заклад освіти може мати рахунки:
- з виплати заробітної плати з місцевого бюджету;
  - для господарських виплат з місцевого бюджету;
  - по спеціальних коштах, отриманих від надання закладом освіти освітніх та інших послуг, а також коштів, отриманих від батьків, підприємств, організацій, установ та фізичних осіб у вигляді спонсорської допомоги.

Отримані кошти із рахунку по спец коштах можуть витрачатися на соціальні заходи, матеріальну допомогу учням та працівникам закладу освіти, заохочувальні премії учням та працівникам закладу освіти за високу результативність праці, виплату стипендій кращим учням, придбання матеріалів, інструментів, спецодягу, технічний огляд засобів навчання та транспорту, оплату послуг праці по тру-

дових угодах, службові відрядження, оплату послуг зв'язку, сигналізації, дозволів, передплату періодичних видань та інші послуги.

Не використані за звітний період кошти вилученню не підлягають.

Оплата праці та матеріальне заохочення керівників, педагогічних працівників та навчально-допоміжного персоналу закладу освіти проводиться як за рахунок бюджетних коштів, так і за рахунок освітніх послуг.

Заклад освіти має право фінансувати за рахунок власних коштів заходи, що сприяють поліпшенню соціально-побутових умов членів колективу.

Заклад освіти має право на придбання та оренду необхідного обладнання та інші матеріальні ресурси, користуватися послугами будь-якого підприємства, установи, організації або фізичної особи, а також здавати в оренду майно відповідно до чинного законодавства за погодженням із засновником.

Звітність про діяльність НВК встановлюється відповідно до законодавства України.

Засновник через відповідні органи управління має право здавати в оренду майно закладу виключно за його погодженням.

76. Порядок ведення діловодства і бухгалтерського обліку в закладі освіти визначається законодавством та нормативно-правовими актами Міністерства освіти і науки України та інших центральних органів виконавчої влади, яким підпорядковані навчальні заклади.

Бухгалтерський облік в закладі освіти може здійснюватися через власну бухгалтерію.

## VII. Міжнародне співробітництво

77. Заклад освіти відповідно до чинного законодавства має право укладати угоди і договори про співробітництво з навчальними закладами, науковими установами, підприємствами, організаціями, громадськими об'єднаннями інших країн.
78. Заклад за наявності належної матеріально-технічної та соціально-культурної бази, позабюджетних коштів має право налагоджувати прями міжнародні зв'язки на основі укладених угод про обмін педагогічними працівниками та учнями, проводити в установленому Міністерством освіти і науки України порядку спільні заходи, а також вступати до міжнародних організацій згідно чинного законодавства.
79. Участь закладу в міжнародних програмах, проектах здійснюється відповідно до законодавства та за погодженням з управлінням освіти і наукової діяльності облдержадміністрації.

## VIII. Контроль за діяльністю навчального закладу

80. Державний контроль за діяльністю навчального закладу здійснюється з метою забезпечення реалізації єдиної державної політики в сфері загальної середньої освіти. Державний контроль здійснюють Міністерство освіти і науки України, органи виконавчої влади та органи управління освітою, органи державної санітарно-епідеміологічної служби та засновник закладу.
81. Основною формою державного контролю за діяльністю навчального закладу є атестація, яка проводиться не рідше одного разу на десять років у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України.
82. У період між атестацією проводяться перевірки (інспектування) навчального закладу з питань, пов'язаних з його навчально-виховною діяльністю. Зміст, види і періодичність цих перевірок визначаються залежно від стану навчально-виховної роботи, але не частіше 1—2 разів на рік. Перевірки з питань, не пов'язаних з навчально-виховною діяльністю закладу, проводяться його засновником (власником) відповідно до законодавства.

## IX. Реорганізація або ліквідація навчального закладу

83. Рішення про реорганізацію або ліквідацію закладу освіти приймає засновник у порядку встановленому Кабінетом Міністрів України.

Реорганізація закладу освіти проводиться у разі зміни його типу шляхом злиття, приєднання, поділу, виділення.

Ліквідація проводиться ліквідаційною комісією, призначеною засновником. З часу призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження щодо управління навчальним закладом.

84. Ліквідаційна комісія оцінює наявне майно навчального закладу, виявляє його дебіторів і кредиторів і розраховується з ними, складає ліквідаційний баланс і представляє його засновнику.
85. У випадку реорганізації права та зобов'язання закладу освіти переходять до правонаступників або визначених закладів освіти згідно з чинним законодавством.
86. Ліквідація закладу освіти відбувається у формах позбавлення його статусу закладу освіти та статусу юридичної особи.
87. При реорганізації чи ліквідації закладу освіти учням, які навчалися у ньому, повинна бути забезпечена можливість продовження навчання згідно з чинним законодавством.

88. При реорганізації закладу освіти працівникам, які звільняються або переводяться, гарантується дотримання їхніх прав та інтересів відповідно до законодавства про працю України.

### **ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ**

У питаннях, не врегульованих Статутом, заклад керується чинним законодавством України.

Якщо одне з положень Статуту буде визнане недійсним, це не торкається решти його положень.

Якщо одне із положень Статуту у зв'язку із внесенням змін до законодавства стає таким, що

йому суперечить, Засновник застосовує норми, передбачені новим законодавством та зобов'язується внести відповідні зміни до Статуту.

Внесення змін і доповнень до Статуту здійснюється за відповідним рішенням Засновника та реєструється у встановленому порядку.

Контроль за діяльністю закладу освіти та його відносини з органами державної влади і органами місцевого самоврядування здійснюється згідно з чинним законодавством України.

Ревізія фінансової та некомерційної господарської діяльності закладу освіти здійснюється згідно чинного законодавства України.

## ПРИКЛАД РІШЕННЯ РАДИ ЩОДО СТВОРЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ СЛУЖБИ В ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

### 1. Опис проблеми і алгоритм її рішення

Поточні та капітальні ремонти, якими вимушено займаються директори шкіл, начальники відділів, управлінь освіти, на жаль, є досить поширеним явищем. Розв'язання господарських проблем забирає багато часу відволікаючи шкільні адміністрації від їх основної педагогічної роботи. У підсумку, чим більше шкільні адміністрації та вчителі відволікаються від вчительської діяльності на рішення, не властивих для них, господарських питань, тим менше вони зможуть приділяти увагу підвищенню якості освіти.

Створення у 2015 році Глобинської ОТГ поставило перед її керівництвом необхідність вирішення проблем у різних галузях, в тому числі й освітній. У багатьох випадках громада повинна була діяти на випередження і використовувати досвід своїх працівників завчасно розробляти різні варіанти розв'язання проблем, які, зокрема, господарського характеру. Однією із таких проблем було своєчасне проведення поточних та капітальних ремонтів в закладах освіти Глобинської ОТГ.

Мережа закладів освіти Глобинської ОТГ об'єднує 15 ЗНЗ. Необхідність проведення поточних ремонтів виникає постійно. Насамперед це пов'язано зі зношеністю мереж тепло та водопостачання, освітлення, а також внаслідок погодних умов. Зокрема, у 2016 році внаслідок бурі в ряді загальноосвітніх закладів довелося провести ремонт даху. Найгіршим є те, що невчасне усунення аварійних ситуацій, поломок становить ризик для здоров'я дітей, або навіть може загрожувати їх життю. Слід врахувати – до моменту створення ОТГ проведено скорочення штату технічних працівників у школах. Водночас служби, яка б займалася проблемами, потребами та оперативно реагувала б на запити шкіл – створено не було.

Аналіз стану закладів шкільної мережі громади засвідчив необхідність проведення, як поточних так і капітальних ремонтів. Сьогодні в громаді є 15 ЗНЗ, і своєчасне реагування на їх потреби у поточних ремонтах, попередження та усунення поломок можливе лише за умови створення господарської групи.

### Складові елементи механізму розробки та впровадження практики

#### 1. Ідентифікація проблеми

- проведення аналізу шкільної мережі
- проведення аналізу стану закладів освіти громади

#### 2. Розробка альтернативних варіантів розв'язання проблеми та оцінка можливих результатів їх реалізації

- варіант 1 – залишити без змін
- варіант 2 – використовувати послуги комунального підприємства
- варіант 3 – створення господарської групи

#### 3. Впровадження обраного варіанта та оцінка отриманих результатів

Для її вирішення в громаді створено господарську групу, проте це був один із варіантів. Альтернативним варіантом було використання послуг комбінату комунального підприємства. Детальніше механізм впровадження практики та причини здійсненого вибору представлено на рисунку 1.

Реалізація першого елемента передбачала вчинення наступних дій:

1. Аналіз шкільної мережі.
2. Проведення аналізу технічного стану будівель закладів освіти, стану опалювальних електропроводних та водопровідних мереж. Визначення існуючих проблем, підготовку технічної документації
3. Створення комісії та відвідування шкіл громади для проведення технічних оглядів, замірів. До таких оглядів було залучено вузькопрофільних спеціалістів

Першим складовим елементом механізму була ідентифікація проблеми. Цей крок є досить важливим оскільки в подальшому дозволяє визначити можливі альтернативи вирішення проблеми.

Другий елемент впровадження механізму передбачав розробку та вибір альтернативних варіантів. На даний час у Глобинській громаді: діє 6 дошкільних закладів, у яких перебувають 630 вихованців, і працює 71 вихователь, функціонує 9 шкіл. 5 – I-III ступенів (повна середня освіта) та 4 – I-II ступенів (базова середня освіта). У школах громади навчається 1656 учнів, працює 200 вчителів. В ЗНЗ зосереджено та взаємодіє понад 14 % мешканців усієї громади. Інфраструктура дошкільних закладів і шкіл в селах, перебуває у незадовільному стані, приміщення закладів потребують капремонтів, ґрунтової модернізації. Як наслідок, виникає часта потреба у проведенні поточних ремонтів.

Можна сказати що вже традиційним є закріплення за директорами шкіл, начальниками відділів освіти непрямих функцій – господарських. Проте, це додаткове навантаження, особливо якщо в громаді більше ніж одна – дві школи. Як показує досвід роботи начальника відділу освіти Глобинської ОТГ – і начальник відділу освіти, і директори шкіл повинні мати достатньо часу і зосереджувати увагу на виконанні своїх прямих функцій. Водночас, утримання вузькопрофільних спеціалістів в кожній школі є дороговартісним і малоефективним, оскільки на щодень вони не виконують своїх функцій. Старий підхід не сприяв ефективному управлінню раніше, а отже марно очікувати що він буде ефективним в нових умовах.

Як наслідок, перший варіант – залишити все без змін, відпав одразу, оскільки він не дозволяє забезпечити комфортні та безпечні умови навчання для дітей.

Іншим варіантом є створення при комунгоспі спеціальної групи по забезпеченню закладів освіти, медицини, культури. Створення цієї групи було ініційовано начальником відділу освіти його реалізація передбачала наступні кроки:

- Звернення начальника освіти відділу до голови громади з відповідною пропозицією. Варто зазначити, що подібне звернення, як і в інших випадках, повинно мати обґрунтування. Останнє базується на даних зібраних під час ідентифікації проблеми. У своєму зверненні начальник відділу освіти акцентував увагу на обсягах термінових, поточних ремонтів, які потрібно буде проводити в приміщеннях закладів освіти
- Розпорядження голови громади:
  1. юристам проаналізувати нормативно – правове поле що регулює діяльність групи, розробити положення;
  2. Керівнику комунального підприємства провести розрахунок вартості послуг, з метою оцінки економічної складової наслідків прийнятого рішення.

Вартість послуг, за розрахунками комунального підприємства, була високою і голова громади не погодив пропозицію начальника відділу освіти.

Передумовою розробки третього альтернативного варіанту був той факт, що в поточній діяльності шкіл проблем господарського характеру не меншало. Проаналізувавши витрати за 3 місяці 2016 року визначено, що різним підприємцям та комунальному підприємству міста Глобине лише за надання послуг з ремонту системи опалення було витрачено 60 тисяч грн, а на ремонт електропроводки 43 тисячі. Також було ряд проблем з водопостачанням, зокрема в Глобинській загальноосвітній школі I-III ступенів №5 виконавчого комітету Глобинської міської ради Полтавської області, прорвало трубу з 1 по 3 поверх. Терміновий ремонт обійшовся у 1,5 тис.грн., а за наявності господарської групи витрати були б значно меншими.

Переваги наявності господарської групи також відчутні при настанні форсмажорних обставин. В результаті бурі зірвало шифер з даху школи, начальнику відділу освіти телефонує директор школи, який, за умови наявності господарської групи, міг би звернутися до її керівника. Оперативність вирішення проблем, а отже забезпечення безпечного середовища для навчання, були б вищими.

Все це спонукало начальника відділу освіти підготувати та винести на розгляд голови громади пропозицію про створення господарської групи при відділі освіти. Варто зауважити, що зібрана на першому етапі інформація була доповнена новими розрахунками, розроблено заходи та складено перспективний план по зміцненню матеріально-



технічної бази установ освіти. Розглянувши пропозицію було прийняте рішення про її подальший розгляд на виконкомі та сесії міської ради. Як наслідок, депутатами міської ради прийнято рішення (додаток 1) про внесення змін в структуру відділу освіти виконавчого комітету Глобинської міської ради. Ним передбачено:

- створення «Групи з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів»;
- затверджено положення про групу (додаток 2);
- затверджено перелік посад господарської групи.

Досягненні якісні та кількісні результати

- Створено групу по централізованому господарському обслуговуванню навчальних закладів;
- Затверджено положення про групу по централізованому господарському обслуговуванню навчальних закладів; визначе-

- но його структуру та особовий склад;
- Призначено керівника групи та працівника;
- Заплановано проведення оптимізації структури відділу освіти, а саме переведення в господарську групу механіка, інженера з охорони праці, техніки та 3 сторожів, які були частиною органу управління освітою громади;
- Створено чотири робочих місця.

Головні ризики впровадження практики

- Нестача фінансових ресурсів;
- Відсутність серед претендентів спеціалісті з відповідним досвідом та знаннями.

Бюджет витрат господарської групи на 2017 рік складає –309,5 тис. грн., джерела фінансування – місцевий бюджет.

Додаток 1  
до прикладу рішення ради  
щодо створення господарської служби  
в об'єднаній територіальній громаді

**ГЛОБИНЬСКА МІСЬКА РАДА**  
**ГЛОБИНЬСЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**  
**Чотирнадцята сесія першого скликання**

**РІШЕННЯ**

10 листопада 2016 року

№804

**Про внесення змін до структури відділу освіти  
виконавчого комітету Глобинської міської ради**

Керуючись Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», з метою швидкого реагування на аварійні ситуації та проведення ремонтних робіт систем опалення, каналізації, електрозабезпечення, електрообладнання, навчального обладнання навчальних закладів виконавчого комітету Глобинської міської ради, Глобинська міська рада

**В И Р І Ш И Л А:**

1. Внести зміни до рішення сьомої сесії першого скликання від 14. 04.2016 № 234 «Про затвердження структури відділу освіти виконавчого комітету Глобинської міської ради»:
  - 1.1. Створити у відділі освіти виконавчого комітету Глобинської міської ради структурний підрозділ «Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів».
  - 1.2. Затвердити положення про Групу з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів (додаток 1).
  - 1.3. Ввести посади по 1 ставці:
    - начальник групи з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів;
    - електрогазоварник;
    - електрик;
    - робітник з комплексного обслуговування й ремонту навчальних закладів;
    - слюсар-сантехнік;
    - завідувач складу;
    - діловод;
    - водій.
2. Встановити чисельність працівників відділу освіти виконавчого комітету Глобинської міської ради у кількості 31 шт. од.
3. Контроль за виконанням цього рішення покласти на постійні депутатські комісії з планування, бюджету і фінансів () та освіти, культури, спорту, здоров'я та соціального захисту населення ().

Міський голова

( )

*Додаток 2  
до прикладу рішення ради  
щодо створення господарської служби  
в об'єднаній територіальній громаді*

**Положення  
про групу з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів  
відділу освіти виконавчого комітету Глобинської міської ради**

**1. Загальні положення**

- 1.1. Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів (далі - господарська група) є структурним підрозділом відділу освіти, яка здійснює централізоване господарське обслуговування відділу освіти, загальноосвітніх та дошкільних навчальних закладів Глобинської міської ради.
- 1.2. У своїй діяльності господарська група керується Конституцією України, законами України, Бюджетним кодексом України, постановами Кабінету Міністрів України, наказами та розпорядженнями Міністерства освіти і науки України, начальника Департаменту освіти і науки облдержадміністрації, начальника відділу освіти виконавчого комітету Глобинської міської ради і підпорядковується начальнику відділу освіти виконавчого комітету Глобинської міської ради.

**2. Основні завдання**

- 2.1. Зміцнення матеріально-технічної бази відділу освіти, загальноосвітніх та дошкільних навчальних закладів.
- 2.2. Забезпечення закладів освіти навчальним обладнанням, інструментами, господарським обладнанням, меблями, інвентарем, комп'ютерною технікою, технологічним обладнанням та здійснення належного контролю за їх економним та раціональним використанням.
- 2.3. Здійснення контролю за експлуатацією: будівель, об'єктів опалювальних систем, систем водопостачання, котельнь та газопроводів, систем електропостачання, які знаходяться на балансі відділу освіти.
- 2.4. Виконує інші функції, що впливають з положень на неї завдань.

**3. Господарська група у межах своїх повноважень:**

- 3.1. Здійснює контроль за технічним станом будівель та споруд закладів освіти, які знаходяться на балансі відділу, бере участь у підготовці договірної документації на виконання ремонтних робіт з підрядними організаціями, здійснює нагляд за якістю їх виконання.

- 3.2. Оформлює дефектні акти на ремонт будівель, споруд, навчального обладнання, складає заявку на виготовлення проектно-кошторисної документації на об'єкти.
- 3.3. Здійснює нагляд за технічним станом засобів навчання, за необхідності у встановленому порядку здійснює їх ремонт та списання, відповідає за збереження матеріальних цінностей, що зберігаються на складі групи.
- 3.4. Здійснює контроль за своєчасним і правильним оформленням документів з питань господарської діяльності закладами освіти міської ради.
- 3.5. Контролює технічний стан, оформлює дефектні акти та технічну документацію на експлуатацію транспортних засобів, що знаходяться на балансі відділу освіти.
- 3.6. Контролює дотримання норм і правил з електробезпеки в загальноосвітніх та дошкільних навчальних закладах району.
- 3.7. Забезпечує оптимальну роботу систем опалення та газових топкових навчальних закладів міської ради.

**4. Структура господарської групи**

- 4.1. До складу господарської групи входять:
  - начальник господарської групи;
  - газоелектрозварювальник;
  - електрик;
  - робітник з комплексного обслуговування навчальних закладів.
- 4.2. Господарську групу очолює начальник, який призначається, звільняється та безпосередньо підпорядковується начальнику відділу освіти.
- 4.3. Начальником господарської групи може бути особа з вищою чи середньою спеціальною інженерною або технічною освітою зі стажем безпосередньої роботи за фахом не менше ніж 3 роки.
- 4.4. Начальник господарської групи координує роботу:
  - працівників господарської групи щодо підготовки необхідної інформації, довідок, звітів, здійснює контроль та безпо-

середньо відповідає за її своєчасність та якість;

- завгоспів закладів освіти міської ради, проводить з ними наради-семінари з питань господарської діяльності;
- персонально відповідає за виконання покладених на господарську групу завдань та виконання нею своїх функцій;
- аналізує стан роботи відділу та закладів освіти міської ради з питань господарської діяльності, вносить корективи щодо її удосконалення;
- координує роботу закладів освіти та господарської групи щодо проведення ремонтних робіт під час підготовки закладів освіти міської ради до нового навчального року та опалювального сезону.

## **5. Відповідальність**

- 5.1. Господарська група несе відповідальність за забезпечення якісного виконання покладених на неї завдань і функцій, правильний та чіткий порядок роботи, трудову і виконавську дисципліну.
- 5.2. Ступінь відповідальності працівників господарської групи встановлюється посадовими інструкціями.

## **6. Заключні положення**

- 6.1. Структуру, чисельність та фонд оплати праці на утримання працівників господарської групи затверджує начальник відділу освіти.
- 6.2. Господарська група утримується за рахунок коштів відділу освіти.

**Секретар міської ради**

( )

## ОРГАНІЗАЦІЯ МЕТОДИЧНОГО СУПРОВОДУ В ДУНАЄВЕЦЬКІЙ МІСЬКІЙ ГРОМАДІ

Одним із головних критеріїв ефективності управління мережею освітніх закладів в ОТГ є якість освіти. До моменту створення Дунаєвецької міської ОТГ весь методичний супровід шкіл району здійснювався методичним кабінетом. Цей кабінет був комунальним закладом районної ради, але фактично працював у складі відділу освіти райдержадміністрації. Такого роду подвійне підпорядкування створювало проблеми модернізації відділів, а надані методистам функції контролю та інспектування призвели до хибного сприйняття методистів як адміністраторів. У той же час дублювання функціональних обов'язків методистами методичного кабінету районної ради та спеціалістами управління освіти Дунаєвецького району негативно вплинуло на ефективність співпраці цих двох відділів.

Особливості організації роботи методичного кабінету Дунаєвецької районної ради призвели до того, що його основна діяльність була спрямована на здійснення методичних функцій і, як наслідок, методисти не залучалися до практичної роботи в школі. Головним недоліком такого підходу було розмежування теоретичних та практичних навиків роботи. Як наслідок, знижується ефективність співпраці між методистами та вчителями, що своєю чергою призводить до зниження якості навчання.

Рівень відповідності річного оцінювання у школі та результатів ЗНО у Дунаєвецькій міській ОТГ становив лише 29,3%. У 2016 році найбільший відсоток учасників (37,5%), які не подолали поріг ЗНО в Дунаєвецькому районі, становив з предмета «Хімія». Такі результати свідчили про необхідність впровадження дієвих механізмів підвищення якості освіти, а також про недоцільність дублювання підходу районного відділу освіти до організації методичної роботи. Як наслідок, у Дунаєвецькій міській ОТГ було створено методичний сервісний центр відділу освіти молоді і спорту Дунаєвецької міської ОТГ. Центр здійснює якісне забезпечення шкільних адміністрацій та педагогічних колективів.

### 3.4. Опис діяльності і алгоритм впровадження практики, застосовані методи вирішення проблеми, цільова аудиторія, виконавці, партнери

При вирішенні проблеми використовувалися такі методи: опитування, аналізу даних, моделювання, систематизації, обговорення.

**Цільовою групою** є учасники навчального процесу: вчителі, діти.

**Виконавцями** є управління освіти, молоді та спорту Дунаєвецької міської ради

**Партнерами** є управління освіти, молоді та спорту Дунаєвецької районної державної адміністрації, відділ освіти виконавчого комітету Дунаєвецької селищної ради, Кам'янець-Подільський національний університет ім. І. Огієнка (КПНУ), Хмельницький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти (ХОІППО)

Під час реалізації цієї практики можна виділити п'ять ключових елементів, які сформулюють алгоритм її впровадження (рис. 1).

Кожен із зображених на рисунку елементів є рівнозначно важливим, розглянемо їх детальніше.

Процес ідентифікації проблеми був нами описаний вище, тому лише зазначимо, що правильне визначення проблеми становить 50 % її успішного розв'язання у майбутньому.

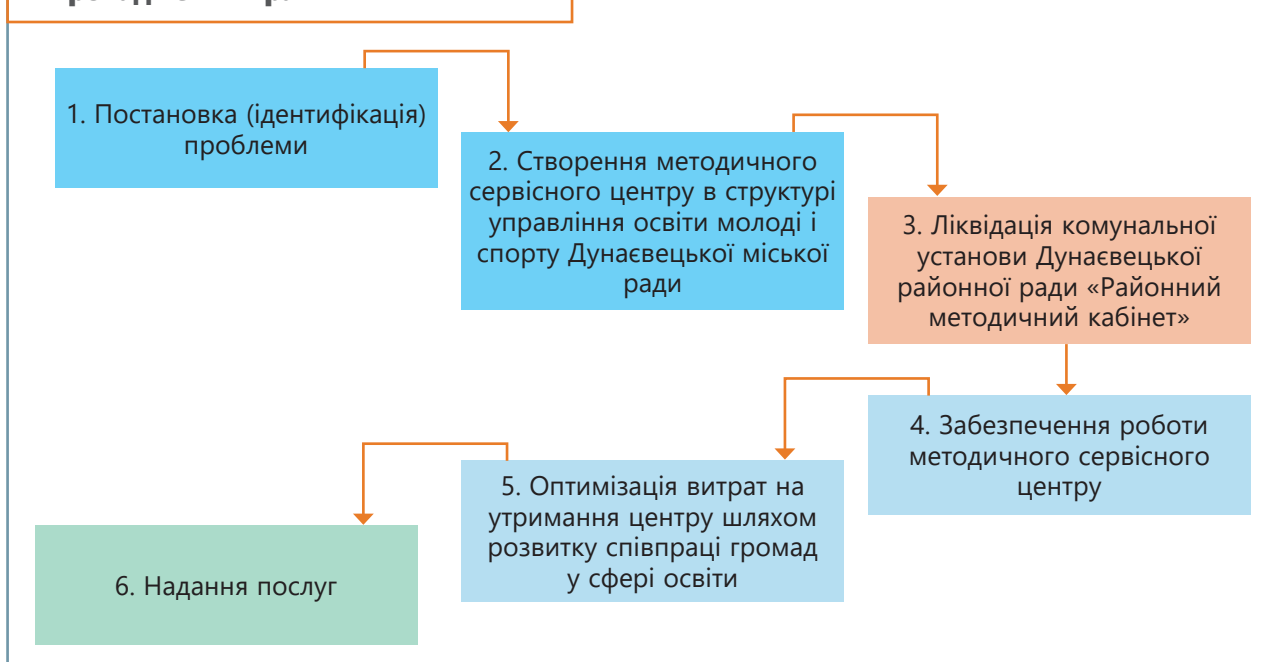
Під час реалізації другого елементу алгоритму на сесію Дунаєвецької міської ради був винесений проект рішення про внесення змін до структури управління освіти, молоді та спорту Дунаєвецької міської ради. За результатами голосування було прийняте рішення про створення методичного сервісного центру як структурного підрозділу управління освіти, молоді та спорту Дунаєвецької міської ради (додаток 1).

У результаті реалізації третього елементу, за ініціативи відділу управління, молоді та спорту Дунаєвецької ОТГ, на розгляд сесії Дунаєвецької міської ради був винесений проект рішення «Про ліквідацію комунальної установи Дунаєвецької міської ради «Методичний кабінет» (додаток 2).

Забезпечення роботи методичного сервісного центру (МСЦ) – четвертий базовий елемент алгоритму реалізації практики, передбачав прийняття таких рішень:

- 11.10.16 наказ управління освіти, молоді та спорту Дунаєвецької міської ради «Про затвердження посадових інструкцій та функціональних обов'язків працівників методичного сервісного центру управління освіти, молоді та спорту Дунаєвецької міської ради» (додаток 3);

**Рис. 1. Ключові елементи алгоритму впровадження практики**



- 31.10.16 наказ управління освіти, молоді та спорту Дунаєвецької міської ради «Про призначення завідувача методичного сервісного центру управління освіти, молоді та спорту Дунаєвецької міської ради» (додаток 4);
- 10.11.16 Рішення сесії Дунаєвецької міської ради «Про затвердження граничної штатної чисельності працівників комунальних установ та закладів Дунаєвецької міської ради» (додаток 5);
- 18.11.16 наказ управління освіти, молоді та спорту Дунаєвецької міської ради «Про затвердження положення про методичний сервісний центр управління освіти, молоді та спорту Дунаєвецької міської ради» (додаток 6);
- План-графік проходження курсової перепідготовки на 2017 рік та План заходів щодо методичного супроводу проведення атестації педпрацівників ЗНЗ Дунаєвецької міської ради (додаток 7).

Прийняття перелічених рішень передуює проведення низки заходів:

- проводиться аналіз потреб у якісному методичному забезпеченні кадрами МСЦ. Методист здійснює методичний супровід лише за фахом;
- обговорюється кількісний склад МСЦ (спільно міська рада, управління освіти, завідувач МСЦ). За результатами обговорень у Дунаєвецькій ОТГ було визначено 6 ставок, на які призначено 10 методистів, 8 із яких є сумісниками на 0,5 ставки в управлінні освіти.

Методисти-сумісники завантажені годинами у навчальних закладах (12-14 год) і є основними працівниками в школі. Працюючи в навчальному закладі, «методист-практик» бачить проблему зсередини навчального процесу, що сприяє швидкому розв'язанню її під час семінарів, семінарів-практикумів. УО, МСЦ та учасники навчально-виховного процесу переважно співпрацюють як партнери.

Оптимізація витрат на утримання МСЦ шляхом розвитку співпраці громад в сфері освіти, що є п'ятим елементом в алгоритмі, передбачає підписання угоди про забезпечення методичного супроводу (додаток 8).

Предметом Угоди є:

1. Методичне забезпечення системи загальної середньої та дошкільної освіти, організацію науково-методичної роботи, підвищення кваліфікації, професійного рівня педагогічних працівників загальноосвітніх, дошкільних навчальних закладів і розвиток їхньої творчої ініціативи у міжкурсовий період через надання сервісних методичних послуг за напрямками:
  - науково-методичний;
  - експертний;
  - моніторинговий;
  - консалтинговий;
  - маркетинговий.
2. Спільна організація і проведення освітніх заходів, виставок, конкурсів, науково-практичних конференцій, педагогічних читань тощо.

Підписання цього документа передувало підписання угоди про співпрацю між ОТГ, укладання угод між Дунаєвецькою міською, Маківською сільською та Дунаєвецькою селищною радами. Угода про співпрацю розглядається та приймається сесією громади. Рішенням сесії затверджуються механізми співфінансування МСЦ. Після цього проводяться зустрічі з відповідальними за освіту в інших ОТГ з метою координації методичного супроводу, здійснюється вивчення рівня загальної та професійної компетентності педагогів (для складання плану роботи).

Заключним елементом є надання послуг центром, що передбачає проведення організаційно-методичної роботи щодо підвищення кваліфікації та фахової освіти педагогів згідно з планом курсової перепідготовки педпрацівників. Також здійснюється інформаційно-методичне забезпечення педагогічного процесу, проводиться опрацювання нормативно-правових документів.

Така практика взаємовигідна для всіх сторін, оскільки є передумовою підвищення якості освіти та оптимізації витрат як для замовника таких послуг, так і для виконавця.

### 3.5 Досягнуті якісні та кількісні результати

- створено 1 методичний сервісний центр у структурі управління освіти, молоді та спорту Дунаєвецької міської ОТГ;
- підписано 2 угоди про співпрацю на рівні громад: Дунаєвецька селищна ОТГ; Маківська сільська ОТГ;
- укладено 1 угоду про надання послуг методичним сервісним центром Дунаєвецької селищної ОТГ;
- отримано додаткове фінансування 2 ставок методистів центру завдяки наданню послуг згідно з підписаною угодою, що у вартісному еквіваленті становить 87800 грн.;
- забезпечено економію витрат на утримання працівників методичного відділу для Дунаєвецької селищної ОТГ в розмірі 368 520 грн. (для мінімального методичного забезпечення педагогічних працівників необхідно 5 ставок методистів (з розрахунку 1 методист на пробільність дисциплін). П'ять ставок методистів на рік 456 320 грн., співфінансування методичного забезпечення згідно з укладеною угодою на 2 ставки на рік становить 87 800 грн.);
- заплановано 25 заходів із курсової перепідготовки на 2017 рік;
- затверджено 12 заходів щодо методичного супроводу проведення атестації педпрацівників ЗНЗ Дунаєвецької міської ради.

### 3.6 Головні ризики впровадження практики

- порушення умов угоди про співпрацю Дунаєвецькою селищною ОТГ;
- неякісне виконання своїх функціональних обов'язків методистами центру;
- формування кадрового складу не за фахом;
- втрата якісних показників за рахунок економії коштів.

## ДОДАТОК 8

**ПЛАН ОПТИМІЗАЦІЇ ДУНАЄВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ****ДУНАЄВЕЦЬКА МІСЬКА РАДА ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ****Р І Ш Е Н Н Я****17 листопада 2016 р.****Дунаївці****№ 150****Про затвердження плану оптимізації  
навчальних закладів на 2016-2020 роки**

Відповідно до 1 статті 32, пункту 30 статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», розпоряджень Кабінету Міністрів України від 19 серпня 2009 року № 1007-р «Про забезпечення цілового використання коштів бюджетними установами (закладами) соціально-культурної сфери», від 8 гНа виконання «Програми розвитку системи освіти Дунаєвецької міської ради на 2016-2018 роки», ст. 32 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», керуючись Конституцією України, законами України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про охорону дитинства», Національною доктриною розвитку освіти, затвердженою Указом Президента України від 17.04.2002 № 347/2002, указами Президента України від 04.07.2005 № 1013/2005 «Про невідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні», від 20.03.2008 № 244/2008 «Про додаткові заходи щодо підвищення якості освіти в Україні», від 30.09.2010 року № 926/2010 «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні», виконавчий комітет міської ради

**В И Р І Ш И В :**

1. Затвердити план оптимізації навчальних закладів на 2016-2020 роки (додаток).
2. Оприлюднити план оптимізації навчальних закладів на 2016-2020 роки на сайті Дунаєвецької міської ради.
3. Контроль за виконанням даного рішення покласти на начальника управління освіти, молоді та спорту Дунаєвецької міської ради ( ).

Міський голова

( )



## ПЛАН ОПТИМІЗАЦІЇ МЕРЕЖІ ЗНЗ ДУНАЄВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ НА 2016 РІК

№ з/п	Назва навчального закладу	Кількість учнів на 01.01.2016	Шляхи оптимізації		Закриття	Кількість учнів, що буде навчатись станом на 01.09.2016 після реорганізації	Навчальний заклад, до якого будуть підвищитись учні/відстань до цього навчального закладу	Кількість учнів, що будуть підвищитись	Обґрунтування, економічний ефект (тис. грн.)
			реорганізація	призупинення					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Рахнівська ЗОШ I-III ст.	75	Реорганізація в Рахнівський НВК «ЗОШ I-III ст. ДНЗ»			75 (32)			Кількість дітей: 2016 р. – 75; 2017 р. – 78; 2018 р. – 81 Економічний ефект – 12,6
2	Зеленчанська ЗОШ I- III ст	76	Реорганізація в Зеленчанську ЗОШ I-II ст.			72	Дунаєвецька ЗОШ I-III ст. №2	5	Кількість дітей: 2016 р. – 76; 2017 р. – 72; 2018 р. – 70 Економічний ефект – 41,6
3	Залісецька ЗОШ I-II ст.	94	Реорганізація в Залісецький НВК «ЗОШ I-II ст. ДНЗ»			91 (31)			Кількість дітей: 2016 р. – 94 2017 р. – 91; 2018 р. – 92 Економічний ефект – 14,5
4	Січинецька ЗОШ I-II ст.	72	Реорганізація в Січинецький НВК «ЗОШ I-II ст. ДНЗ»			73 (19)			Кількість дітей: 2016 р. – 72; 2017 р. – 73; 2018 р. – 71 Економічний ефект – 12,7

## ПЛАН ОПТИМІЗАЦІЇ МЕРЕЖІ ЗНЗ ДУНАЄВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ НА 2017 РІК

№ з/п	Назва навчального закладу	Кількість учнів на 01.01.2016	Шляхи оптимізації		Закриття	Кількість учнів, що буде навчатись станом на 01.09.2016 після реорганізації	Навчальний заклад, до якого будуть підвищитись учні/відстань до цього навчального закладу	Кількість учнів, що будуть підвищитись	Обґрунтування, економічний ефект (тис. грн.)
			реорганізація	призупинення					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Великокужелівська ЗОШ I-II ст.	35	Реорганізація в Великокужелівський НВК «ЗОШ I-II ст. ДНЗ»			35 (16)			Кількість дітей: 2016 р. – 35; 2017 р. – 34; 2018 р. – 32 Економічний ефект – 16,3
2	Ганнівська ЗОШ I- III ст.	80	Реорганізація в Ганнівський НВК «ЗОШ I-II ст. ДНЗ»			70(26)	Дунаєвецька ЗОШ I-III ст. №3	10	Кількість дітей: 2016 р. – 80; 2017 р. – 80; 2018 р. – 79 Економічний ефект – 24,1
3	Сокілецький НВК "ЗОШ I-II ст.-ДНЗ"	28	Реорганізація в Сокілецький НВК «ЗОШ I ст. ДНЗ»			13 (10)	Лисецька ЗОШ I-III ст.	16	Кількість дітей: 2016 р. – 28; 2017 р. – 25; 2018 р. – 26 Економічний ефект – 67,8
4	Рачинецький НВК «ЗОШ I ст. ДНЗ»	5	Реорганізація в ДНЗ		Закриття ЗОШ I ст.	5(12)	Голозубінецька ЗОШ I-III ст.		Кількість дітей: 2016 р. – 5; 2017 р. – 5; 2018 р. – 5 Економічний ефект – 24,3

**ПЛАН ОПТИМІЗАЦІЇ МЕРЕЖІ ЗНЗ ДУНАЄВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ НА 2018 РІК**

№ з/п	Назва навчального закладу	Кількість учнів на 01.01.2016	Шляхи оптимізації		Закриття	Кількість учнів, що буде навчатись станом на 01.09.2016 після реорганізації	Навчальний заклад, до якого будуть підвозитись учні/відстань до цього навчального закладу	Кількість учнів, що будуть підвозитись	Обґрунтування економічного ефекту (тис. грн.)
			реорганізація	призупинення					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	В.Побіянська ЗОШ I-III ст.	92	Реорганізація у В.Побіянський НВК «ЗОШ I-II ст. ДНЗ»			86	Іванковецька ЗОШ I-III ст. 8 км	10	Кількість дітей: 2018 р. – 92 2019 р. – 89 Економічний ефект – 43,2
2	Воробіївська ЗОШ I-II ст.	46	Реорганізація у Воробіївський НВК «ЗОШ I ст. ДНЗ»			22	Рахнівська ЗОШ I-III ст.	24	Кількість дітей: 2018 р. – 46 2019 р. – 48 Економічний ефект – 38,6

**ПЛАН ОПТИМІЗАЦІЇ МЕРЕЖІ ЗНЗ ДУНАЄВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ НА 2019 РІК**

№ з/п	Назва навчального закладу	Кількість учнів на 01.01.2016	Шляхи оптимізації		Закриття	Кількість учнів, що буде навчатись станом на 01.09.2016 після реорганізації	Навчальний заклад, до якого будуть підвозитись учні/відстань до цього навчального закладу	Кількість учнів, що будуть підвозитись	Обґрунтування економічного ефекту (тис. грн.)
			реорганізація	призупинення					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Чанківська ЗОШ I-III ст.	98	Реорганізація в Чанківський НВК «ЗОШ I-II ст. ДНЗ»			87	Дунаєвецька ЗОШ I-III ст. №2 5 км	12	Кількість дітей: 2019 р. – 98 2020 р. – 93 Економічний ефект – 23,5
2	Лисецька ЗОШ I-III ст.	67	Реорганізація у Лисецький НВК «ЗОШ I-II ст. ДНЗ»			53	В.Жванчицьку I-III ст. 12 км	14	Кількість дітей: 2019 р. – 67 2020 р. – 69 Економічний ефект – 25,8

**ПЛАН ОПТИМІЗАЦІЇ МЕРЕЖІ ЗНЗ ДУНАЄВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ НА 2020 РІК**

№ з/п	Назва навчального закладу	Кількість учнів на 01.01.2016	Шляхи оптимізації		Закриття	Кількість учнів, що буде навчатись станом на 01.09.2016 після реорганізації	Навчальний заклад, до якого будуть підвозитись учні/відстань до цього навчального закладу	Кількість учнів, що будуть підвозитись	Обґрунтування економічного ефекту (тис. грн.)
			реорганізація	призупинення					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Мушкунецька ЗОШ I-III ст.	97	Реорганізація в Мушкунецький НВК «ЗОШ I-II ст. ДНЗ»			81	Дунаєвецька ЗОШ I-III ст. №2 4 км	18	Кількість дітей: 2020 р. – 97 Економічний ефект – 23,8

## ПРИКЛАД РІШЕННЯ ПРО РЕОРГАНІЗАЦІЮ І ПОНИЖЕННЯ СТУПЕНЯ ЗНЗ НОВОКАЛИНІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ОТГ

**НОВОКАЛИНІВСЬКА МІСЬКА РАДА**  
**Самбірського району Львівської області**  
**III сесія VII-го демократичного скликання**

**від 14 березня 2016 року № 213**

### **Про реорганізацію та пониження ступенів загальноосвітніх навчальних закладів Новокалинівської міської об'єднаної територіальної громади**

Керуючись Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про місцеве самоврядування в Україні», враховуючи кількість учнів у класах, з метою ефективного використання бюджетних коштів, Новокалинівська міська рада

**В И Р І Ш И Л А :**

1. Реорганізувати Корналовицьку СЗШ I-III ступенів у Корналовицький навчально-виховний комплекс «середня загальноосвітня школа I-II ступеня - дошкільний навчальний заклад».
2. Понизити ступінь Малобілинської СЗШ I-II ступенів до «середня загальноосвітня школа I ступеня».
3. Начальнику відділу освіти Новокалинівської міської ради ( ) попередити працівників вищезгаданих шкіл про зміни умови праці відповідно до ст. 40 КЗпП України.
  - 3.1. Внести зміни до статутів Корналовицької та Малобілинської шкіл відповідно до цього рішення.
  - 3.2. Подати клопотання до Департаменту освіти Львівської ОДА про забезпечення учнів шкіл транспортом для їх підвезення до опорної школи м. Новий Калинів.
4. Контроль за виконанням цього рішення покласти на постійну комісію з питань депутатської етики, в справах освіти, культури, охорони здоров'я (голова комісії ( )).

**Міський голова** ( )

## ДОДАТОК 10

## ПРИКЛАД НАКАЗУ КЕРІВНИКА ВІДДІЛУ НОВОКАЛИНІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ОТГ ЩОДО ПИТАНЬ ЗМІН ЗАЙНЯТОСТІ ВЧИТЕЛІВ І ДОПОМІЖНОГО ПЕРСОНАЛУ

**Відділ освіти, молоді та спорту  
Новокалинівської міської ради  
Наказ**

**24.03.2016**

**м. Калинів**

**№ 5**

### **Про пониження ступеня Малобілинської СЗШ I-II ст.**

Керуючись Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», на виконання рішення Новокалинівської міської ради від 24 березня 2016 року № 213 «Про реорганізацію та пониження ступенів загальноосвітніх навчальних закладів Новокалинівської міської об'єднаної територіальної громади» та з метою ефективного використання бюджетних коштів

#### **Н А К А З У Ю :**

1. Понизити ступінь Малобілинської СЗШ I-II ступенів до «середня загальноосвітня школа I ступеня» з 01 серпня 2016 року.
2. Спеціалісту I категорії відділу освіти, молоді та спорту Новокалинівської міської ради ( ):
  - 2.1. До 05 квітня 2016 року попередити директора Малобілинської СЗШ I-II ступенів про вивільнення згідно з чинним законодавством.
  - 2.2. До 04 серпня 2016 року подати звіт за формою № 4 ПН «Про фактичне вивільнення працівників» до Самбірського міськрайонного центру зайнятості населення.
3. Директору Малобілинської СЗШ I-II ступенів ( ):
  - 3.1. До 10 квітня 2016 року попередити працівників школи про вивільнення згідно з чинним законодавством.
  - 3.2. До 26 квітня 2016 року подати до Самбірського міськрайонного центру зайнятості населення звіт за формою № 4 ПН «Про фактичне вивільнення працівників».
  - 3.3. Працівникам, які підлягають вивільненню, запропонувати роботу за фахом.
  - 3.4. Звільнення працівників та техперсоналу провести 01 серпня 2016 року у встановленому порядку.
4. Бухгалтерії відділу освіти, молоді та спорту Новокалинівської міської ради ( ) до 01 липня 2016 року провести інвентаризацію шкільного майна.
5. Учні 5-9 класів охопити навчанням в інших загальноосвітніх закладах району.
6. Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.

**Начальник відділу освіти, молоді та спорту  
Новокалинівської міської ради**

( )

## ЗРАЗОК ПОЛОЖЕННЯ ПРО ГРОМАДСЬКУ РАДУ ПРИ ВИКОНАВЧОМУ КОМІТЕТІ МІСЬКОЇ/ СЕЛИЩНОЇ/ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

1. Громадська рада (далі – Рада) при виконавчому комітеті (назва ОТГ) міської/ селищної/ сільської/ ради (далі – Виконком) є постійно діючим колегіальним виборним консультативно-дорадчим органом, утвореним для забезпечення участі громадян в управлінні справами місцевого самоврядування, здійснення громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади, налагодження ефективної взаємодії зазначених органів з громадськістю, врахування громадської думки під час формування та реалізації політики місцевого самоврядування.
2. У своїй діяльності Рада керується Конституцією та законами України, указами Президента України і постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, а також цим Положенням про громадську раду. Положення про громадську раду погоджується з Виконкомом та схвалюється на її засіданні.
3. Основними завданнями Ради є:
  - створення умов для реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні справами місцевого самоврядування;
  - здійснення громадського контролю за діяльністю Виконкому;
  - сприяння врахуванню Виконкомом громадської думки під час формування та реалізації політики місцевого самоврядування.
4. Рада відповідно до покладених на неї завдань:
  - 4.1) готує та подає до Виконкому пропозиції до орієнтовного плану проведення консультацій з громадськістю, а також щодо проведення консультацій, не передбачених таким планом;
  - 4.2) готує та подає до Виконкому пропозиції щодо організації консультацій з громадськістю;
  - 4.3) подає до Виконкому обов'язкові для розгляду пропозиції щодо підготовки проектів нормативно-правових актів з питань формування та реалізації політики місцевого самоврядування у відповідній сфері, удосконалення роботи Виконкому;
  - 4.4) проводить громадську експертизу та громадську антикорупційну експертизу проектів нормативно-правових актів та відповідність їх законодавству України;
  - 4.5) здійснює громадський контроль за врахуванням Виконкомом пропозицій та зауважень громадськості, а також дотриманням рішень Виконкому законодавству України та нормативно-правових актів, спрямованих на запобігання та протидію корупції;
  - 4.6) інформує в обов'язковому порядку громадськість про свою діяльність, прийняті рішення та їх виконання на офіційному веб-сайті Виконкому та в інший прийнятний спосіб;
  - 4.7) збирає, узагальнює та подає до Виконкому інформацію про пропозиції громадських організацій щодо вирішення питань, які мають важливе суспільне значення;
  - 4.8) організовує публічні заходи для обговорення актуальних питань розвитку міста/ села/селища чи адміністративно-територіальної одиниці;
  - 4.9) готує та оприлюднює щорічний звіт про свою діяльність.
5. Рада має право:
  - 5.1) утворювати постійні та тимчасові робочі органи та структури (правління, секретаріат, комітети, комісії, експертні групи тощо);
  - 5.2) залучати до роботи Ради працівників Виконкому, органів місцевого самоврядування, представників вітчизняних та міжнародних експертних і наукових організацій, підприємств, установ та організацій (за згодою їх керівників), а також окремих фахівців;
  - 5.3) організовувати і проводити семінари, конференції, засідання за круглим столом та інші заходи;
  - 5.4) отримувати в установленому порядку від Виконкому, органів місцевого самоврядування інформацію, необхідну для забезпечення діяльності Ради;

- 5.5) отримувати від Виконкому проекти нормативно-правових актів з питань, що потребують проведення консультацій з громадськістю.  
Члени Ради мають право доступу в установленому порядку до приміщень, в яких розміщений Виконком.
6. До складу Ради можуть бути обрані представники громадських, релігійних, благодійних організацій, професійних спілок та їх об'єднань, творчих спілок, асоціацій, організацій роботодавців, недержавних засобів масової інформації та інших непідприємницьких товариств і установ, що діють на території громади, легалізованих відповідно до законодавства України (далі – інститути громадянського суспільства), які мешкають на території громади.
7. Склад Ради формується на установчих зборах шляхом голосування за кандидатури, які добровільно заявили про бажання брати участь у роботі Ради та внесені інститутами громадянського суспільства.  
Кількісний склад Ради визначається установчими зборами.  
Членами Ради не можуть бути обрані посадові або службові особи Виконкому.  
Строк повноважень складу Ради – два роки.  
До складу Ради може бути обрано не більше ніж по два представники від кожного інституту громадянського суспільства.  
Членство в Раді є індивідуальним.
8. Для формування складу Ради Виконком утворює ініціативну групу з підготовки установчих зборів за участю інститутів громадянського суспільства.  
Якщо при Виконкомі вже утворена Рада, то не пізніше ніж за 60 календарних днів до закінчення її повноважень вона утворює ініціативну робочу групу з підготовки установчих зборів для формування нового складу ради.  
До складу ініціативної групи з підготовки установчих зборів входять представники інститутів громадянського суспільства, у тому числі ті, які є членами діючої Ради, та Виконкому, при якому утворюється Рада.  
Не пізніше ніж за 30 календарних днів до проведення установчих зборів Виконком в обов'язковому порядку оприлюднює на своєму офіційному веб-сайті та в інший прийнятний спосіб підготовлене ініціативною групою повідомлення про дату, час, місце, порядок проведення установчих зборів, порядок подання заяв для участі в установчих зборах, відомості про склад ініціативної групи та прізвище, ім'я, електронну адресу та номер телефону відповідальної особи.

Для участі в установчих зборах до ініціативної групи подається заява у довільній формі, підписана уповноваженою особою керівного органу інституту громадянського суспільства.

До заяви додаються:

- рішення керівника інституту громадянського суспільства, якщо інше не передбачено його установчими документами, про делегування представника для участі в установчих зборах, завірене печаткою (у разі наявності);
- біографічна довідка делегованого представника інституту громадянського суспільства;
- копії документів, що підтверджують легалізацію інституту громадянського суспільства;
- інформація про результати діяльності інституту громадянського суспільства протягом останніх двох років.

За 5 календарних днів до проведення установчих зборів приймання заяв для участі у них припиняється. На підставі поданих заяв ініціативна група складає список учасників установчих зборів, кандидатур до нового складу Ради та у разі потреби уточнює місце проведення установчих зборів, про що Виконком повідомляє на своєму офіційному веб-сайті та в інший прийнятний спосіб.

Під час проведення установчих зборів з числа їх учасників обирається голова зборів, секретар, лічильна комісія, заслуховується інформація про результати діяльності Ради, що діяла при Виконкомі до проведення установчих зборів, якщо така була утворена.

Протокол установчих зборів, відомості про склад Ради Виконком оприлюднює на своєму офіційному веб-сайті та в інший прийнятний спосіб.

9. До складу Ради можуть включатися нові члени з представників інститутів громадянського суспільства, які подали заяву про вступ до Ради, шляхом голосування на засіданні Ради.
10. Членство в Раді припиняється на підставі рішення Ради у разі:
- систематичної відсутності члена Ради на її засіданнях без поважних причин (більше ніж два рази);
  - повідомлення керівника інституту громадянського суспільства, якщо інше не передбачено його установчими документами, про відкликання свого представника та припинення його членства в Раді; скасування державної реєстрації інституту громадянського суспільства, представника якого обрано до складу Ради;
  - неможливості члена Ради брати участь у роботі Ради за станом здоров'я, визнан-

- ня у судовому порядку члена Ради недієздатним або обмежено дієздатним;
- подання членом Ради відповідної заяви.
11. Виконком затверджує склад Ради на підставі протоколу зборів.
  12. Раду очолює голова, який обирається з числа членів ради на її першому засіданні шляхом голосування.

Голова Ради має заступників, які обираються з числа членів ради шляхом голосування.

Повноваження голови Ради можуть бути припинені за рішенням Ради у разі припинення його членства у раді, а також виникнення підстав, передбачених Положенням про громадську раду.
  13. Голова Ради:
    - організовує діяльність Ради;
    - скликає та організовує підготовку та проведення її засідань;
    - підписує документи від імені Ради;
    - представляє Раду у відносинах з Кабінетом Міністрів України, центральними і місцевими органами виконавчої влади, об'єднаннями громадян, органами місцевого самоврядування, засобами масової інформації;
    - може брати участь у засіданнях колегії Виконкому.
  14. Функції секретаря Ради може виконувати працівник структурного підрозділу Виконкому у зв'язках з громадськістю, який не є членом Ради.
  15. Основною формою роботи Ради є засідання, що проводяться у разі потреби, але не рідше ніж один раз на квартал. Позачергові засідання Ради можуть скликатися за ініціативою однієї третини загального складу її членів.

Засідання Ради є правоможним, якщо на ньому присутні не менш як половина її членів.

Засідання Ради проводяться відкрито.

У засіданнях Ради бере участь з правом дорадчого голосу уповноважений представник Виконкому.

За запрошенням голови Ради у її засіданнях можуть брати участь інші особи.
- Засідання Ради можуть бути проведені в форматі електронній комунікацій (веб-конференції, скайп-конференції, засоби комунікації у соціальних мережах та інші).
- Результати засідань Ради оформлюються протоколом, що оприлюднюється у відкритому доступі на офіційній веб-сторінці Ради.
16. Рішення Ради приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів її членів, присутніх на засіданні. У разі рівного розподілу голосів вирішальним є голос головуючого на засіданні.

Рішення Ради мають рекомендаційний характер і є обов'язковими для розгляду Виконкомом.

Рішення Виконкому, прийняте за результатами розгляду пропозицій Ради, не пізніше ніж у десятиденний строк після його прийняття в обов'язковому порядку доводиться до відома членів Ради та громадськості шляхом його оприлюднення на офіційному веб-сайті Виконкому та в інший прийнятний спосіб. Інформація про прийняте рішення має містити відомості про врахування пропозицій Ради або причини їх відхилення.
  17. Рада інформує Виконком та громадськість про свою роботу шляхом розміщення в обов'язковому порядку в спеціально створеній рубриці "Громадська рада" на офіційному веб-сайті Виконкому та оприлюднення в інший прийнятний спосіб матеріалів про установчі документи, план роботи, керівний склад, прийняті рішення, протоколи засідань, щорічні звіти про її роботу.
  18. Забезпечення секретаріату Ради приміщенням, засобами зв'язку, створення умов для роботи ради та проведення її засідань здійснює Виконком.
  19. Рада має бланк із своїм найменуванням.
  20. Положення про Раду діє безстроково до моменту припинення діяльності Ради.

Зміни та доповнення до положення про Раду можуть вноситися на засіданнях Ради та прийматися шляхом голосування більшістю.



**ПУБЛІКАЦІЇ ШВЕДСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ПРОЕКТУ  
«ПІДТРИМКА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ»**

*А. Ткачук, «Скандинавський шлях. Досвід реформ адміністративно-територіального устрою і місцевого самоврядування в Данії та Швеції», 2015*

*М. Гербст, Я. Герчинський, «Децентралізація освіти у Польщі: Досвід 25 років», 2015*

*Р. Шиян, «Децентралізація освіти у Польщі. Досвід для України», 2016*

*А. Сеїтосманов, В. Мархлевський, О. Фасоля, «Методичні рекомендації щодо створення системи управління освітою об'єднаних територіальних громад», 2016*

*Д. Янг, «Місьцеве самоврядування в країнах Скандинавії та Балтії», 2016*

---





**Методичний посібник**

## **НОВА ШКОЛА У НОВИХ ГРОМАДАХ**

**посібник з ефективного управління освітою  
в об'єднаних територіальних громадах**

**СЕЇТОСМАНОВ Айдер**  
**ФАСОЛЯ Олег**  
**МАРХЛЄВСКІ Войцех**

Підписано до друку 01.06.2017.  
Папір офсет. Друк офсет.  
Формат 60x84/16. Ум.-друк. арк. 7,44.  
Наклад 4000 прим. Замовл. № 1



**Айдер Сеїтосманов,**  
експерт  
шведсько-українського  
проекту «Підтримка  
децентралізації в Україні»



**Олег Фасоля,**  
директор Департаменту  
освіти і науки  
Хмельницької обласної  
державної адміністрації



**Войцех Мархлевскі,**  
експерт  
шведсько-українського  
проекту «Підтримка  
децентралізації в Україні»



**ШВЕДСЬКО-УКРАЇНСЬКИЙ ПРОЕКТ  
«ПІДТРИМКА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ»**