

УДК 371.2 (477)

DOI: 10.35340/2308-104X.2019.84-3-01

**УПРАВЛІННЯ
ЗАКЛАДАМИ СЕРЕДНЬОЇ,
ДОШКІЛЬНОЇ ТА
ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ
В УМОВАХ
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

**MANAGEMENT OF
SECONDARY, PRESCHOOL
AND EXTRACURRICULAR
EDUCATION INSTITUTIONS IN
TERMS OF
DECENTRALIZATION**

МАРОВА С. Ф.,
доктор наук з державного
управління, професор, ректор
Донецького державного
університету управління
АДАМОВ Д. В.,
кандидат наук з державного
управління, доцент кафедри
фінансів, обліку та
оподаткування
БРАТЧИКОВА Т. І.,
магістрант

MAROVA S.
Doctor of Science in Public
Administration, Professor, Rector
of of Donetsk State University of
Management
ADAMOV D.,
Candidate of Science in Public
Administration, Associate
Professor, Finance, accounting and
taxation department
BRATCHIKOVA T.,
Master Student

У статті проаналізовані сучасний стан, тенденції та проблеми розвитку освіти в Україні та м. Маріуполь. Предметом дослідження є процеси управління закладами середньої, дошкільної та позашкільної освіти в умовах децентралізації. Метою дослідження є аналіз сучасного стану середньої, дошкільної та позашкільної освіти м. Маріуполь. У дослідженні використовувались загальнонаукові та спеціальні методи аналізу та синтезу, аналогії та порівняння, статистичні та аналітичні. Зокрема в статті наведено модель інтегральної стратегії формування конкурентних переваг в межах Концепції «Нова українська школа», наведено суми невикористання коштів по освітній субвенції у 2018 р., виявлено динаміку виплат з міського бюджету по статті «Освіта» по м. Маріуполь за 2016-2018 рр. (виконання бюджету), шляхи та заходи з модернізації вітчизняної освіти на етапі діджиталізації економіки, наведено схему ідентифікації моделі вдосконалення освітньої політики м. Маріуполь.

Ключові слова: школа, децентралізації, видатки, класифікація, політика, програма, освіта.

В статье проанализировано современное состояние, тенденции и проблемы развития образования в Украине и г. Мариуполь. Предметом исследования являются процессы управления учреждениями среднего, дошкольного и внешкольного образования в условиях децентрализации. Целью исследования является анализ современного состояния среднего, дошкольного и внешкольного образования г. Мариуполь. В исследовании использовались общенаучные и специальные методы анализа и синтеза,

аналогии и сравнения, статистические и аналитические. В частности в статье приведена модель интегральной стратегии формирования конкурентных преимуществ в рамках Концепции «Новая украинская школа», приведены суммы неиспользования средств по образовательной субвенции в 2018, установлена динамика выплат из городского бюджета по статье «Образование» по г. Мариуполь за 2016-2018 гг. (выполнение бюджета), пути и меры по модернизации отечественного образования на этапе дигитализации экономики, приведена схема идентификации модели совершенствования образовательной политики г. Мариуполь.

Ключевые слова: школа, децентрализации, расходы, классификация, политика, программа, образование.

The article analyzes the current state, trends and problems of the development of education in Ukraine and the city of Mariupol. The subject of the research is the management processes of institutions of secondary, preschool and extracurricular education in the conditions of decentralization. The aim of the study is to analyze the current state of secondary, pre-school and extracurricular education in Mariupol. The study used general scientific and special methods of analysis and synthesis, analogies and comparisons, statistical and analytical. In particular, the article presents a model of an integrated strategy for creating competitive advantages in the framework of the "New Ukrainian School" Concept, summarizes the non-use of funds for educational subventions in 2018, establishes the dynamics of payments from the city budget under the article "Education" for Mariupol for 2016-2018. (budget execution), ways and measures to modernize domestic education at the stage of digitalization of the economy, a scheme for identifying a model for improving the educational policy of Mariupol is given.

Key words: school, decentralization, expenses, classification, policy, program, education.

Постановка проблеми. В умовах трансформаційних процесів у сфері освіти загострилась проблема децентралізації управління нею. Нові тенденції реформування системи управління сферою освіти передбачають чіткий розподіл повноважень і відповідальності органів управління різних рівнів, забезпечення їхньої взаємодії у процесі переходу на децентралізоване управління.

Для виправдання очікувань жителів в тому, що створення громади стане початком нової якості освітніх послуг, органи влади повинні мати чіткі стратегічні орієнтири нової школи. Безумовно, що орієнтиром такого роду має бути «дорожня карта» – інноваційний документ, запропонований на національному рівні. Інакше замість формування нової системи управління освіти в об'єднаних громадах з'явиться копія «відділу освіти районної державної адміністрації» з його часто неефективними й обмеженими підходами командно-адміністративного управління освітою.

Світова практика доводить відхід від централізованого управління та підтверджує перспективність децентралізації та розвитку взаємодії між рівнями та учасниками управління, що наразі позитивно позначається на результатах діяльності освітніх закладів та якості освітніх послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інформаційною основою під час дослідження стали праці вітчизняних та закордонних науковців, монографічні та фахові публікації, дані офіційних інтернет-ресурсів, аналітичні довідки, а також

нормативно-правова база України у галузі освіти. Зокрема, проблемами вітчизняної освіти в контексті успішності запозичення європейської практики займаються А. Андрощук, А. Андрейчикова, О. Кірієнко, В. Маслов та ін. [1], [3], [4]. Особливостям освітнього процесу в умовах децентралізації присвячено праці А. Вишневського, С. Іванова, В. Пальчука та ін. [2], [5], [9]. Нормативне забезпечення державного управління освітньою діяльністю визначено законодавчими актами [6]-[8].

Метою дослідження є оцінка результатів управління закладами середньої, дошкільної та позашкільної освіти в умовах децентралізації в м. Маріуполь та формулювання рекомендації щодо подальшого його удосконалення.

Виклад основного матеріалу. Децентралізоване управління в закладі загальної середньої, дошкільної та позашкільної освіти дає можливість залучати різних зацікавлених осіб (батьків, членів піклувальної ради, вчителів, громадськість, роботодавців, інших представників) до процесу планування, організації та виконання рішень, запланованих дій, до оцінки результатів їх виконання. Підставою та стимулятором упровадження децентралізованого управління освітнім закладом слугує соціальне замовлення на якість освіти, що досягається завдяки втіленню нових управлінських функцій притаманних певній системі, забезпеченню розвитку партнерства, кооперації, що передбачено Концепцією «Нова українська школа» та іншими нормативними документами. Сучасна концепція Нової української школи (далі – НУШ) містить інтегральну стратегію формування конкурентних переваг освітніх послуг, що являє собою сполучення поєднання стратегій державної та регіональної підтримки, а також самостійності закладів ринку освітніх послуг (рис. 1).

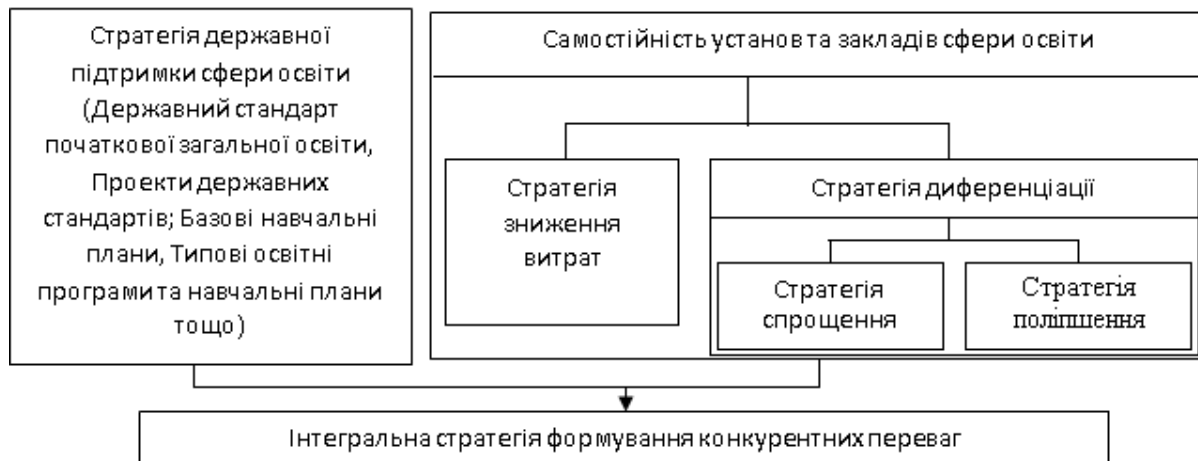


Рис. 1. Модель інтегральної стратегії формування конкурентних переваг в межах Концепції «Нова українська школа» (узагальнено за даними [2], [5]-[9])

Стратегія диверсифікації пояснюється тим, що освітні програми схвалюються педагогічною радою закладів освіти та затверджуються їх керівниками у разі розробки документа на основі типових освітніх програм; робочі навчальні плани або сила буси закладів освіти схвалюються педагогічною радою закладу освіти та затверджуються їх керівниками. Таким чином формуються конкурентні переваги кожного освітнього закладу в мінливих умовах господарювання через надання освітніх послуг. Поряд із цим, нещодавно виникло поняття опорної школи (опорний заклад освіти), під якою розуміють юридичну

особу, що має рахунки в органах Казначейства, самостійний баланс, штамп, печатку; кількість здобувачів в ній (без урахування їх кількості у філіях) повинно становити не менш як 200 осіб [6].

До характерних рис процесу розвитку децентралізованого управління відносять в:

управлінському процесі цілі замовників освіти, здобувачів освіти та цілі системи мають співпадати, тобто вони не повинні суперечити одні одним;

управлінні освітнім закладом має бути чітко узгоджено розподіл функцій, що виконуються як у децентралізованій, так і централізованій формах;

децентралізованому управлінні опорним освітнім закладом цей процес здійснюється на двох рівнях: внутрішньому та зовнішньому.

Децентралізоване управління покликане забезпечувати розвиток освітнього закладу, передбачаючи незворотні, позитивні, закономірні зміни об'єкту управління, внаслідок яких передбачено отримати новий якісний стан об'єкту за складом та структурою, показниками досягнення мети як результату.

При цьому децентралізоване управління опорним закладом освіти має підтверджуватися прогресивними, якісними показниками у виконанні рішень, підвищеннях мотивації до оновлення структури, позитивно позначатися як на об'єкті управління в цілому, так і на окремих його елементах.

Одним із позитивних показників децентралізації як горизонтальної управлінської ієрархії є якість виконання ухвалених рішень у межах повноважень, що не вимагають погоджень і затвердження вищим керівництвом. У процесі взаємодії виконання управлінського рішення, перед учасниками ставляться завдання як загального, так і локального характеру, що вимагає встановлення міцних зв'язків, «перетворюючи статичну сукупність компонентів – у динамічно функціонуючу систему з якісно новими інтегративними властивостями» [1].

У децентралізованому управлінні розподіл управлінських функцій є необхідним в умовах об'єднаних територіальних громад, що розглядаємо як сукупність структурних компонентів спільної соціальної системи. Водночас слід звернути увагу й на негативні сторони децентралізації, зокрема таку, як емерджентність, тобто появу особливих якостей, не властивих наявним підсистемам, відособленість частин, що можуть приводити до загострення конфліктів, ослаблення контролю, відсутності спільної мотивації до участі в управлінні тощо. Перехід на децентралізоване управління в опорних закладах освіти має певні ризики, це: побоювання частини керівників знизити чи послабити контроль за динамікою розвитку закладу; втрата авторитет лідера, що знизить вплив на підлеглих тощо.

Тобто упровадження децентралізованого управління як інноваційного процесу потребує детального вивчення та теоретичного обґрунтування моделі організації управління опорним закладом освіти різних структур в умовах територіально-адміністративної реформи. Отже, в сучасних умовах набуває особливої уваги теорія децентралізованого управління, що послідовно імплементується в освітні системи, в тому числі і в практику управління опорними закладами освіти. Цей процес значною мірою залежить від керівника закладу, який повинен взяти на себе організаційно-розпорядницьку відповідальність, а делегувати саме ту частину повноважень досвідченим виконавцям, фахівцям, учасникам управлінських структур, компетентно використавши повноту своєї

влади.

Вивчаючи стан управління опорними закладами освіти, цей процес переважно здійснюють компетентні й досвідчені керівники, управлінці, авторитетні педагоги, лідери змін, умілі організатори. У сучасних умовах на них покладається багато нових функцій, ролей, та завдань пов'язаних із стратегією розвитку опорного закладу, новими цілями, соціальними вимогами до якості освіти, викликами ринку праці тощо, що потребує нових підходів та механізмів децентралізованого управління. Оновлена модель організації управління опорними освітніми закладами різних структур повинна відображати відповідну програму дій, сценаріїв, комплексу основних цілей та шляхів їх досягнення як результату взаємодії суб'єктів управління, що представлені новою організаційною структурою. У моделі має бути враховано й те, що організаційний складник децентралізованого управління має значний вплив на загальну структуру освітньої системи та слугує засобом забезпечення оптимального балансу між учасниками цього процесу. За результатами закінчення 2018 бюджетного року на початок 2019 р. по освітній субвенції в межах місцевого бюджету м. Маріуполь існували невикористані кошти, дані по яких наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Суми невикористання коштів по освітній субвенції у 2018 р., грн.

Залишок на початок звітного року на рахунках місцевих бюджетів	Передбачено розписом на 2018 рік по доходах	Передбачено розписом на 2018 рік по видатках	Надійшло коштів за звітний період (рік)	Залишок не перерахованих трансфертів	Перераховано залишок трансфертів	Касові видатки за звітний період (рік)	Залишок невикористаних трансфертів	Кредиторська заборгованість	Залишок на кінець звітного періоду (року) на рахунках місцевих бюджетів
41033900 Освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам									
3 479,6	374234,6	377714,2	374234,6	0,0	0,0	375452,4	2 261,8		2 261,8
41051100 Субвенція з місцевого бюджету за рахунок залишку коштів освітньої субвенції, що утворився на початок бюджетного періоду									
0,0	1 122,4	1 122,4	1 122,4	0,0	0,0	478,6	643,8		643,8
41051000 Субвенція з місцевого бюджету на здійснення переданих видатків у сфері освіти за рахунок коштів освітньої субвенції									
0,0	4 834,4	4 834,4	4 834,4	0,0	0,0		4 834,4		4 834,4
41051200 Субвенція з місцевого бюджету на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету									
0,0	2 484,1	2 484,1	2 484,1	0,0	172,3	2 311,8	172,3	0,0	0,0
41051400 Субвенція з місцевого бюджету на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «НУШ» за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету									
0,0	7 479,7	7 479,7	7 479,7	0,0	97,2	7 382,5	97,2	0,0	0,0

Складено за даними пояснювальної записки виконання місцевого бюджету м. Маріуполь за 2018 р.

По коду 41033900 причини невиконання – відповідно до порядку та умов надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам затвердженим постановою КМУ від 14.01.2015 №6 залишки коштів освітньої субвенції на кінець бюджетного періоду зберігаються на рахунках відповідних місцевих бюджетів. По коду 41051100 – у зв'язку з відсутністю претендентів в системі електронних закупівель «Prozorro» по закупівлі пристроїв для проведення ЗНО з іноземних мов та обладнання для шкільних кабінетів. По коду 41051000 – у зв'язку з економією за результатами закупівлі. По коду 41051200 – у зв'язку з тим, що оплата праці педагогічних працівників Школи-ДНЗ №71, ЗОШ №52 проводилась за рахунок освітньої субвенції. Вартість корекційних засобів навчання та реабілітаційного обладнання складає більш ніж 7200 грн, що унеможливило їх придбання за КЕКВ 2210. Економія коштів субвенції також склалась за результатами закупівлі предметів довгострокового користування. По коду 41051400 – у зв'язку з економією за результатами закупівлі предметів довгострокового користування та використання коштів на підготовку та підвищення кваліфікації педпрацівників за необхідністю.

Джерелами коштів на фінансування функцій закладів дошкільної, середньої та позашкільної освіти виступають міський бюджет (табл. 2) та інші кошти, які не заборонені законодавством.

Таблиця 2

Динаміка виплат з міського бюджету по статті «Освіта»
по м. Маріуполь за 2016-2018 рр. (виконання бюджету), грн.

Стаття звіту	Уточнений план на:					Виконано за:					% виконання плану
	Загальний фонд	у т.ч. субвенція з обласного та держ. бюджетів	Спеціальний фонд	у т.ч. субвенція з обласного та держ. бюджетів	Всього	Загальний фонд	у т.ч. субвенція з обласного та держ. бюджетів	Спеціальний фонд	у т.ч. субвенція з обласного та держ. бюджетів	Всього	
2016											
Освіта	646 464,5	307 481,6	85 535,7	18 809,8	732 000,2	610 099,2	299 049,2	59 333,8	10 251,8	669 433,0	91,5
У структурі видатків	0,26	0,19	0,17	0,37	0,24	0,26	0,19	0,14	0,24	0,23	x
2017											
Освіта	853361,6	334481,1	115575,5	35647,4	968937,1	809820,5	326926,3	73561,4	15429,3	883381,9	91,2
У структурі видатків	0,23	0,17	0,12	0,18	0,21	0,23	0,17	0,09	0,12	0,21	x
2018.											
Освіта	1020474,0	378411,8	256761,6	101123,6	1277235,6	1000095,8	376563,9	168319,2	41779,5	1168415,0	91,5
У структурі видатків	0,26	0,19	0,17	0,37	0,24	0,26	0,19	0,14	0,24	0,23	x

Складено та розраховано за даними звітів про виконання міського бюджету м. Маріуполь за 2016-2018 рр.

По КФК 070000 «Освіта» виконання по загальному фонду склало 610 099,2 тис грн (у т.ч. за рахунок субвенції з державного бюджету – 299 049,2 тис грн, за рахунок коштів міського бюджету – 311 050,0 тис грн) або 94,4% до уточненого плану на 2016 рік. Недофінансування пояснюється економією, яка склалась по оплаті продуктів харчування, у зв'язку з призупиненням навчального процесу (карантин) у січні 2016 року, зниженням відвідувань дітей у зв'язку з

підвищенням захворюваності у зимовий період; реєстрацією фінансових зобов'язань за отримані в останні дні року продукти харчування, медикаменти, матеріали та отримані послуги, у строки недостатні для проведення розрахунків.

По ТКПКВК 1000 «Освіта» виконання видатків загального фонду міського бюджету за 2017 рік складає 809 820,5 тис грн до уточненого плану на 2017 рік 853 361,6 тис грн, або 94,9%, у тому числі за рахунок власних видатків міського бюджету – 482 894,2 тис грн, або 93,1%, за рахунок коштів субвенції з державного бюджету – 326 926,3 тис грн, або 97,7%.

Основною причиною недовиконання є економія, яка склалась у зв'язку здешевлення вартості закупівлі через систему "Prozorro", економія споживання енергоносіїв та комунальних послуг в натуральних показниках в порівнянні з встановленими лімітами на 2017 рік, не використання коштів субвенції на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами, реєстрація фінансових зобов'язань за отримані в останні дні року продукти харчування, медикаменти, матеріали та отримані послуги, у строки недостатні для проведення розрахунків.

По ТПКВКМБ 1000 «Освіта» виконання видатків загального фонду міського бюджету за 2018 рік складає 1000095,8 тис грн до уточненого плану на 2018 рік 1020474,0 тис грн, або 98,0%, у тому числі за рахунок власних видатків міського бюджету – 623 531,9 тис грн, або 97,1%, за рахунок коштів субвенції з державного бюджету – 376 563,9 тис грн, або 99,5%.

У відомстві департаменту освіти по галузі «Освіта» Маріупольської міської ради на кінець 2016 року знаходилося 177 установи освіти комунальної власності, з 01.01.2017 р. 10 професійно-технічних закладів переведено з департаменту освіти. На початок 2018 року у відомстві управління освіти знаходиться 167 установ комунальної власності, в т.ч.:

дитячих дошкільних закладів – 86;

загальноосвітніх навчально-виховних закладів – 67;

загальноосвітніх шкіл-інтернатів – 1;

дитячих будинків – 1;

позашкільних навчально-виховних закладів – 6;

науково-методичний центр – 1;

централізовані бухгалтерії – 1;

господарчі установи – 1;

інші (психолого-медико-педагогічна консультація, навчально-виробничий комбінат, психологічний центр) – 3;

Самостійно бухгалтерський облік веде 10 закладів, у 162 закладах бухгалтерський облік ведеться централізованою бухгалтерією департаменту освіти. Покращання організації освітньої діяльності передбачає ефективне поєднання наявних можливостей для її здійснення (матеріальна база, технічні засоби навчання, методичне і навчальне забезпечення) та організаційних форм роботи (планування, аналіз, прийняття рішень, організація виконання). Проте і керуючий регіональних орган зобов'язаний працювати достатньо результативно.

В умовах комплексної та глибокої модернізації сфери освіти у світі, її реформування в Україні є проблемним. Це пояснюється різким скороченням державних витрат, застарілістю матеріальних ресурсів закладів освіти, інтенсивним зниженням рівня ліквідності їх активів та низькою ліквідністю інтелектуальних ресурсів в Україні порівняно із закордонними аналогами. Під час глобалізації, інформатизації та комерціалізації освіти відбувається перегляд ролі освітніх установ в розвитку суспільства. Вони стають осередком науково-

освітнянської діяльності, з одного боку, та економічні й культурні центри, з іншого. Концентрація науково-освітньої, соціально-економічної та ін. інформації зобов'язує цифровізувати її обіг та облік. Перспективністю цифровізації інформації в освітніх установах є перехід від централізованого адміністрування баз даних на інтернет-платформах до їх розподіленого формування та адміністрування відповідно до логіки блокчейнових технологій. Зростання повноти подачі інформації за удосконаленого використання електронних платформ підвищує довіру між контрагентами та стейкхолдерами за допомогою прозорості транзакцій, відтворення вільної конкуренції та принципово новій технологічній платформі. До ключових завдань Уряду України на 2019 рік визначено комплекс пріоритетних заходів з реформування системи освіти та науки [3]:

забезпечення академічної доброчесності;

запровадження підтримки діяльності освітніх установ з питань трансферу технологій;

розвиток міжрегіональної мережі центрів трансферу технологій для збільшення кількості технологій, переданих закладами освіти та науковими установами у реальний сектор економіки;

надання якісних та доступних освітніх послуг, що пов'язані з процесом добровільного об'єднання територіальних громад;

забезпечення відповідності мережі закладів професійної (професійно-технічної) освіти поточним і перспективним потребам регіональних ринків праці.

Кірієнко О. М., Андрейчикова А. М., Іванов С.В. та Вишневський О. С. визначили модернізацію вітчизняної освіти на етапі дідіталізації економіки так (табл. 3) [3], [8], [9]:

Таблиця 3

Шляхи та заходи з модернізації вітчизняної освіти на етапі дідіталізації економіки

Кірієнко О. М., Андрейчикова А. М. (шляхи та заходи з модернізації освіти)	Іванов С.В. та Вишневський О. С. (шляхи дідіталізації)
максимальному наближенні змісту навчання; створенні єдиної системи виміру засвоєних знань; досягненні співмірності етапів навчання; спрощенні процедури визнання кваліфікаційних документів.	інфраструктура електронного бізнесу (обладнання, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі, людський капітал і т. д.); електронний бізнес (здійснення будь-яких бізнес процесів через Інтернет); електронна комерція (продаж або купівля товарів і послуг в Інтернеті).

З метою визначення перспектив освіти на етапі дідіталізації української економіки доцільно:

зкладам освіти максимально комерціалізувати свою діяльність;

сформулювати концептуальні засади та механізми автономного підбору дорожньої карти підготовки фахівців із інформаційно-контентною локалізацією майнорів в межах структурно-логічної схеми їх індивідуального освітнього процесу;

інституційно розбудувати систему забезпечення якості освіти за рахунок

дигіталізації інформаційного контенту та контрольних дат інформаційного наповнення BigData сфери освіти;

цифровізувати із дотриманням норм академічної доброчесності освітній контент на Національній освітній електронній платформі освітніх ресурсів;

розробити методичні рекомендації щодо проведення стратегічного аналізу регіональних мереж закладів освіти.

Освіта як самоорганізована система, що пристосовується до постійних змін, реагуючи на виклики часу, вимагає переходу від традиційної освітньої моделі, що базується на пріоритеті простого засвоєння і відтворення інформації, до освітньої дигіталізованої моделі як засобу всебічного розвитку та задоволення потреб особистості, коли освіта сприймається як товар, а не як державна або суспільна справа. Використовуючи такий, ринковий, підхід необхідно маркерувати головні пріоритети та результуючі показники сфери дошкільної, позашкільної та шкільної освіти в цілому та окремих установ, які спеціалізуються у цій сфері.

Виходячи із загальної логіки дослідження, система управління освітою є детермінованою стратифікаційною моделлю українського суспільства. Цю систему стратифікації можна визначити як систему поляризованої стратифікації із елементами до індустріальних соціальних укладів та, водночас, як дифузну систему стратифікації транзитивного суспільства. Система поляризованої стратифікації із елементами доіндустріальних соціальних укладів – це стратифікаційна модель, за умов якої чиновництво як фокальна соціальна група приватизує інститути політичної влади, користуючись недиференційованістю громадянського суспільства і делегітимованістю приватної власності на засоби виробництва. При цьому співприналежність до чиновництва (етакратії) виступає неодмінною умовою отримання ресурсів відтворення, в той час як соціальні групи, не приналежні до цього прошарку, піддаються периферизації та маргіналізації шляхом позаекономічного примусу. По відношенню до неї можна розглядати дифузну систему стратифікації транзитивного суспільства як самостійний різновид стратифікації, пов'язаного із суспільством перехідного періоду за умови первинного виділення ідентичності великих соціальних груп та зміни всіх сторін соціального життєустрою. Відповідно, поточна модель дошкільної, шкільної та позашкільної освіти допоки має ту ж саму структуру, як і в період радянського союзу за виключенням прийнятих форму інклюзії та дуальності освіти. Згодом такі та інші трансформації треба продовжувати. Товар у вигляді освітньої послуги треба укладати в модель «витрати-випуск». Схема ідентифікації моделі вдосконалення освітньої політики м. Маріуполь подана на рис. 2.

Ідеологія зазначеної моделі має стати в основі місцевої стратегії розвитку освіти як комплексу якісно сформульованих, публічно оголошених намірів і завдань, що ґрунтуються на суспільному консенсусі та впроваджуватимуться органами місцевого самоврядування. Місцева стратегія розвитку освіти втілює підхід місцевої влади до виконання освітніх повноважень. Така стратегія покликана підвести підсумки й провести межу з минулим, визначити сильні та слабкі сторони попередніх підходів та зосередитися на цілях і методах щодо майбутніх завдань.

Зазначимо, що отриманням точкового або інтервального прогнозу дія моделі не закінчується, а тільки визначається її успішність на визначеному часовому інтервалі, успішність будови прогнозної моделі (у разі формування бюджетних запитів тощо).

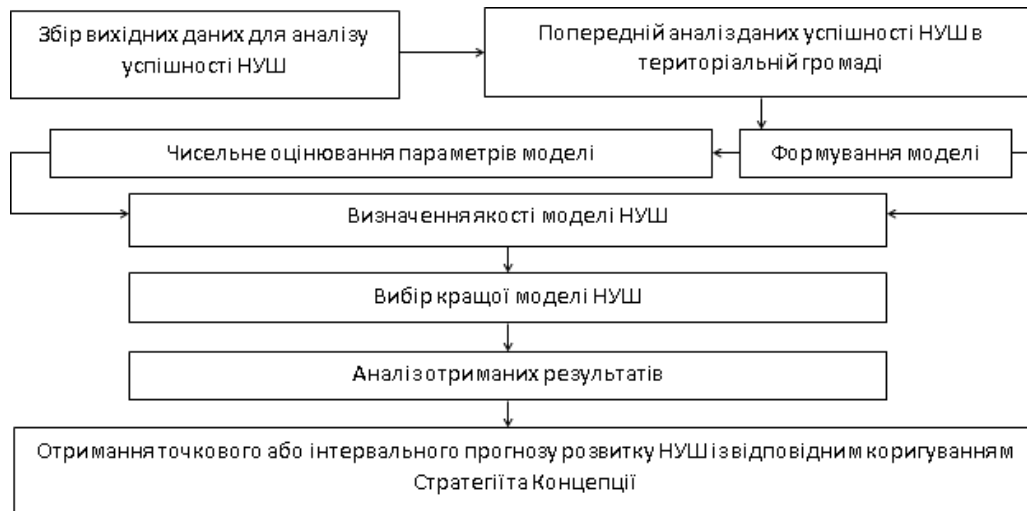


Рис. 2. Схема ідентифікації моделі вдосконалення освітньої політики м. Маріуполь (власна розробка)

Висновки та перспективи подальших досліджень. Охарактеризовані в роботі компоненти нової моделі української школи, запропоновані Міністерством освіти і науки України та положеннями нового Закону України «Про освіту», мають стати стратегічною основою для розвитку системи освіти в об'єднаних громадах, яка охопить не тільки навчально-виховний процес, а й управління всією освітньою мережею громади (тобто наскрізними завданнями в діяльності органу управління освітою стануть, зокрема, реалізація плану оптимізації шкільної мережі, інноваційної педагогічної діяльності тощо). Ще одне важливе завдання – розвиток професійних компетентностей учительства, від переорієнтації якого передусім залежить успіх освітньої реформи.

Зміст освіти має надалі оновлюватись, враховувати провідні тенденції світового розвитку, відповідати загальнонаціональним і особистим потребам громадян в умовах формування відкритого демократичного суспільства з ринковою економікою, глобальної комунікації, інформатизації і технологізації життя.

Література:

1. Андрощук А. Г. Освіта у країнах європейської спільноти: структура і управління. *Проблеми науки*. 2000. № 8. С. 54–60. № 9. С. 54–59.
2. Иванов С. В., Вишневыский А. С. Электронные платформы как инструмент модернизации экономики Украины. *Вісник економічної науки України*. №1. 2017. С. 47-53.
3. Кірієнко О. М., Андрейчикова А. М. Проблеми вищої освіти в Україні в контексті глобалізації. URL: http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/2679/том1_p012-014.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
4. Маслов В. І., Бондар О. С., Гораш К. В. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітніми навчальними закладами: Монографія. Тернопіль: Крок, 2012. 320 с.
5. Пальчук В. Секторальна децентралізація в галузі освіти: створення мережі опорних шкіл. *Україна: події, факти, коментарі*. 2017. № 20. С. 46–56. URL:<http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2017/ukr20.pdf>.

6. Про затвердження Положення про освітній округ і опорний заклад освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 р. №532. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/532-2019-%D0%BF?lang=ru>.

7. Про затвердження середньострокового плану пріоритетних дій Уряду на 2020 року та плану пріоритетних дій Уряду на 2019 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 №1106-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-ritetnih-dij-uryadu-na-2019-rik>.

8. Угода між Україною і Європейським Союзом про участь України у програмі Європейського Союзу Горизонт 2020 – Рамкова програма з досліджень та інновацій (2014 – 2020). URL: https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/horizon_2020_first_results_1.pdf.

9. Шляхи підвищення якості управління інноваційною діяльністю в освітній установі: зб. ст. за ред. М. І. Мухіна. К.: Педаг. акад. післядиплом. освіти, 2008. 360 с.

References:

1. Androshhuk A. Gh. Osvita u krajinaх jevropskoj spilnoty: struktura i upravlinnja. Problemy nauky. 2000. # 8. S. 54–60. # 9. S. 54–59.

2. Yvanov S. V., Vyshnevskij A. S. Elektronnye platformy kak ynstrument modernyzacuу ekonomyky Ukrayny. Visnyk ekonomichnoji nauky Ukrajinu. #1. 2017. S. 47-53.

3. Kirijenko O. M., Andrejchukova A. M. Problemy vyshhoji osvity v Ukrajinі v konteksti globalizaciji. URL: http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/2679/том1_p012-014.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

4. Maslov V. I. Naukovi osnovy ta tekhnologhiji kompetentnogho upravlinnja zaghaljnoosvitnimy navchalnymy zakladamy: Monoghrafija. V. I. Maslov, O. S. Bondar, K. V. Ghorash. Ternopilj: Krok, 2012. 320 s.

5. Paljchuk V. Sektoraljna decentralizacija v ghaluzi osvity: stvorennja merezhi opornykh shkil. Ukrajinа: podiji, fakty, komentari. 2017. # 20. S. 46–56. URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2017/ukr20.pdf>.

6. Pro zatverdzhennja Polozhennja pro osvitnij okrugh i opornyj zaklad osvity: postanova Kabinetu Ministriv Ukrajinu vid 19 chervnja 2019 r. #532. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/532-2019-%D0%BF?lang=ru>.

7. Pro zatverdzhennja serednjostrokovogho planu priorytetnykh dij Urjadu na 2020 roku ta planu priorytetnykh dij Urjadu na 2019 rik: Rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukrajinu vid 18.12.2018 #1106-r. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-ritetnih-dij-uryadu-na-2019-rik>.

8. Ughoda mizh Ukrajinou i Jevropskym Sojuzom pro uchastj Ukrajinu u prohrami Jevropskogho Sojuzu Ghoryzont 2020 – Ramkova prohrama z doslidzenj ta innovacij (2014 – 2020). URL: https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/horizon_2020_first_results_1.pdf.

9. Shljakhy pidvyshhennja jakosti upravlinnja innovacijnoju dijalnistju v osvitnij ustanovi: zb. st. za red. M. I. Mukhina. K.: Pedagh. akad. pisljadyplom. osvity, 2008. 360 s.

The article analyzes the current state, tendencies and issues of education development in Ukraine and Mariupol. The subject of the study is the processes of

management of secondary, pre-school and extracurricular institutions in the context of decentralization. The purpose of the study is to analyze the current state of secondary, pre-school and extracurricular education in Mariupol. The aim of the research is manifested in the following tasks:

- to reveal the content of decentralization and its role in improving the educational services market;
- to identify the features of preschool, extracurricular and school education in Ukraine and state involvement in its processes;
- to characterize education policy as a tool for regional development and work of local self-government bodies;
- to outline the work of the Department of Education of Mariupol City Council;
- to evaluate the financial management system for the functionally available resources of the Department of Education;
- to conduct financial analysis of accounting reports of the Department of Education of Mariupol City Council;
- to generalize the practice of international cooperation in the system of secondary, pre-school and extracurricular education;
- to characterize the development of an organizational and economic mechanism for enhancing the capacity of secondary, pre-school and extracurricular education institutions in the context of decentralization;
- to determine the main directions of the educational policy improvement in Mariupol.

The study used general scientific and specific methods of analysis and synthesis, analogies and comparisons, statistical and analytical approaches. In particular, the article describes the model of the integrated strategy of competitive advantage formation within the Concept of the New Ukrainian School, the amounts of non-use of funds for educational subvention in 2018, the dynamics of payments from the city budget under the article "Education" in Mariupol for 2016-2018 (implementation of the budget), ways and measures for modernization of national education at the stage of the economy digitization, the scheme of the educational policy improvement model identification in Mariupol. The results of the study have been implemented in the activities of the Department of Education of Mariupol City Council.

The information ground during the study was the works of domestic and foreign scientists, monographs and professional publications, data from official Internet resources, analytical reports, as well as the legal framework of Ukraine in the field of education.

The components of the new model of the Ukrainian school, proposed by the Ministry of Education and Science of Ukraine and the provisions of the new Law of Ukraine "On Education" have to be considered as a strategic basis for the education system in the united communities development, which will cover not only the educational process but also managing the entire community education network.