

**Децентралізація
та шкільна
освіта: думки
директорів
та голів
управлінь
освітою**

Це перша публікація в рамках нашого «дослідження в дії» програми «Школа 3.0 Об'єднані громади», що стартувала в березні 2019 року.

Наступні стосуватимуться думок вчителів, батьків та учнів.

Децентралізація запустила важливі процеси в освіті в громадах, але автономію шкіл потрібно посилювати.

Як саме пов'язана реформа децентралізації з освітою і що зараз відбувається у школах громад? Якщо в цілому про реформу, то згідно з даними сайту decentralization.gov.ua, реформа децентралізації, яка стартувала в Україні у 2014 році, вже приносить перші позитивні результати. Зокрема цифри говорять про таке:

Впродовж 2015–2018 років

876 

ОТГ вже створено в Україні

9 млн 

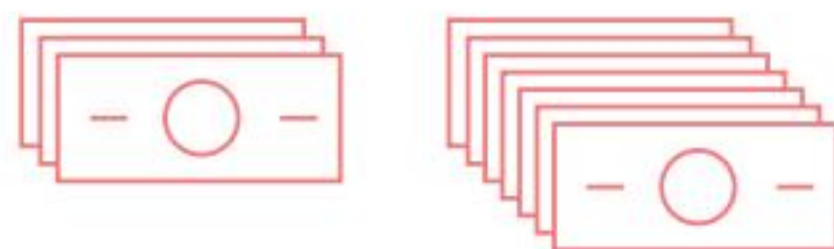
людей мешкають в ОТГ

у **5–7** разів в середньому зросли бюджети ОТГ



На понад **165 млрд грн**

зросли власні доходи місцевих бюджетів



Створено
753
опорні школи



1228
їхніх філій створено
в регіонах



В Україні **60%** шкіл знаходяться у сільській місцевості, хоч дітей там навчається менше, ніж у місті. Завдяки реформі децентралізації почався процес оптимізації мережі шкіл та створення можливостей для дітей у селах отримувати кращу освіту. Окрім цього, ця реформа дає школам та громадам значні управлінську, фінансову автономію та педагогічну свободу. Дані Організації Економічної Співпраці та Співробітництва говорять про те, що країни, у яких школи володіють більшою автономією у розпорядженні ресурсами та формуванні формату і програм навчання, показують кращі результати тестування PISA. Директори шкіл та голови управлінь у громаді в Україні кажуть, що ряд змін щодо управління освітою вже ініційовано. Але що саме відбувається і яких результатів можна очікувати?



60%



шкіл України знаходяться
у сільській місцевості

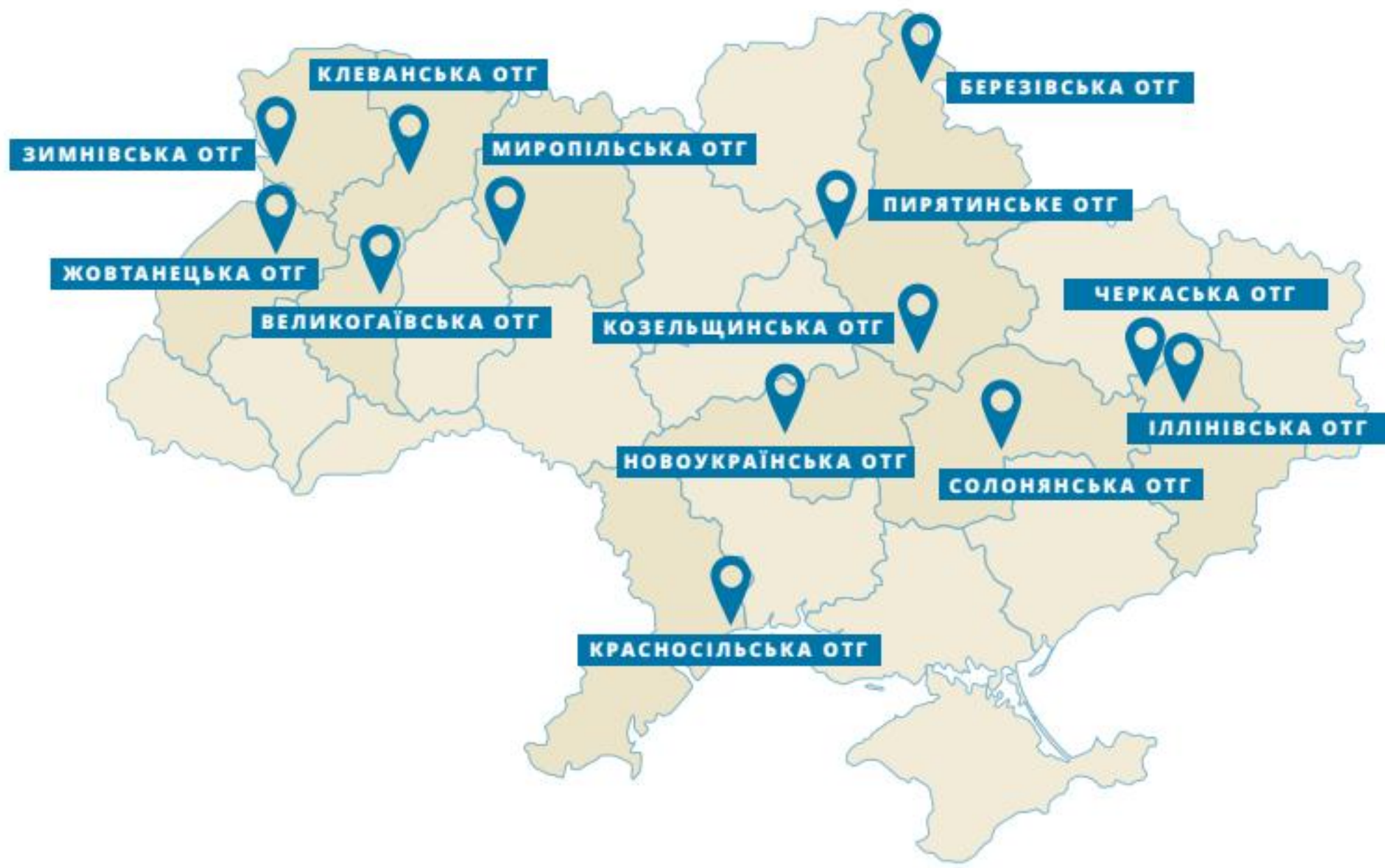
Що відбувається в школах та громадах

В березні ГО «Про.Світ» розпочала роботу із 13 громадами в рамках програми «Школа з.о. Об'єднані громади». Одне із завдань програми – координація роботи директорів, вчителів школи та місцевих органів управління для формування бачення розвитку освіти та набуття навичок для його впровадження.

На старті ми запитали директорів та голів управлінь (середній досвід роботи учасників в освіті 23,5 роки), які процеси щодо командної роботи, зворотного зв'язку, професійного розвитку в них вже наявні, чи є бачення розвитку освіти в громаді і як воно транслюється на школи, чи володіють вони відповідними навичками і як їх розвивають. Ми отримали 84 відповіді, результати яких описані нижче.

ГЕОГРАФІЯ УЧАСНИКІВ

«Школа 3.0 Об'єднані громади»



Бачення розвитку школи та мережі

Так, **79%** учасників повністю погодилися, що голова управління освіти має мати бачення розвитку шкільної мережі та шкіл. **33%** та **49%** повністю погодилися або радше погодилися відповідно, що директори шкіл в ОТГ втілюють бачення, запропоноване департаментами освіти. При цьому думки децю розділилися на питання, чи директори бояться управлінської відповідальності: **20%** не змогли визначитися, **39%** радше погодилися, **20%** повністю погодилися.



79%



учасників повністю погодилися що голова управління освіти має мати бачення розвитку шкільної мережі та шкіл



82%



учасників підтримують думку, що директори шкіл в ОТГ втілюють бачення, запропоноване департаментами освіти

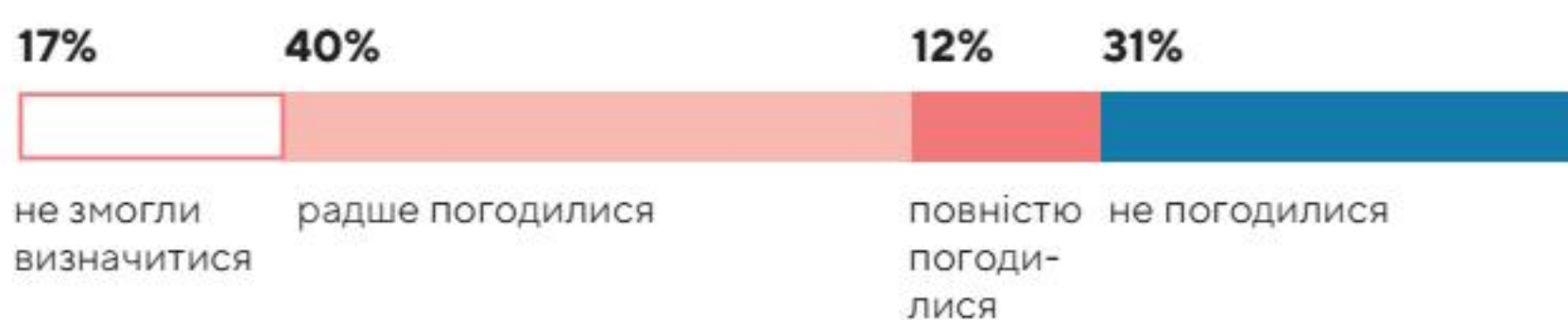
Чи директори бояться управлінської відповідальності?



Навички

Схожа ситуація і з навичками: на твердження «Директори не володіють необхідними навичками для управлінської та фінансової свободи» **17%** не змогли визначитися, **40%** радше погодилися, **12%** повністю погодилися. Серед навичок, які необхідно розвивати, зазначають управління фінансами, мотивування та розвиток працівників, формування команди та проектний менеджмент. Проте більшість учасників погоджуються, що як директори, так і голови управлінь безперервно навчаються і діляться своїм досвідом з колегами у форматі обговорень чи під час зустрічей. Найчастіше це відбувається у форматі тренінгів та семінарів, онлайн-курсів чи самостійного читання книг, статей. Поки не зрозуміло, чи цей навчальний досвід системний чи має якусь послідовність, чи переходить у практики та рішення на рівні громади чи школи. Можна припустити, що фокусу на навчання в середині громади/шкіл, між громадами школами недостатньо.

Директори не володіють необхідними навичками для управлінської та фінансової свободи



Командна робота

Учасники також високо оцінюють командну роботу директорів та голів управління освітою. Це важливий момент, адже управління освітою переходять у більш сервісну функцію, зокрема вони мають аналізувати та планувати розвиток мережі, потребу у кадрах, закріплювати територію обслуговування; затверджувати штатні розписи і приймати рішення щодо керівника; слідкувати за дотриманням стандартів та законів; формувати класи, комунікувати результати атестації. **51%** погоджуються, що директори – це основна команда для голови управління для роботи. **63%** повністю погоджуюся, що наради відбуваються конструктивно та у форматі



Зустрічі для обговорення



обговорень. Проте **73%** стверджують, що зустрічаються по робочих питаннях залежно від потреби, лише **8%** вказали, що мають щотижневі зустрічі.

Розвиток освіти в громаді



92% стверджують, що у них в громаді є план розвитку освіти. Проте більшість вказують, що ці плани розвитку розроблялися управліннями освіти. **41%** радше погодилися, що робота над планом розвитку освіти відбувається регулярно, **19%** не змогли визначитися. Дещо складніша,

Чи є у вас всі необхідні ресурси для досягнення поставлених цілей



на думку учасників, ситуація із наявними ресурсами: **7%** учасників повністю погодилися, що у них є всі необхідні ресурси для досягнення поставлених цілей, **39%** – радше погодилися, **35%** не змогли визначитися, **19%** не погодилися. Серед ресурсів, яких не вистачає, домінують фінанси.

Менш однозначні відповіді щодо планів розвитку шкіл. Так, **24%** не змогли визначитися, чи вчителі брали участь у розробці плану розвитку школи, **45%** вказали, що вчителі не були залучені. Хоча більшість стверджують, що плани переглядають хоча б раз у квартал та відображають бачення розвитку усієї громади. Серед основних перешкод в реалізації бачення та поставлених завдань вказують: ряд офіційних вимог як-от: проведення конкурсів, звітування, інше; нестача фінансових ресурсів; нестача людей; брак комунікації між сторонами.



24%

не змогли визначитися, чи вчителі брали участь у розробці плану розвитку школи



45%

вказали, що вчителі не були залучені

Учасники погоджуються, що вони знають про можливості автономії навчальних закладів відповідно до законодавства, хоч не всі знають, які саме кроки для отримання фінансової та управлінської автономії потрібно зробити. **58%** погоджуються, що розпоряджатися самостійно фінансами є перевагою у розвитку школи, **36%** не змогли визначитися. Більшість погодилася, що управлінська автономія посилює ефективність роботи школи. Зокрема учасники зазначають, що директори краще розуміють ситуацію на місці, можуть приймати більш обґрунтовані рішення та підбирати кадри, можуть краще розпоряджатися ресурсами та інше. Звільнення та найм працівників – один із найпоширеніших інструментів,



58%

погоджуються, що розпоряджатися самостійно фінансами є перевагою у розвитку школи



85%

вважає, що фінансова автономія накладає надто велику відповідальність на директора



Чи мають директори потрібні навички для управління?



який використовується директорами. Проте понад **85%** вважає, що фінансова автономія накладає надто велику відповідальність на директора; учасники також розділилися щодо того, чи мають директори потрібні навички для управління. Так, **32%** погодилися, що немає навичок, **30%** не змогли визначитися, **38%** не погодилися. Учасники зазначають також що не всі вчителі готові до педагогічної свободи; радше схильні втілювати запропоновані програми та часом відчують зобов'язання це робити.

Виклики та завдання для посилення автономії шкіл

Ці результати не варто узагальнювати до усіх громад. Учасники могли надавати очікувані чи «правильні» відповіді, хоч опитування було анонімним, щоб мінімізувати хвилювання щодо оприлюднення результатів. Ми також не знаємо наразі, як саме командна робота, зворотній зв'язок, професійний розвиток та комунікація втілені на практиці. Це буде вже наступний етап нашого дослідження в дії. Зараз можна із впевненістю сказати, що саме якість процесів, ритм роботи як-от: регулярні зустрічі директорів та голів управління, обговорення та перегляд плану розвитку, а також комунікація між усіма залученими сторонами (голова управління, директори, батьки, учні та вчителі) мають бути у фокусі надалі.

Ми помічаємо певний конфлікт ролей: присутні патерналізм та очікування бачення та рішень згори, при цьому учасники формують нові відносини та втілюють інше бачення. Є труднощі та неузгоджені питання щодо інфраструктури шкіл, роботи філій, інше. Проте вони не є масовими.

Залишається ряд питань до подальшого втілення реформ. Закон «Про повну загальну освіту» визначає зокрема функції директорів, які передбачають більше роботи із вчителями, фінансами та створення умов для роботи школи; у ньому прописані також завдання педагогічних ради, яка може стати ядром змін у школі, формуючи бачення та план розвитку. Чи цього достатньо для посилення автономії шкіл та формування організацій-суб'єктів, які можуть діяти максимально самостійно? Із відповідей учасників можна припустити, що школи дійсно активно використовують ряд механізмів автономії, наприклад, звільнення та найм працівників, зміна формату дня, незалежна бухгалтерія. Проте цілком можливо, що сам механізм автономії не враховує інші фактори, які впливають на людський капітал, рішення та роботу школи в цілому. В даному випадку мова про навчання молодих вчителів та їх входження у професію, професійний розвиток директорів, пілотні програми залучення у сферу людей, які раніше не працювали в освіті, проте мають таке бажання, інше.

Окрім цього, значним залишається рівень контролю та інерції в системі. Так, ми запитали учасників, чи місцеві органи та управління ще виконують функції, які вже були відмінені, зокрема наступні: контроль виконання вимог щодо навчання дітей у навчальних закладах., управління навчальними закладами, що є комунальною власністю., контроль за дотриманням вимог щодо змісту, рівня і обсягу освіти., контроль додержання вимог законів та інших нормативно-правових актів у сфері дошкільної освіти, обов'язкове виконання, ліцензування приватних закладів освіти, юридичних і фізичних осіб на право надання освітніх послуг, інше. Законодавчі вимоги зазначаються учасниками опитування як фактор, який змушує освітян стресувати.

Тому питання розширення сприйняття автономії як на рівні шкіл, так і на рівні органів управління та Міністерства освіти та науки залишається відкритим, як і важливо допрацьовувати схему та механізм уможливлення більшої управлінської, фінансової автономії шкіл та педагогічної свободи.

Будемо вдячні за Ваші відгуки на нашу пошту

[*prosvit.center@gmail.com*](mailto:prosvit.center@gmail.com)

або сторінку на Facebook:

[*www.fb.com/CenterPro.Svit*](http://www.fb.com/CenterPro.Svit)

