

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студентки Бондаренко Людмили Анатоліївни

академічної групи 281м-22з-3 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Обґрунтування стратегії розвитку органу публічного управління у сфері освіти (на прикладі м. Дніпро)»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Маматова Т.В.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:				
-----------------	--	--	--	--

Дніпро
2023

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи магістра на тему «Обґрунтування стратегії розвитку органу публічного управління у сфері освіти (на прикладі м. Дніпро)».

68 стор., 4 табл., 3 рис., 36 джерел.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ, ЦЕНТРИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, СТРАТЕГІЯ.

Об'єкт дослідження – процеси публічного управління освітою в Україні в сучасних умовах .

Предмет дослідження – обґрунтування стратегії розвитку органу публічного управління у сфері освіти (на прикладі м. Дніпро).

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження особливостей функціонування й розвитку органів публічного управління у сфері освіти в Україні в сучасних умовах та обґрунтування стратегії розвитку КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР.

Перший розділ присвячено вивченню викликів і пріоритетних завдань розвитку системи публічного управління освітою в Україні. У другому розділі здійснено дослідження результативності поточної діяльності КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР. Третій розділ присвячено розробленню пропозицій щодо стратегічних пріоритетів та цілей розвитку КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи публічного управління у сфері освіти, органи місцевого самоврядування, громадські об'єднання та інші зацікавлені у розвитку освіти на місцевому рівні.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Substantiation of the development strategy of a public administration body in the field of education (on the case of Dnipro city)»

68 pages, 4 tables, 3 applications, 36 sources.

ADMINISTRATIVE SERVICE, PUBLIC ADMINISTRATION, QUALITY, CENTER FOR THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES, TsNAP, TERRITORIAL COMMUNITY, DIGITALIZATION

Object of research – the process of ensuring the public services' quality in Ukraine.

Subject of research – the processes of ensuring stability and further development of the Dnipropetrovs'k region network of the centers for the administrative services providing in the war and post-war period.

The purpose of research – to determine the direction of further development of the Dnipropetrovs'k region network of the centers for the administrative services providing in the war and post-war period.

The first section is devoted to the study of regulatory and organizational foundations, achievements and challenges of the system of administrative services providing in Ukraine. In the second section, a study of the current state of the Dnipropetrovs'k region network of the centers for the administrative services providing was carried out. The third section is devoted to the development of proposals regarding the directions of further development of the network in the war and post-war period.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	11
РОЗВИТОК СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТНІ ЗАВДАННЯ	
1.1. Пріоритетні завдання реформування галузі освіти	11
1.2. Особливості діяльності органів управління освітою місцевого рівня в умовах правового режиму воєнного стану в Україні	24
РОЗДІЛ 2	30
ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПОТОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КУ «ЦПР «ОСВІТНЯ ТРАЄКТОРІЯ» ДМР	
2.1. Загальна характеристика системи управління КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР	30
2.2. Аналіз поточної діяльності КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР	38
РОЗДІЛ 3	41
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ТА ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ КУ «ЦПР «ОСВІТНЯ ТРАЄКТОРІЯ» ДМР	
3.1. SWOT-аналіз КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР	41
3.2. Комплекс стратегічних пріоритетів та цілей КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР на період до 2027 року	45
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Державна політика у сфері освіти і науки відіграє вирішальну роль у забезпеченні розвитку людського капіталу та отриманні економічної вигоди у вигляді сталого зростання й конкурентної економіки, а значить суспільного та індивідуального добробуту, майбутнього процвітання та якості життя. Досягнення цих цілей потребує узгоджених політичних ініціатив, ефективних управлінських рішень та довгострокових інвестицій.

Очевидно, що сьогодні українська освіта не відповідає ані сучасним запитам з боку особистості та суспільства, ані потребам економіки, ані світовим тенденціям. Саме тому здійснюється системна трансформація сфери для забезпечення нової якості освіти на всіх рівнях: від дошкільної освіти – до вищої освіти та освіти дорослих.

У науковій сфері реформа покликана зупинити ізоляцію і стагнацію у сфері досліджень, сформувані запит на якісну підготовку дослідників та якісні розробки в галузі фундаментальних і прикладних наук, скоротити розрив між дослідженнями та впровадженням їх результатів, інтегрувати вищу освіту й науку України в освітній та дослідницький простір Європейського Союзу.

Сьогодні реформа здійснюється за такими пріоритетними напрямками:

- доступна та якісна дошкільна освіта;
- нова українська школа;
- сучасна професійна освіта;
- якісна вища освіта та розвиток освіти дорослих;
- розвиток науки та інновацій.

За кожним із них реалізуються завдання, спрямовані на досягнення спільної мети: перетворити українську освіту на інноваційне середовище, в якому учні й студенти набувають ключових компетентностей, необхідних кожній сучасній людині для успішної життєдіяльності, а науковці мають можливості

та ресурси для проведення досліджень, що безпосередньо впливатимуть на соціально-економічний та інноваційний розвиток держави.

Потужну державу і конкурентну економіку може забезпечити згуртована спільнота творчих людей, відповідальних громадян, активних і підприємливих. Саме таких громадян мають готувати заклади освіти. Зміст професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти має постійно оновлюватися з урахуванням потреб ринку праці. Особливої актуальності набуває питання мобільності, конкурентоспроможності та рівня кваліфікації працівників.

Освітня та наукова галузі мають перетворитися на важіль соціальної рівності та згуртованості, економічного розвитку і конкурентоспроможності України [10].

Стан освіти України на нинішньому етапі можна охарактеризувати такими тенденціями: зниження якісних показників масової освіти, перш за все середньої та вищої, при збереженні відносно високого рівня профільної освіти в частині навчальних закладів; відрив системи освіти від потреб ринку праці; зниження конкурентоздатності освіти у європейському та світовому освітньому просторі. В Україні надто повільно розвиваються і застосовуються сучасні технології педагогічних вимірювань, моніторингу освіти, забезпечення якості освіти. Такий стан справ в освіті загрожує економічною стагнацією і подальшим відставанням від провідних країн світу. Серед основних причин негативних тенденцій в українській освіті слід назвати громіздку систему управління освітою (спричиняє повільний розвиток і запровадження інноваційних технологій і методологій освіти, повільну модернізацію змісту навчання; громадськість усунена від управління освітою; їй відводиться роль пасивного статиста для підтримки урядових рішень), відсутність справедливих критеріїв оцінки якості

освіти; відсутність справедливої конкуренції в системі освіти, незадовільне фінансування освіти і науки, наслідки якого ускладнюються неефективним використанням наявних коштів, обмеження свободи педагогічної і наукової творчості, обмеження права вибору тими, хто навчається. Ці недоліки спричинені відсутністю чіткої державної політики у сфері освіти і недосконалим правовим регулюванням, зокрема, відсутністю правової визначеності. Такий стан справ вимагає глибинних змін у всій системі освіти. З огляду на це, метою реформи є створення сучасної конкурентоздатної системи освіти, яка забезпечить всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її задатків і нахилів, розумових і фізичних здібностей, засвоєння особою суспільних цінностей та виховання високих моральних якостей, формування громадян, здатних і готових до свідомого суспільного вибору, збагачення на цій основі інтелектуального, творчого і культурного потенціалу Українського народу, забезпечення сталого розвитку людини, суспільства, держави, підготовку кваліфікованих фахівців для всіх сфер суспільного життя. Реформа у системі освіти має вирішити такі основні завдання: забезпечення конституційного права громадян на якісну освіту на всіх рівнях; створення умов для освіти особи упродовж життя; консолідація регіонів України в одному суспільстві на підставі спільних цінностей; забезпечення високої якості освіти на основі об'єктивного моніторингу результатів освітньої діяльності і справедливої конкуренції в системі освіти; створення належного зв'язку між ринком праці та системою професійної (професійно-технічної) та вищої освіти. Для проведення реформ мають бути застосовані такі основні механізми: підвищення суспільного статусу педагогів і вчених; підвищення ролі громадського управління системою освіти; дебюрократизація системи управління освітою; запровадження незалежного оцінювання результатів з освітньої діяльності, кваліфікації педагогів; забезпечення академічних свобод для педагогічних та науково-педагогічних

працівників; розширення автономних прав навчальних закладів; запровадження економічного стимулювання якісної освітньої діяльності; реформа системи державного фінансування освіти; приведення структури освіти у відповідність до міжнародних стандартів класифікації освіти; розробка Національної системи кваліфікацій [11].

Виходячи з вищесказаного, Концепція Нової української школи, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р [14], передбачає докорінне реформування загальної середньої освіти і має на меті досягнення таких цілей:

1. Новий зміст освіти, заснований на формуванні компетентностей, необхідних для успішної самореалізації в суспільстві.
2. Умотивований учитель, який має свободу творчості й розвивається професійно.
3. Наскрізний процес виховання, який формує цінності.
4. Децентралізація та ефективне управління, що надасть школі реальну автономію.
5. Педагогіка, що ґрунтується на партнерстві між учнем, учителем і батьками.
6. Орієнтація на потреби учня в освітньому процесі, дитиноцентризм.
7. Нова структура школи, яка дає змогу добре засвоїти новий зміст і набути компетентностей для життя.
8. Справедливий розподіл публічних коштів, який забезпечує рівний доступ усіх дітей до якісної освіти.
9. Сучасне освітнє середовище, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, освітян, батьків не лише в приміщенні навчального закладу [11].

Проблематика забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності у сфері публічного управління, зокрема, упровадження систем

управління якістю в органах публічного управління, вивчалася О. Бортнік, О. Бутенко, Ю. Єрченко, М. Канавець, С. Квіткою, А. Кукулею, В. Купрієм, Ю. Лихач, Т. Маматовою, Л. Прудіус, С. Серьогіним, О. Соколовською.

Міжнародний досвід, наукові підходи до здійснення, хід реалізації освітньої реформи в Україні досліджували вчені, педагоги, психологи провідних країн світу: Б. Блум, Д. Векслер, Дж. Гілфорд, Дж. Рензуллі, Дж. Равен, С. Ріс, Л. Сміт, Л. Терман, П. Торренс, Ф. Уільямс (США); А. Біне, Р. Мейлі (Франція); К. Хеллер, В. Штерн (Німеччина); О. Антонова, А. Балацінова, І. Бабенко, О. Бевз, О. Бобир, Н. Завгородня, О. Зазимко, В. Демченко, В. Доротюк, Н. Карпенко, І. Карпова, О. Кульчицька, Н. Куліш, Н. Лазарович, І. Любовецька, А. Лякішева, В. Моляко, О. Музика, Ю. Пивовар, Л. Прокопів, Я. Рудик, П. Тадеєв, Н. Теличко, І. Ушакова, М. Федоров, І. Холод, А. Яковина та інші (Україна).

Комунальна установа «Центр професійного розвитку «Освітня траєкторія» Дніпровської міської ради є провідною установою, яка надає консультативні, методичні послуги, допомагає вибудовувати педагогам власну освітню траєкторію, здійснює методичний супровід педагогів.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення якості загальної середньої та дошкільної освіти в період реформування в Україні.

Предмет дослідження – процеси розвитку закладів загальної середньої та дошкільної освіти та їх методична підтримка в період реформування (на прикладі КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР).

Метою роботи є розроблення пропозицій щодо стратегії та цілей розвитку КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР.

Зазначена мета зумовлює постановку та виконання наступних завдань:

– схарактеризувати пріоритетні методичні та стратегічні завдання роботи КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР у розрізі консультування закладів загальної середньої та дошкільної освіти;

- визначити особливості розвитку КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР;
- схарактеризувати систему управління КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР;
- дослідити існуючий стан та напрями удосконалення діяльності КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР;
- вивчити загальні підходи до формування стратегії розвитку КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР;
- розробити комплекс стратегічних пріоритетів та цілей розвитку КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР на період до 2027 року.

Методологічною основою магістерської роботи є системний підхід, що використовується для вирішення більшості завдань дослідження. За допомогою аналітичного методу здійснено відбір наукової та нормативно-правової інформації за темою дослідження. Методи формалізації інформації використані у процесі дослідження наявних проблем розвитку освіти в Україні і розроблення пропозицій щодо удосконалення відповідних процесів.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження слугували наукові праці предметної сфери дослідження, стратегічні документи та нормативно-правові акти Міністерства освіти і науки України, які регламентують процеси надання освітніх послуг здобувачам освіти.

Результати дослідження можуть бути застосовані в діяльності Центру в період реформування системи освіти під час реалізації програм і заходів щодо методичного супроводу педагогів.

РОЗДІЛ 1

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТНІ ЗАВДАННЯ

1.1. Пріоритетні завдання розвитку системи управління освітою в Україні в умовах децентралізації та сучасних викликів

Конституція України в ст. 53 закріплює право громадян України на освіту [17]. Підставою для реалізації цього права є система освіти, яка забезпечує загальноосвітню та професійну підготовку громадян України, а також професійну підготовку іноземних громадян за міжнародними угодами чи контрактами. У сфері освіти вирішуються два основні завдання: освіта і виховання. Для громадян України повна загальна середня освіта є обов'язковою.

Основним нормативним актом, який регулює освітянську діяльність у державі, є Закон України від 05.09.2017 р. "Про освіту" [18], яким забезпечуються доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах; розвиток дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти, різних форм навчання; регулюються питання надання державних стипендій та пільг учням і студентам; соціального захисту вихованців, учнів, студентів, курсантів, слухачів, стажистів, клінічних ординаторів, аспірантів, докторантів та інших осіб незалежно від форм їх навчання і типів закладів, де вони навчаються, сприяння здобуттю освіти в домашніх умовах тощо. Громадяни мають право безоплатно здобувати вищу освіту в державних і комунальних навчальних закладах на конкурсній основі, а громадянам, які належать до національних меншин, відповідно до закону держава гарантує право на

навчання рідною мовою чи на вивчення рідної мови у державних і комунальних навчальних закладах або через національні культурні товариства.

Державні стандарти освіти розробляються окремо з кожного освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівнів і затверджуються Кабінетом Міністрів України. Вони підлягають перегляду та перезатвердженню не рідше як один раз на десять років.

Система освіти в Україні складається із закладів освіти, наукових, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою та органів самоврядування в галузі освіти.

Структура освіти включає: дошкільну освіту; загальну середню освіту; позашкільну освіту; професійно-технічну освіту; вищу освіту; післядипломну освіту; аспірантуру; докторантуру; самоосвіту.

В Україні встановлено такі освітні рівні: початкова загальна освіта; базова загальна середня освіта; повна загальна середня освіта; професійно-технічна освіта; базова вища освіта; повна вища освіта і такі освітньо-кваліфікаційні рівні для фахівців з вищою освітою: кваліфікований робітник, молодший спеціаліст та бакалавр - кваліфікаційні рівні базової вищої освіти; спеціаліст, магістр - повної вищої освіти.

Державна політика в галузі освіти полягає в тому, що Україна визнає освіту пріоритетною сферою соціально-економічного, духовного і культурного розвитку суспільства. Від імені держави політика в галузі освіти в Україні визначається Верховною Радою України (відповідно до Конституції України) і здійснюється органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування.

Основними принципами освіти в Україні є: доступність для кожного громадянина всіх форм і типів освітніх послуг, що надаються державою;

рівність умов кожної людини для повної реалізації її здібностей, таланту, всебічного розвитку; гуманізм, демократизм, пріоритетність загальнолюдських духовних цінностей; органічний зв'язок з освітою та національною історією, культурою, традиціями; незалежність освіти від політичних партій, громадських і релігійних організацій; науковий, світський характер освіти; інтеграція з наукою і виробництвом; взаємозв'язок з освітою інших країн; гнучкість і прогностичність системи освіти; єдність і наступність системи освіти; безперервність і різноманітність освіти; поєднання державного управління і громадського самоврядування в освіті.

Мова освіти в Україні визначається Конституцією України та Законом України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» (з наступними змінами) [19], відповідно до яких освітній процес в закладах загальної середньої та дошкільної освіти ведеться українською мовою. В місцях компактного проживання національних меншин може використовуватися мова національної більшості населення, а в загальноосвітніх школах навчання ведеться мовою, спільно визначеною батьками учнів.

Освітній процес у закладах загальної середньої та дошкільної освіти є вільним від втручання політичних партій, громадських і релігійних організацій. Залучення учнів, студентів до участі в політичних акціях і релігійних заходах під час освітнього процесу не допускається. Заклади освіти в Україні незалежно від форм власності відокремлені від церкви (релігійних організацій), мають світський характер (крім закладів освіти, заснованих релігійними організаціями). В той же час належність особи до будь-якої політичної партії, громадської чи релігійної організації, що діють відповідно до Конституції України, не є перешкодою для її участі в навчально-виховному процесі. Учням, студентам, працівникам освіти законодавство дозволяє

створювати у закладах освіти первинні осередки об'єднань громадян, членами яких вони є.

Провідна роль у розвитку освіти в Україні належить підготовленим кадрам педагогічних працівників (освітцям). До педагогічної діяльності допускаються особи, які мають відповідну освіту та професійну підготовку. Професійні права та обов'язки педагогічних працівників визначаються законодавством України, положеннями та статутами відповідних освітніх закладів.

Управління освітою в Україні здійснюється системою державних органів і органів місцевого самоврядування. До органів управління освітою в Україні належать: Міністерство освіти і науки України [20]; міністерства України, яким підпорядковані заклади освіти; Вища атестаційна комісія України; Міністерство освіти АРК; місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування і підпорядковані їм органи управління освітою.

Центральним галузевим органом державного управління в галузі освіти є Міністерство освіти і науки України (Міносвіти і науки) [20]. Міністерство освіти і науки України відповідно до покладених на нього завдань у сфері прогнозування і планування розвитку освіти, розроблення організаційного та правового механізмів її функціонування аналізує стан освіти, прогнозує її розвиток відповідно до потреб особистості, суспільства, держави; розробляє нормативно-правову основу функціонування системи освіти; здійснює експертизу проектів загальнодержавних, відомчих, інших рішень і програм у частині, що стосується освіти і науки; готує проекти законодавчих актів та урядових рішень; прогнозує та впорядковує структуру мережі державних навчально-виховних закладів; розробляє пропозиції щодо переліку спеціальностей, кваліфікацій, вчених звань та наукових ступенів; забезпечує виконання вищими навчальними закладами (ВНЗ), що перебувають у його управлінні, державного замовлення та договорів на підготовку спеціалістів,

науково-педагогічних кадрів; розробляє положення про навчально-виховні заклади освіти.

У сфері навчально-виховного процесу Міносвіти і науки України визначає вимоги до змісту, рівня і обсягу соціально необхідного державного мінімуму освіти (встановлює державні стандарти знань з кожного предмета), забезпечує безперервність освіти, інтеграцію навчання з наукою і виробництвом, розробляє і затверджує відповідні типові навчальні плани, програми для навчально-виховних закладів; розробляє умови прийому до державних навчально-виховних закладів; забезпечує видання відповідної літератури з питань освіти та ін. Міносвіти і науки України вирішує низку питань освітнього характеру разом з Академією педагогічних наук України, яка займається координацією та розвитком наукових досліджень з педагогіки, впровадженням їх у практику.

У сфері управління, роботи з керівними та науково-педагогічними кадрами Міносвіти і науки України вносить пропозиції про створення, реорганізацію, ліквідацію в установленому порядку закладів, організацій, підприємств освіти загальнодержавного значення; сприяє розвитку нових навчально-виховних закладів; проводить в установленому порядку атестацію та акредитацію освітніх закладів незалежно від форм власності та підпорядкування, видає їм ліцензії та сертифікати, надає автономію ВНЗ; здійснює державне інспектування навчально-виховних закладів; призначає керівників навчально-виховних закладів та установ, закладів підвищення кваліфікації та перепідготовки, що перебувають у функціональному управлінні Міносвіти і науки України, дає згоду на призначення і звільнення керівників ВНЗ загальнодержавного значення інших міністерств і відомств; розробляє положення про органи громадського самоврядування у сфері освіти; організує підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів системи освіти; здійснює загальне керівництво науковою діяльністю та ін.

Для погодженого вирішення питань, що належать до компетенції Міносвіти і науки України, обговорення найважливіших напрямків діяльності і розвитку освіти у Міносвіти і науки України створюється відповідна колегія.

Для вирішення практичних питань забезпечення потреб системи освіти при Міносвіти і науки України функціонують акредитаційні органи, інспекція, науково-методична рада, Атестаційна колегія, інші наукові та методичні підрозділи, організації та установи, повноваження яких встановлює Міносвіти і науки України [20].

Місцеві органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, здійснюючи державну політику в галузі освіти і в межах своєї компетенції: встановлюють, не нижче означених Міносвіти і науки України мінімальних нормативів, обсяги бюджетного фінансування закладів освіти, установ, організацій системи освіти, що є комунальною власністю, та забезпечують фінансування витрат на їх утримання; забезпечують розвиток мережі закладів освіти та установ, організацій системи освіти, зміцнення їх матеріальної бази, господарське обслуговування; здійснюють соціальний захист працівників освіти, дітей, учнівської і студентської молоді, створюють умови для їх виховання, навчання і роботи відповідно до нормативів матеріально-технічного та фінансового забезпечення; організують облік дітей дошкільного та шкільного віку; контролюють виконання вимог щодо навчання дітей у закладах освіти; вирішують питання, пов'язані з опікою і піклуванням про неповнолітніх, які залишилися без піклування батьків, дітей-сиріт, захист їх прав, надання матеріальної та іншої допомоги; створюють належні умови за місцем проживання для виховання дітей, молоді, розвитку здібностей, задоволення їх інтересів; забезпечують у сільській місцевості регулярне безкоштовне підвезення до місця навчання і дому дітей дошкільного віку, учнів та педагогічних працівників; організують професійне консультування молоді та продуктивну працю учнів; визначають

потреби, обсяги і розробляють пропозиції щодо державного замовлення на підготовку робітничих кадрів для регіону.

Для вирішення цих завдань місцевими органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування створюються відповідні органи управління освітою – відділи освіти та управління освіти (на обласному рівні), які діють на підставі законів України «Про освіту» [20], «Про вищу освіту» [21], «Про професійно-технічну освіту» [22], «Про позашкільну освіту» [23], «Про дошкільну освіту» [24], «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», положень про відділи та управління освіти місцевих органів самоврядування та органів виконавчої влади, які приймаються на підставі типових положень, інших нормативних актів.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [25] органи місцевого самоврядування: забезпечують здобуття неповнолітніми загальної середньої освіти, сприяють діяльності дошкільних та позашкільних навчально-виховних закладів, дитячих, молодіжних та науково-просвітницьких організацій; забезпечують у межах наданих їм повноважень доступність і безоплатність освіти на відповідній території, можливість навчання в школах державною та рідною мовою; організовують облік дітей дошкільного та шкільного віку; надають допомогу випускникам шкіл у працевлаштуванні та ін. Відповідно до Положення про порядок створення, реорганізації і ліквідації навчально-виховних закладів¹ органи місцевого самоврядування створюють навчальні заклади або видають дозволи засновнику на створення навчально-виховних закладів недержавної та некомунальної власності [26].

В умовах децентралізації державна освітня субвенція покриває передусім видатки на забезпечення педагогічної складової навчального процесу: заробітна плата працівників закладів освіти, підручники, підвищення кваліфікації вчителів тощо. Державні органи влади і територіальні громади

мають забезпечити необхідні умови навчання і виховання дітей молодшого шкільного віку за місцем проживання, зокрема у селах. Створюються нові можливості для розширення державно-громадського партнерства у сфері освіти через нові підходи для співфінансування й управління закладами освіти.

В процесі децентралізації та модернізації освіти зростає вплив місцевих громад на формування локальної освітньої політики, з урахуванням місцевих культурних особливостей та особливостей ринку праці, на основі державної освітньої політики. Належна організація функціонування закладів освіти та ефективне управління закладами освіти на місцях є головним чинником успіху реформ та отримання громадянами якісних освітніх послуг [27].

Державно-громадське управління освітою - це процес поєднання різноспрямованої діяльності державних і суспільних суб'єктів управління, що пов'язані з функціонуванням і розвитком освітньої установи, в інтересах суб'єктів навчально-виховного процесу, соціуму, влади.

У сутності поняття «державно-громадського управління в освіті» на сьогодні доцільно розділяти явища нових, більш демократичних відношень, погоджених взаємодій між державою та громадянським суспільством. Участь цих сторін у розв'язанні різних питань освіти, а саме управлінські аспекти цих взаємодій, які пов'язані з можливістю відповідально та результативно впливати на освітню політику, визначальним пріоритетом якої є забезпечення якості освіти на основі збереження його фундаментальності та відповідності актуальним і перспективним потребам особистості, суспільства й держави.

Зміст державно-громадського управління складає діяльність його суб'єктів з інтеграції трьох напрямів роботи:

– демократизації діяльності органів державної влади й управління освітою;

– розвитку самоврядних асоціацій учасників освітньої діяльності (професійних асоціацій педагогів, органів учнівського й батьківського самоврядування всіх рівнів);

– створення та організації діяльності громадських органів управління освітою, де представлено всі верстви населення.

Таким чином, актуальність державно-громадського управління освітою визначається змінами в суспільно-політичній структурі нашої країни, що обумовлюють необхідність нової освітньої політики, спрямованої на побудову демократичної, правової держави та задоволення освітніх потреб громадян незалежної України.

Стратегічні цілі, завдання, пріоритетні напрями й основні шляхи радикальних перетворень в управлінні системою освіти визначені Конституцією України, законами України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про вищу освіту», Указами Президента України «Про національну програму «Діти України» та «Про невідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні», Національною доктриною розвитку освіти у XXI столітті, Програмою діяльності Кабінету Міністрів України «Назустріч людям», Концепцією Державної програми розвитку освіти на 2006-2010 роки.

Вітчизняна теорія державного управління містить основні методологічні засади демократизації державного апарату. Об'єктивна характеристика розвитку державного управління освітою висвітлюється у працях таких учених, як В. Авер'янова, В. Бакуменко, М. Князева, В. Лугового, В. Майбороди, Н. Нижника та ін. Водночас зміни соціально-економічної структури суспільства потребують підвищення уваги до розвитку освіти з позицій демократизації державного управління.

Виходячи з об'єктивного розвитку суспільства, докорінна трансформація соціального інституту освіти вимагає кардинальних змін у підготовці нової генерації керівних кадрів із високим рівнем професіоналізму й загальної культури, інноваційним творчим стилем мислення.

Управлінська наука і кадровий потенціал є принциповою умовою виконання законів України «Про освіту» та «Про загальну середню освіту». Складність розв'язання цього завдання зумовлена глибокою політичною, економічною й духовною кризою, яку нині переживає наше суспільство. За цих обставин науковці визначають, що перед державою постає питання, чи здатна вона за рахунок внутрішніх резервів, інтелекту, соціальних механізмів і технологій спочатку пом'якшити кризу, а потім стати на шлях прогресивного розвитку та інтеграції у світову спільноту?

Формування освітньої системи України відбувається усвідомлено або менш усвідомлено за певними інтелектуальними, соціально виваженими, юридично мотивованими схемами, моделями, які ми можемо назвати підходами.

Таким чином, існуюча державна політика націлювала організацію роботи освітніх управлінських структур на наукові засади. Це зумовило подальший розвиток наукових основ управління освітою, що зазначені в роботах учених В. Афанасьєва, Є. Березняка, Д. Гвішіані, М. Дарманського, Д. Дейкуна, П. Дроб'язка, О. Зайченко, С. Калашнікової, Л. Калініної, Ю. Конаржевського, М. Кондакова, Ф. Паначина, П. Раченка, Н. Самандас, Ж. Галанової, Г. Федорова, Ф. Штикало та ін. Доводиться, що створення певної нормативної бази розвитку освіти мало випереджальний характер і наголошувало на пріоритеті державного управління освітою, особливо в період створення адміністративно-командної системи управління в колишньому СРСР.

Виходячи з виявленої тенденції розвитку державно-громадського управління в напрямку орієнтації на особистість, суспільні потреби, інтереси особистості, можна стверджувати, що поява нових підходів обумовлена пошуком умов, які забезпечують ефективність стійких автономних, самодостатніх освітніх систем.

Сучасна нормативно-правова база розвитку освіти декларує необхідність модернізації управління освітою, яка передбачає:

- оптимізацію державних управлінських структур;
- децентралізацію управління;
- перерозподіл функцій та повноважень;
- перехід до програмно-цільового управління;
- поєднання державного та громадського контролю;
- створення системи моніторингу управлінських рішень, їх впливу на якість освітніх послуг на всіх рівнях.

Результатом модернізації управління є розробка й упровадження відкритої демократичної моделі управління, яка побудована на підставі активної взаємодії із середовищем. Покладені в основу модернізації управління освітою конституційні принципи вимагають чіткого уявлення про їх реалізацію.

Аналіз основних державних документів з питань управління загальною середньою освітою свідчить, що в сучасних умовах розбудови незалежної України суттєво змінюється роль держави: вона стає демократичним регулятором суспільних відносин, гарантом і захисником інтересів і прав кожного громадянина. Головними її функціями стають регулюючі та захисні, що базуються на принципі: держава для людини, а не людина для держави.

Можна констатувати, що державно-громадське управління загальною середньою освітою поки що має малоефективний розподіл функцій між різними суб'єктами управлінського процесу. Важливим є й той факт, що в

управлінській системі не налагоджений постійний зворотний зв'язок із суспільством. Тому на сьогодні відмічається в цілому монопольне ставлення держави до управління загальною середньою освітою, що не сприяє розвитку демократичних відносин в освітній галузі та не створює належних умов для участі громадськості в управлінні освітою.

Дослідження фактичного стану законодавчо-нормативної бази загальної середньої освіти переконує в необхідності її вдосконалення в наданні прав громадській спільноті впливати на освітні процеси, висловлювати свої наміри та побажання з покращення освітньої системи України.

Як показало вивчення літературних джерел з питань державного управління освітою, у більшості з них висвітлено різні аспекти управління освітою.

Методологічне значення розуміння й усвідомлення проблем державного управління в нових соціально-економічних умовах мають положення, викладені у працях В. Андрущенка, С. Гончаренка, І. Зязюна, В. Кременя, С. Крисюка, В. Лугового, Т. Лукіної та інших.

До окремих теоретичних і практичних аспектів діяльності регіональних органів управління звертаються Д. Дейкун, Г. Єльнікова, О. Зайченко, Л. Калініна, М. Кондаков, Г. Сурміло, П. Худомінський та інші.

Проблеми вдосконалення системи управління загальноосвітньою школою розкриті в наукових працях В. Алфімова, Є. Хрикова, В. Маслова, Л. Даниленко, Н. Островерхової, Ю. Конаржевського.

Аналіз науково-теоретичних праць зарубіжних дослідників Л. Барсукової, Б. Вульфсона, Т. Давиденко, Г. Єгорова, Н. Капустіна, З. Малькової, Ш. Третьякова, Т. Шамової, Є. Ямбурга (Росія); Л. де Калуве, Е. Маркса, М. Петрі (Голландія); Б. Саймона, В. Сандера (Велика Британія) та інших і вивчення зарубіжного досвіду гуманізації та демократизації управлінських процесів у галузі освіти підтверджує, що зусилля вчених і практиків

спрямовані на пошуки оптимального співвідношення централізації й децентралізації управління освітою через вироблення проміжних моделей на основі створення механізмів поєднання функцій управління, подолання міжвідомчої роз'єднаності, надання юридичної самостійності закладам освіти тощо.

Аналіз наукових досліджень свідчить про наявність значної кількості праць вітчизняних і зарубіжних авторів, що стосуються державної освітньої політики й управління освітою. Але ще не знайшли достатньої розробки питання управління на державно-громадських засадах.

Результати аналізу теоретичних основ та існуючої практики державного управління освітою в нашій країні та за кордоном підтвердили необхідність демократичних перетворень управлінської системи в Україні. Для цього визначені такі подальші дії:

- виокремлення науково-теоретичної основи державного управління взагалі та загальної середньої освіти зокрема;
- розробка базової моделі державно-громадського управління загальною середньою освітою на регіональному рівні;
- визначення механізмів управління системою освіти в регіоні на державно-громадських засадах і розробка технології його здійснення.

Таким чином, буде доцільним приведення системи управління будь-якою освітньою організацією, у тому числі закладами та установами загальної середньої освіти, у відповідність з оточуючим середовищем. Управління має стати гнучким, мобільним, при цьому не втрачати орієнтації на мету й урахувати особливості організаційної структури [28].

МОН визначило пріоритети та напрями діяльності до 2030 року:

- дошкільна, шкільна, позашкільна, спеціальна та інклюзивна освіта.
- фахова передвища, вища освіта та освіта дорослих.
- професійна (професійно-технічна) освіта.

- наука та інновації.
- цифрова трансформація освіти і науки.
- європейська інтеграція освіти і науки [29].

1.2. Особливості діяльності органів управління освітою місцевого рівня в умовах правового режиму воєнного стану в Україні

Функціонування системи освіти в умовах воєнного стану характеризується інтенсивним пошуком нових підходів до навчання, інноваційних форм організації освітнього процесу, ефективних педагогічних та інформаційних технологій. Саме тому підтримка активного упровадження інновацій в освітню галузь під час війни стала одним із ключових напрямів роботи Міністерства освіти і науки України та його підрозділів. Варто зазначити, що в цей складний час і самі освітяни стали більш активно вести пошук шляхів вирішення проблем в організації навчання здобувачів освіти. Багато закладів освіти відкрили у вільному доступі платформи зі своїми навчальними матеріалами. Наприклад, учні всієї України, які мають доступ до Інтернету, після реєстрації можуть користуватися матеріалами школи «Оптіма», освітньою онлайн-платформою від наукового ліцею ім. Кліма Чурю-мова. Команда онлайн-школи Grand-Ехро на період воєнного стану в Україні відкрила доступ до 532 кейс-уроків, які допомагають дітям навчатися, розвиватися, відволіктися від проблем, пов'язаних з війною, з користю провести час. «Атмосферна школа» у період дії воєнного стану пропонує безоплатно долучитися до пакета «Слухач». Центр дистанційної освіти А+ проводять для всіх дітей України уроки в ZOOM.

Особливе значення для подальшого розвитку та реформування галузі, розбудови Нової української школи має модель Національного технопарку з підвищення якості освіти, яку в минулому році презентував Міністр освіти і

науки України Сергій Шкарлет. Ідеї Національного технопарку є актуальними і сьогодні, в умовах війни, оскільки вони стосуються запровадження підвищення якості освіти; розвитку інтелектуальної еліти нації; створення безпечного для життя та здоров'я середовища; трансформації системи управління освітою. Незважаючи на складні умови, в яких знаходиться наша країна сьогодні, інноваційна та дослідно-експериментальна діяльність в системі освіти продовжується, а її результатом є нове педагогічне мислення, нові педагогічні ідеї, форми навчання та моделі організації освітнього процесу [30].

Малодослідженими залишаються питання, пов'язані з вивченням впливу сучасних військових дій, соціально-економічних, міжкультурних і екологічних проблем в освітньому процесі. Ці та інші теми педагогічних досліджень окреслюють нові пріоритети в галузі освіти, що передбачають розробку українського загальнонаціонального проєкту майбутнього. Водночас, варто звернути увагу на те, що всі інноваційні освітні проєкти та експерименти всеукраїнського рівня завжди є відповідями на виклики сучасного часу та ситуацій. Так, особливої актуальності набули питання національно-патріотичного виховання дітей та молоді, особливо в часи розгортання російсько-української війни, у зв'язку з чим стали пріоритетними проблеми формування національно свідомої особистості, збереження української ідентичності, формування ціннісних орієнтацій особистості, виховання громадянина-патріота України [30].

Аналіз діяльності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, їх структурних підрозділів з питань освіти здійснюється відповідно до до абзацу восьмого частини першої статті 55 Закону України «Про повну загальну середню освіту», підпункту 9 пункту 4 Положення про Державну службу якості освіти України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 14 березня 2018 року № 168, наказу Міністерства освіти

і науки України від 07 грудня 2021 року № 1313 «Про затвердження Порядку здійснення аналізу діяльності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, їх структурних підрозділів з питань освіти».

Аналіз діяльності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, їх структурних підрозділів з питань освіти здійснюється в частині, що стосується дотримання законодавства з питань освіти і забезпечення якості освіти на відповідній території.

Предмет аналізу діяльності є

- реалізація державної політики у сфері освіти (у межах делегованих повноважень)
- реалізація прав і обов'язків засновників закладів освіти або уповноважених ними органів
- Сфери здійснення аналізу діяльності
- дошкільна освіта
- загальна середня освіта
- позашкільна освіта
- спеціалізована освіта
- професійна (професійно-технічна) освіта
- фахова передвища освіта
- вища освіта
- післядипломна освіта [31].

Одним з провідних органів управління освітою на місцевому рівні є центри професійного розвитку педагогічних працівників. 29 липня 2020 року Урядом прийнято постанову № 672 «Деякі питання професійного розвитку педагогічних працівників», якою затверджено Положення про центр професійного розвитку педагогічних працівників (далі – Положення) та внесено зміни до окремих актів Уряду, що регулюють питання оплати праці та тривалості відпусток педагогічних працівників.

Згідно з Положенням основними завданнями центрів є сприяння професійному розвитку педагогічних працівників, забезпечення їхньої психологічної підтримки та консультування із широкого кола питань, пов'язаних з освітнім процесом. Центри мають узагальнювати та поширювати інформацію про можливості професійного розвитку освітян: програми підвищення кваліфікації, вебресурси та інші інструменти, що можуть стати у нагоді для їхнього професійного зростання.

Вони мають також координувати діяльність професійних спільнот педагогів і надавати психологічну підтримку педпрацівникам. Центри орієнтовані на консультування, зокрема, за такими напрямками:

- планування та визначення траєкторії професійного розвитку;
- проведення супервізії;
- розроблення документів закладів освіти:
- впровадження компетентнісного, особистісно орієнтованого, діяльнісного та інклюзивного підходів у навчанні;
- застосування нових освітніх технологій;
- організація освітнього процесу за різними формами, зокрема з використанням технологій дистанційного навчання.

Згідно з Положенням Центри не можуть виконувати завдання, не передбачені Положенням, тому не можуть реалізовувати поточні функції існуючих районних (міських) науково-методичних центрів (кабінетів) [8].

Які шляхи і способи розв'язання проблеми реформування системи освіти в Україні?

Розв'язання проблеми передбачається здійснити шляхом проведення докорінної та системної реформи загальної середньої освіти з урахуванням досвіду провідних країн світу, зокрема змісту загальної середньої освіти, педагогіки загальної середньої освіти, системи управління загальною середньою освітою, структури загальної середньої освіти, системи державного

фінансування загальної середньої освіти, нормативно-правового забезпечення загальної середньої освіти.

Реформування змісту загальної середньої освіти передбачає розроблення принципово нових державних стандартів загальної середньої освіти, які повинні ґрунтуватися на компетентнісному та особистісно-орієнтованому підході до навчання, враховувати вікові особливості психофізичного розвитку учнів, передбачати здобуття ними умінь і навичок, необхідних для успішної самореалізації в професійній діяльності, особистому житті, громадській активності.

Зазначені стандарти повинні також ґрунтуватися на Рекомендаціях Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу “Про основні компетентності для навчання протягом усього життя” [14].

Ключовими компетентностями є спілкування державною і рідною в разі відмінності мовою, спілкування іноземними мовами, математична грамотність, компетентності в природничих науках і технологіях, інформаційно-цифрова компетентність, уміння навчатися впродовж життя, соціальні і громадянські компетентності, підприємливість та фінансова грамотність, загальнокультурна грамотність, екологічна грамотність і ведення здорового способу життя.

Реформування педагогіки загальної середньої освіти передбачає перехід до педагогіки партнерства між учнем, вчителем і батьками, що потребує ґрунтовної підготовки вчителів за новими методиками і технологіями навчання, зокрема інформаційно-комунікативними технологіями.

З метою створення умов для інклюзивного навчання дітей з особливими освітніми потребами необхідно розробити індивідуальні програми їх розвитку, що включатимуть корекційно-реабілітаційні заходи, психолого-педагогічний супровід і засоби для навчання таких дітей.

У рамках реформування системи управління загальною середньою освітою школа матиме право розробляти і впроваджувати власні освітні програми відповідно до державного стандарту загальної середньої освіти, змінювати статус бюджетної установи на статус неприбуткової організації із збереженням податкових пільг і отриманням фінансової автономії.

Для досягнення мети Концепції необхідно забезпечити стимулювання вчителя до особистого і професійного зростання та надання йому академічної свободи, а також матеріальне стимулювання, зокрема шляхом підвищення розрядів у Єдиній тарифній сітці [15].

Реформування структури загальної середньої освіти передбачає перехід до 12-річної середньої школи із трирічною профільною школою академічного або професійного спрямування. Профільна школа академічного спрямування сприятиме забезпеченню поглибленого вивчення окремих шкільних предметів з урахуванням здібностей та освітніх потреб учнів і продовженню їх навчання у вищих навчальних закладах, а професійного спрямування - здобуттю першої професії та можливості вступу до вищих навчальних закладів.

У рамках реформування системи державного фінансування загальної середньої освіти передбачається:

- створення системи прозорого розподілу публічних коштів у новій українській школі (школи будуть зобов'язані оприлюднювати дані про всі кошти, які надходять з бюджету та інших джерел);
- покриття видатків на забезпечення педагогічної складової частини навчального процесу за рахунок освітньої субвенції;
- удосконалення формули розрахунку освітньої субвенції з метою забезпечення рівного доступу до якісної освіти в різних регіонах і населених пунктах;
- створення необхідних умов для навчання і виховання дітей молодшого шкільного віку безпосередньо за місцем їх проживання, зокрема у

сільській місцевості;

– створення умов для розширення державно-громадського партнерства на засадах співфінансування і спільного управління школами;

– запровадження принципу “гроші ходять за дитиною”, зокрема для підтримки дітей з особливими освітніми потребами, які можуть разом з іншими дітьми здобувати освіту у пристосованих для цього школах;

– запровадження рівного доступу до бюджетного фінансування шкіл незалежно від форми власності [13].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПОТОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КУ «ЦПР «ОСВІТНЯ ТРАЄКТОРІЯ» ДМР

2.1. Загальна характеристика системи управління КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР

Нормативно-правове забезпечення діяльності організації Центру:

З метою забезпечення професійного розвитку педагогічних працівників, здійснення їх науково-методичної підтримки у системі загальної середньої освіти, відповідно до абзацу другої частини третьої статті 52 Закону України “Про повну загальну середню освіту” [1], створено Центр професійного розвитку педагогічних працівників.

Комунальна установа “Центр професійного розвитку “Освітня траєкторія” Дніпровської міської ради (далі - Центр) створена рішенням Дніпровської міської ради від 02.09.2020 № 89/60 [2] для модернізації та розвитку єдиного освітнього простору міста, створення комфортних та інноваційних умов для творчої роботи педагогів; забезпечення освітніх потреб; розробки якісних науково-методичних продуктів; методичний супровід навчально-виховного процесу освітніх закладів. Центр працює на основі Постанови Кабінету міністрів України від 29 липня 2020 р. № 672 «Деякі питання професійного розвитку педагогічних працівників» [3] та Положення про центр професійного розвитку педагогів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2020 р. № 672 [4].

Основні завдання, функції та повноваження Центру:

Візія Центру – створення простору можливостей для удосконалення професіоналізму, підвищення професійної майстерності, супроводу та дієвої підтримки педагогічних працівників у фаховому зростанні та прогресивної, мобільної команди професіоналів, яка впроваджуватиме нові педагогічні ідеї, реалізовуватиме потенціал педагогічних працівників та академічної свободи

педагогів у пошуках нових форм і методів педагогічної діяльності для надання якісних освітніх послуг.

Місія Центру – розбудова і розвиток єдиного освітнього простору, створення комфортних і інноваційних умов для професійного розвитку педагогів, забезпечення ефективного і якісного супроводу розвитку професійних компетентностей педагогів, їх фахового росту, розробка якісних науково-методичних продуктів.

Цінності Центру: Подальший розвиток Центру визначається такими принципами:

Таблиця 2.1

**Принципи діяльності Центр та активності,
що спрямовані на їх реалізацію**

Принцип	Перелік активностей:
Взаємоповага та доброзичливість	Системний зворотній зв'язок з учителями та адміністраціями шкіл (2 рази на рік анкетування). День відкритих дверей для педагогічних працівників (1 раз на рік). Навчання прийомам конструктивної критики, ненасильницького спілкування, доброчесності, протидії булінгу
Партнерство	Створення професійних спільнот на засадах партнерства. Залучення педагогічних працівників міста до планування та аналізу роботи Центру. Налагоджена система комунікацій між консультантами Центру та педагогічними працівниками.

	Допомога вчителям, які атестуються: узагальнення власного досвіду роботи, професіоналізм
Створення системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників	Створення груп експертів з навчальних предметів. Консультації з актуальних питань розвитку освіти. Розвиток цифрової грамотності педагогічних працівників міста.
Сучасність та інноваційність	Створення бази даних щодо впровадження інновацій вчителями міста. Система семінарів для ознайомлення педагогічних працівників з сучасними освітніми практиками

Джерело: складено автором за матеріалами [5].

Також у Центрі впроваджується практика реалізації підходів європейської інтеграції та забезпечення національної безпеки, пріоритетних напрямів впровадження електронного урядування. Для цього відбуваються зустрічі (вебінари, семінари, мітапи, майстер-класи, тренінги, коворкінги, тощо) з представниками різних установ та організації: Міністерством освіти і науки України, Інститутом модернізації змісту освіти, Києво-Могилянською академією, Дніпровською політехнікою, Українським державним хіміко-технологічним університетом, Національним університетом імені Олеся Гончара, Академією інноваційного розвитку освіти, посольствами та консульствами України в інших країнах, заповідниками та заказниками України, Хмельницькою атомною станцією, видавництвами, авторами підручників та посібників, розробниками державних стандартів, Українським гідрометцентром, тощо. Крім того, відбувається навчання педагогічних працівників закладів загальної середньої та дошкільної освіти як міста Дніпра

так і України відповідно до моніторингу потреб педагогів. Визначені анкетуванням потреби охоплюють наступні напрямки:

- критичне мислення;
- ІТ-комунікації;
- ресурси та сервіси, потрібні для організації як дистанційного так і змішаного навчання;
- практичні навички у вивчення англійської мови;
- академічна доброчесність;
- управлінські питання;
- юридичні питання [7].

Центр має власний сайт [32], сторінку у Фейсбук [33] та відеоканал у You Tube [34], де вивсвітлюються анонси на майбутні заходи, підсумки проведених заходів, фотофайли, відеофайли, тощо. Крім того сайт містить всю інформацію публічного спрямування: фінансову звітність, планування роботи, Статут, Стратегію розвитку на період до 2027 року, тощо.

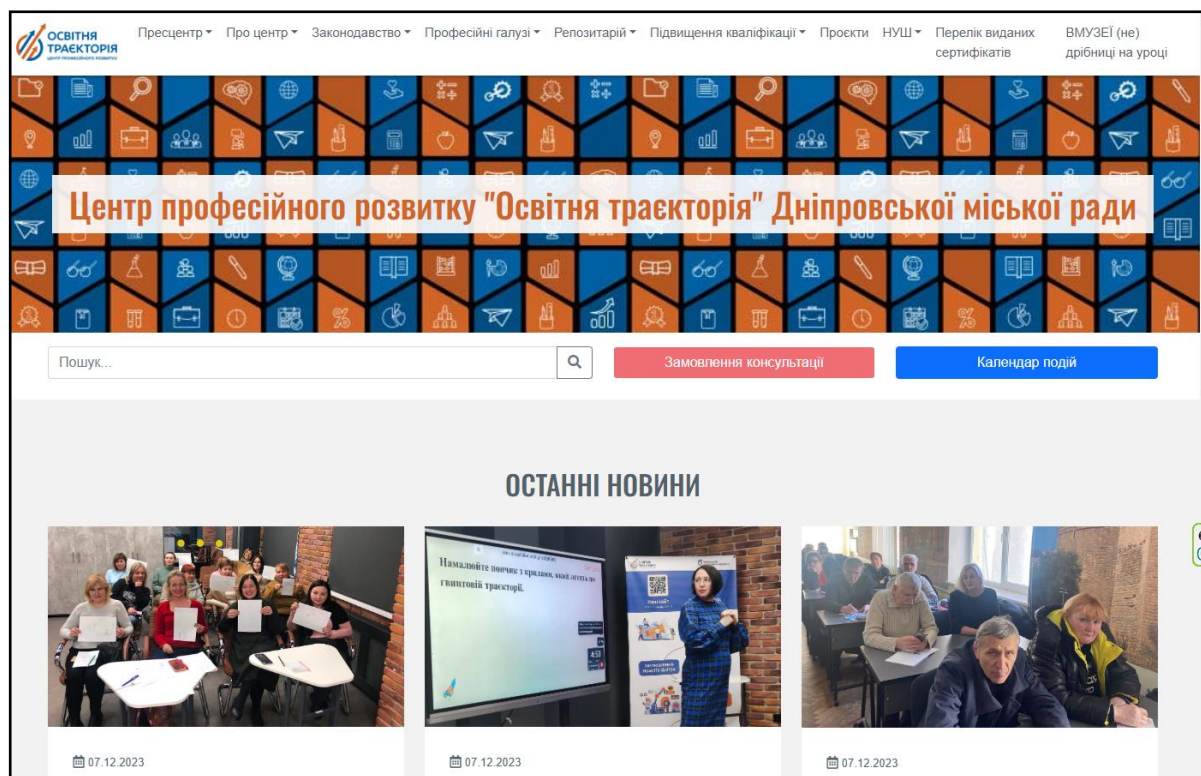


Рис 1.3. Стартова сторінка веб-сайту Центру [32]

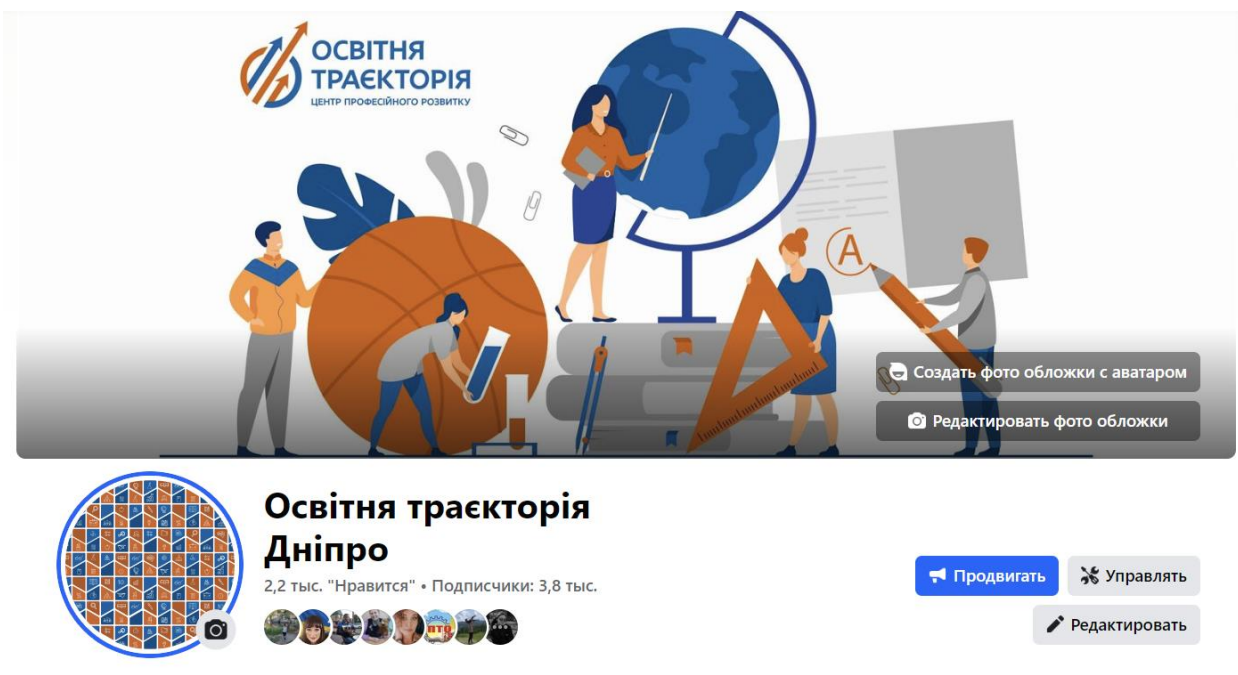


Рис 1.2. Стартова Фейсбук-сторінка Центру [33]

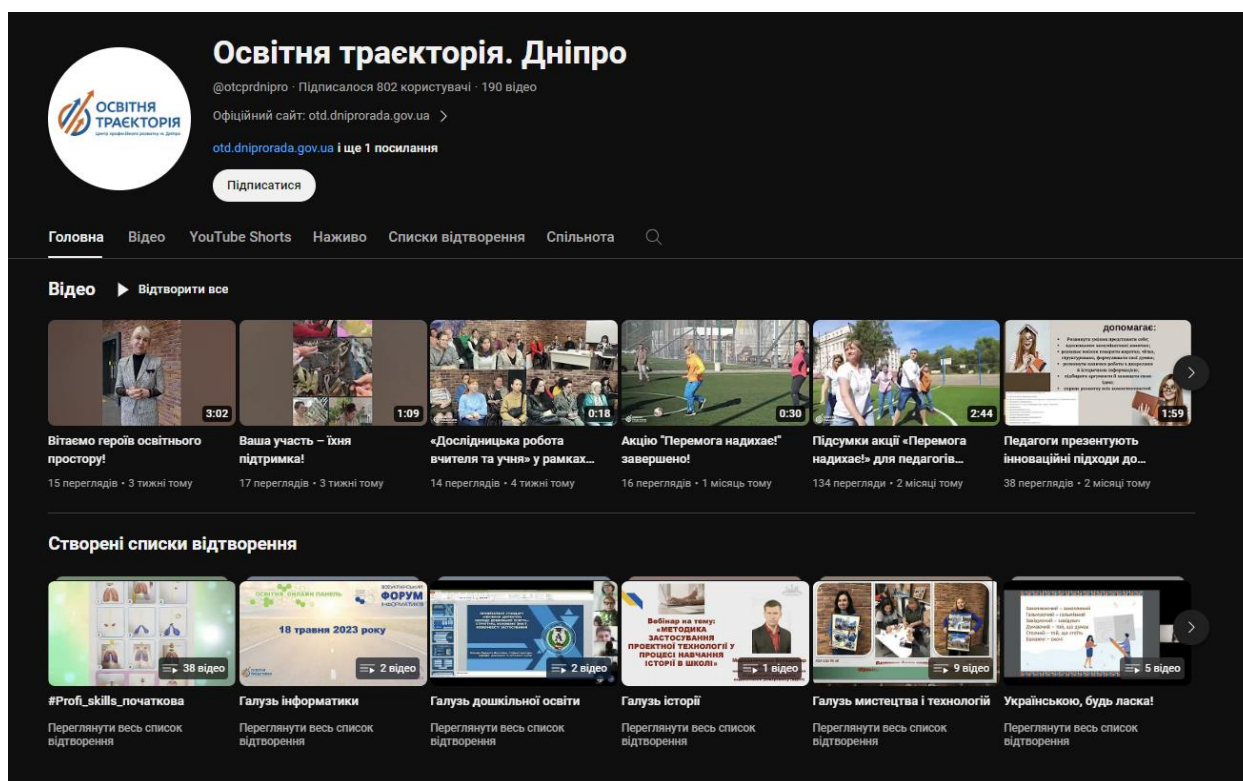


Рис 1.3. Стартова сторінка You Tube каналу Центру [34]

Керівник Центру має власні посадові права, обов'язки та напрями комунікаційної взаємодії, а саме:

- розробляє стратегію розвитку центру та подає на затвердження засновнику.
- затверджує план діяльності центру та організовує його роботу відповідно до стратегії розвитку центру, подає засновнику пропозиції щодо штатного розпису та кошторису центру.
- призначає на посаду працівників центру, звільняє їх із займаної посади відповідно до законодавства, затверджує посадові інструкції працівників, заохочує і накладає на них дисциплінарні стягнення.
- залучає юридичних та фізичних осіб до виконання завдань центру шляхом укладення з ними цивільно-правових договорів відповідно до своєї компетенції.
- створює належні умови для ефективної роботи працівників центру, підвищення їх фахового і кваліфікаційного рівня.
- видає відповідно до компетенції накази, контролює їх виконання.
- використовує в установленому засновником порядку майно центру та його кошти, укладає цивільно-правові договори.
- забезпечує охорону праці, дотримання законності у діяльності центру.
- діє від імені центру без довіреності.
- може вносити засновнику центру пропозиції щодо вдосконалення діяльності.
- подає засновнику центру річний звіт про виконання стратегії розвитку.
- здійснює науково-методичне забезпечення системи загальної середньої освіти з питань управлінської діяльності директорів та заступників директорів з навчально-виховної роботи, голова ради.

- планує, організовує, здійснює навчально-методичну роботу різних видів і форм, спрямовану на підвищення професіоналізму, педагогічної майстерності педагогічних працівників, координує діяльність професійних спілотно директорів та заступників директорів з навчально-виховної роботи..

- забезпечує консультування педагогічних працівників з проблем сучасного розвитку освіти, організації освітнього процесу, досягнень психолого-педагогічних наук.

- сприяє створенню умов для розвитку педагогічної майстерності, творчої ініціативи педагогічних працівників, удосконалення форм і методів підвищення їх кваліфікації.

- вивчає потреби і надає практичну допомогу молодим спеціалістам та іншим педагогічним працівникам, у тому числі в період їх підготовки до атестації.

- організовує та проводить консультування педагогічних працівників, зокрема з питань: планування та визначення траєкторії їх професійного розвитку, проведення супервізії, особливостей організації освітнього процесу за різними формами здобуття освіти, у тому числі з використанням технологій дистанційного навчання; впровадження компетентнісного, особистісно орієнтованого, діяльнісного, інклюзивного підходів до навчання здобувачів освіти і нових освітніх технологій; розроблення документів закладу освіти з питань плануваннята проходження курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

- враховує перспективи розвитку освітньої галузі і спрямовує на використання в педагогічній практиці сучасних наукових психолого-педагогічних досягнень та інноваційних технологій.

- бере участь у розробці навчальних планів, освітніх програм, посібників, методичних рекомендацій.

- надає консультативну допомогу, аналізує результативність і ефективність професійної діяльності педагогів.

- настановленням і особистим прикладом утворює повагу до принципів загальнолюдської моралі, культурно-національних, духовних, історичних цінностей України, країни походження, додержується педагогічної етики, пропагує здоровий спосіб життя.

- постійно підвищує професійний рівень, педагогічну майстерність, загальну культуру.

Директор має право:

- вільно вибирати педагогічно доцільні форми, методи і засоби роботи з педагогічними працівниками.

- брати участь у семінарах, нарадах, підвищення кваліфікації, тощо.

- проводити в установленому порядку науково-дослідну, експериментальну, пошукову роботу.

- вносити пропозиції щодо поліпшення діяльності центру.

- на соціальне та матеріальне забезпечення відповідно до чинного законодавства.

- об'єднуватися у професійні спілки та бути членами інших об'єднань громадян, діяльність яких не заборонена законодавством.

- на захист професійної честі та власної гідності [6].

Відповідно до штатного розпису у складі працівників Центру є юрист, психолог, відділ інформаційного супроводу, консультанти та технічний персонал. Кожен з них працює відповідно до їх функціональних обов'язків. Сьогодні кожен українець потребує психологічної допомоги. І психолог Центру проводить заняття та тренінги за різними методиками, які допомагають освітянам. До таких заходів залучаються і інші сертифіковані психологи-фахівці, які працюють над тими ж питаннями, але при цьому охоплення педагогів буде значно більшим.

Актуальною сьогодні є юридична допомога освітянам: прийом на роботу та звільнення, оформлення відпусток та трудових книжок, дистанційна робота – все це потребує чітких роз'яснень під час військового стану. Саме юрист Центру працює щодо цих питань з педагогами міста.

Кожен педагог Центру щомісячно заповнює план роботи, який викладається на сайті для подальшого використання педагогами. Для зручності консультантів Центру план для внутрішнього користування пишеться та затверджується щотижнево, в нього вносяться корективи у разі непередбачуваних ситуацій.

Педагоги міста Дніпра долучаються до всіх заходів, які їм потрібні для підвищення їх фахової майстерності, попередньо реєструються, визначаючи власний час та можливості.

2.2. Аналіз поточної діяльності КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР

Протягом 2023 року КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР (далі – Центр) проведено понад 400 заходів щодо професійного розвитку та підвищення фахової майстерності педагогів міста для близько 6500 осіб. До проведення заходів залучено понад 450 спікерів – педагогів, науковців, інших фахівців, які займаються освітою дорослих.

Реалізація Стратегії Центру допомагає оновити зміст навчально-методичної діяльності, сприяє розвитку якісної системи єдиного інформаційного простору. Центром реалізується 12 інноваційних освітніх проєктів. Завдяки цьому відбувається ефективно впровадження освітніх інновацій, інформаційних технологій в освітній процес, формування позитивного іміджу педагогічної діяльності, створення якісних науково-методичних продуктів, зростання професійної майстерності та загальної культури педагогічних працівників.

Ефективне та якісне консультування допомагає побудувати індивідуальну освітню траєкторію кожного педагогічного працівника, активізує творчу ініціативу та фахове зростання особистості.

Співпраця із зовнішніми партнерами посилює та підтримує пріоритетні напрями діяльності установи, реалізацію стратегічних цілей, дозволяє підвищити не лише кваліфікаційний рівень педагогів, але й формує спільні програми підвищення рівня педагогічної майстерності, дозволяє проводити спільні заходи та популяризувати діяльність установи.

В установі працюють спільноти педагогів 9 освітніх галузей, реалізуючи освітню державну політику.

Серед важливих етапів становлення особистості була, є і буде освіта! Українська освіта закладає міцний фундамент успішного розвитку української

нації. Якісна освіта є стандартом нового покоління. Реалізація законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», професійних стандартів вчителя початкових класів, вчителя закладу загальної середньої освіти, вчителя з початкової освіти суттєво розширило можливості навчання впродовж життя і підвищення кваліфікації та свободи їх вибору, оскільки внесено кардинальні зміни у сферу підвищення педагогічної кваліфікації. Простір Нової української школи передбачає постійний розвиток і формування ключових компетентностей як учнів так і педагогічних працівників, створення індивідуальної освітньої траєкторії педагога.

Під час війни завдання освіти стало ще більш вагомим. Педагоги стали тими ключовими особистостями, які надають змогу дітям отримувати не лише знання, але й психологічну підтримку, не втрачати відчуття приналежності до спільноти, підтримують у складних життєвих ситуаціях.

Комунальна установа «Центр професійного розвитку «Освітня траєкторія» Дніпровської міської ради плідно працює з педагогами Дніпра на засадах партнерства та синергії щодо допомоги в їх професійній діяльності.

Стратегія розвитку Комунальної установи «Центр професійного розвитку «Освітня траєкторія» Дніпровської міської ради є регулятором діяльності установи. Впровадження стратегії та поставлених задач передбачає розбудову і розвиток єдиного освітнього простору, налагодження організації діяльності професійних спільнот педагогічних працівників, якісне надання консультативних послуг у сфері освіти, узагальнення та поширення інформації з питань професійного розвитку, забезпечення надання психологічної та юридичної підтримки.

Це допомагає оновити зміст навчально-методичної діяльності, сприяє розвитку якісної системи єдиного інформаційного простору (сайти, платформи, офіційні сторінки у соціальних мережах). Через реалізацію освітніх проєктів Центру ефективно впроваджуються освітні інновації,

інформаційні формується позитивний імідж педагогічної діяльності, створюються якісні науково-методичні продукти, зростає професійна майстерність та загальна культура педагогічних працівників.

Ефективне та якісне консультування, яке здійснюють консультанти Центру допомагає побудувати індивідуальну освітню траєкторію кожного педагогічного працівника, активізує творчу ініціативу та фахове зростання особистості. Співпраця із зовнішніми партнерами посилює та підтримує пріоритетні напрями діяльності установи, реалізацію стратегічних цілей, дозволяє підвищити не лише кваліфікаційний рівень педагогів, але й формує спільні програми підвищення рівня педагогічної майстерності, дозволяє проводити спільні заходи та популяризувати діяльність установи.

Оскільки освітній процес у Дніпрі під час війни здійснюється у змішаному форматі, то задачею Центру є така організація роботи з педагогами, яка б допомогла удосконалювати ключові компетентності, безперервно оволодівати прогресивними технологіями навчання й виховання, працювати в єдиному інформаційному середовищі, ефективно застосовувати технології змішаного та дистанційного навчання, взаємодіяти у хмарних сервісах, використовувати інструменти спільної роботи з документами та засоби групової діяльності й комунікації, забезпечувати психологічну підтримку освітян. Колектив Центру працює з педагогами Дніпра на засадах партнерства та синергії щодо допомоги в їх професійній діяльності.

Протягом останніх двох років більш ніж 8000 педагогів закладів загальної середньої та дошкільної освіти отримали дієву методичну, психологічну, юридичну підтримку для підвищення власної фахової майстерності. Роботу Центру побудовано таким чином, що широко використовуються як групові заходи так і індивідуальна робота з освітянами. Проведено більш ніж 3500 заходів для освітян, спрямованих на їх професійний розвиток та підвищення їх фахової майстерності.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ТА ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ КУ «ЦПР «ОСВІТНЯ ТРАЄКТОРІЯ» ДМР

3.1. SWOT-аналіз КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР

SWOT —це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію [36].

Такий метод аналізу також підходить для планування будь-якої установи чи організації.

SWOT може допомогти проаналізувати установу чи організацію зі стратегічної точки зору. Це допоможе визначити, як використати можливості, сильні сторони та як уникнути загроз та усунути слабкі сторони. Потрібно аналізувати:

- сильні сторони;
- слабкі сторони;
- можливості;
- загрози [36].

Сильні сторони:

- розгалужена мережа закладів освіти, орієнтована на надання освітніх послуг у масовому масштабі;
- наявність ліцеїв, гімназій, спеціалізованих шкіл;
- наявність інклюзивно-ресурсних центрів;
- достатня кількість висококваліфікованих педагогічних працівників, здатних забезпечити динамічний інноваційний розвиток системи дошкільної і середньої освіти;

- спадкоємність методик викладання та дослідницьких традицій поряд із упровадженням кращого світового досвіду;

- матеріальна база, що постійно оновлюється;
- охоплення інтернетом всієї мережі закладів освіти.

Слабкі сторони.

- недосконала нормативно-правова база функціонування системи середньої освіти.

- недостатня кількість педагогічних працівників.
- слабка й асиметрична інтеграція до українського освітнього простору.
- низький рівень залученості учасників освітнього процесу до наукової, проєктної та інноваційної діяльності.

- низький рівень вмотивованості, у тому числі оплати праці педагогічних працівників.

- мала частка педагогічних працівників молодого віку.
- застаріле технічне забезпечення закладів освіти.
- мала кількість сучасних кабінетів природничого циклу.
- недостатня кількість автономних закладів середньої освіти.

Можливості.

- оновлення системи забезпечення якості повної загальної середньої освіти.

- розширення можливостей щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

- консультування щодо інформаційного забезпечення педагогів шляхом надання швидкого доступу до публічних освітніх, наукових та інформаційних ресурсів, у тому числі до інтернету, електронних підручників та інших мультимедійних навчальних ресурсів.

- можливість створення єдиного цифрового освітнього простору.
- допомога та консультування щодо проєктування індивідуальної

освітньої траєкторії педагогічного працівника.

- академічна мобільність педагогічних працівників шляхом їх участі у програмах двостороннього та багатостороннього договорів.
- соціальний захист, юридична та психологічна підтримка педагогів.
- якісна організація педагогічної інтернатури, що забезпечує здобуття або вдосконалення професійних компетентностей і педагогічної майстерності молодих педагогів протягом першого року професійної діяльності.

Загрози.

- недостатній рівень мотивації педагогічних працівників.
- неготовність певно категорії педагогів до змін.
- обмеження щодо фінансування розвитку матеріально-технічного забезпечення закладів освіти.
- закритість окремих закладів освіти до синергетичної взаємодії.
- нездорова конкуренція між закладами освіти, педагогами.
- формальне дотримання встановлених вимог, а не особистісне та професійне зростання педагогічних працівників.
- негативний вплив пандемії covid-19.
- негативний вплив війни [5].

Наразі, головною проблемою Центру є неукомплектованість професійними кваліфікованими кадрами. Кожен консультант має пройти конкурсний відбір на посаду, що є проблематичним для педагогів.

Ще однією проблемою Центру є створення Стратегії розвитку, якою має опікуватися керівник Центру, та стратегічного плану. Але є бачення розвитку Центру засновником, що вимагає погодження та корекції Стратегії та стратегічного плану розвитку.

Наступною проблемою є нечіткі формулювання щодо функцій Центрив у Положенні. Головною метою є консультування, тоді як сьогодні Центр фактично виконує, крім методичної, ще і функцію підвищення фахової

майстерності та підвищення кваліфікації педагогічних працівників, що має бути ліцензовано. Адміністрація Центру подала документи у Ліцензійний комітет на отримання ліцензії на надання освітніх послуг. В Україні вперше розглядається така можливість зміни функціоналу Центру.

Слід акцентувати увагу на тому, що реформування і модернізація публічної служби в демократичних країнах стосується насамперед структурних змін у системі органів виконавчої влади, підбору персоналу та оптимізації його чисельності, умов оплати праці, оцінки діяльності та методів заохочення, підвищення професійної мобільності та поліпшення умов праці, розвитку системи ефективності публічних службовців. В основу реформування і модернізації публічної служби, як правило, ставляться такі принципові орієнтири, як демократизація, клієнтоорієнтованість публічного апарату (тобто ставлення до громадянина як до клієнта, споживача послуги), оптимізація організаційних структур і комунікацій у системі управління, бюджетування, орієнтоване на результат [7].

3.2. Комплекс стратегічних пріоритетів та цілей КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР

Стратегія розвитку Комунальної установи «Центр професійного розвитку «Освітня траєкторія» Дніпровської міської ради визначає місце педагогічної спільноти у сфері освіти через формулювання місії та візії, основних стратегічних цілей та завдань щодо їх досягнення, механізму реалізації та моніторингу, очікуваних результатів та способів їх вимірювання.

З метою забезпечення професійного розвитку педагогічних працівників, здійснення їх науково-методичної підтримки у системі загальної середньої освіти, відповідно до абзацу другого частини третьої статті 52 Закону України «Про повну загальну середню освіту», функціонують Центри професійного розвитку педагогічних працівників.

Комунальна установа «Центр професійного розвитку «Освітня траєкторія» Дніпровської міської ради (далі - Центр) створена рішенням Дніпровської міської ради від 02.09.2020 № 89/60 для модернізації та розвитку єдиного освітнього простору міста, створення комфортних та інноваційних умов для творчої роботи педагогів; забезпечення ефективного професійного супроводу освітнього процесу; забезпечення освітніх потреб педагогічних працівників; розробки якісних науково-методичних продуктів; формування професійної компетентності педагогів через проектну, суспільно-громадську діяльність; супровід процесу оперативного реагування педагогів на виклики реформи галузі та реалізації концепції «Нова українська школа».

Реалізація стратегії розвитку Центру розрахована на період з 2023 до 2027 року.

Аналіз можливостей впровадження стратегії Центру

Можливості:

– розширення можливостей щодо підвищення кваліфікації

педагогічних працівників;

- можливість створення єдиного цифрового освітнього простору;
- робота з професійними спільнотами педагогічних працівників, у тому числі, в єдиному корпоративному освітньому просторі;
- консультування щодо інформаційного забезпечення педагогічних працівників шляхом надання швидкого доступу до публічних освітніх, наукових та інформаційних ресурсів, електронних підручників та інших мультимедійних освітніх ресурсів;
- допомога та консультування щодо проєктування індивідуальної освітньої траєкторії педагогічних працівників;
- академічна мобільність педагогічних працівників шляхом їх участі у програмах співпраці з освітніми закладами та установами;
- юридична та психологічна підтримка педагогічних працівників;
- якісна організація педагогічної інтернатури, що забезпечує здобуття або вдосконалення професійних компетентностей і педагогічної майстерності педагогічними працівниками протягом перших трьох років професійної діяльності.

Основні напрями, на підтримку яких буде спрямована діяльність Центру

- професійний розвиток керівників закладів та установ освіти як менеджерів освітніх змін.
- формування професійного розвитку педагогічних працівників в умовах реформування освіти України.
- створення єдиного інформаційного освітнього простору міста.
- психологічна підтримка педагогічних працівників.

Стратегічні цілі

Стратегічна ціль 1. Професійний розвиток керівників закладів та установ освіти як менеджерів освітніх змін.

Операційні цілі:

1.1. Поширення інформації щодо основних питань управління закладів та установ освіти.

1.2. Здійснення методичної підтримки керівників з питань створення сучасних закладів та установ освіти.

1.3. Консультування щодо створення та поширення інформації про перспективний та успішний досвід управлінських практик.

1.4. Надання юридичної підтримки керівникам закладів та установ освіти.

1.5. Організація та проведення заходів: тренінгів, семінарів, практикумів, конференцій тощо.

1.6. Презентація інформаційних кейсів з досвіду роботи успішних керівників закладів та установ освіти.

1.7. Реалізація проєктів:

«Сучасний менеджер освіти»;

«Дошкілля: новий формат»;

«STEM-освіта. Комплексна модель освіти»;

«Ментальне здоров'я _ GREEN CARD»;

«Нові вектори цифровізації освіти».

Стратегічна ціль 2. Формування професійного розвитку педагогічних працівників в умовах реформування освіти України.

Операційні цілі:

2.1. Консультування та допомога для успішного безперервного професійного розвитку педагогічних працівників з урахуванням системного аналізу запитів як важливої умови забезпечення якості освіти.

2.2. Надання юридичної підтримки педагогічним працівникам.

2.3. Здійснення методичного супроводу професійного розвитку педагогічних працівників.

2.4. Консультування щодо створення та популяризації педагогічними працівниками міста власних інтернет-ресурсів, сайтів, методичних розробок, у тому числі, з використанням інноваційних методик.

2.5. Координація діяльності професійних спільнот педагогічних працівників закладів та установ освіти.

2.6. Формування та розвиток партнерського соціуму з освітніми установами, організаціями, закладами освіти та педагогічними працівниками України та країн світу.

2.7. Методична підтримка педагогічних працівників щодо узагальнення власного педагогічного досвіду.

2.8. Реалізація проєктів:

«Закони природи: сучасність та перспектива»;

«Harry Teaching! _іноземна»;

«Феєрія творчості»;

«Українська у ритмі серця»;

«Нові вектори цифровізації освіти»;

«Дошкілля: новий формат»;

«Початкова освіта _ new generation»;

«Інклюзивна освіта: крок за кроком»;

«Ментальне здоров'я _ GREEN CARD»;

«Обдарований учитель – талановитий учень»;

«STEM-освіта. Комплексна модель освіти».

Стратегічна ціль 3. Створення єдиного інформаційного освітнього простору міста.

Операційні цілі:

3.1. Розвиток єдиного інформаційного освітнього простору міста.

3.2. Підвищення рівня інформаційної компетентності педагогічних працівників закладів та установ освіти.

3.3. Реалізація проєкту: «Нові вектори цифровізації освіти».

Стратегічна ціль 4. Психологічна підтримка педагогічних працівників.

Операційні цілі:

4.1. Психологічна підтримка професійного розвитку педагогічних працівників закладів та установ освіти.

4.2. Консультування щодо створення безпечного освітнього середовища.

4.3. Проведення заходів щодо впровадження методик збереження ментального здоров'я педагогічних працівників.

4.4. Координація роботи професійних спільнот практичних психологів закладів та установ освіти.

4.5. Надання консультативної допомоги педагогічним працівникам, які працюють з дітьми з особливими освітніми потребами.

4.6. Консультування щодо формування позитивного психологічного клімату у педагогічних колективах закладів та установ освіти.

4.7. Консультування щодо ефективного функціонування системної протидії булінгу у закладах та установах освіти.

Очікувані результати реалізації стратегії:

– підвищення рівня обізнаності керівників закладів та установ освіти в управлінських питаннях;

– підвищення рівня фахової майстерності педагогічних працівників закладів та установ освіти;

– створення та розвиток єдиного освітнього інформаційного простору міста;

– ефективне застосування набутих знань та практичних навичок щодо функціонування дієвої системи психологічного супроводу освітнього процесу в закладах та установах освіти.

3.2. Реалізація проєктів, які відповідають цілям і завданням.

Центром реалізується кілька масштабних проєктів для педагогів міста.

«Закони природи: сучасність та перспектива»;

«Harry Teaching!_іноземна»;

«Феєрія творчості»;

«Українська у ритмі серця»;

«Нові вектори цифровізації освіти»;

«Дошкілля: новий формат»;

«Початкова освіта _ new generation»;

«Інклюзивна освіта: крок за кроком»;

«Ментальне здоров'я _ GREEN CARD»;

«Обдарований учитель – талановитий учень»;

«STEM-освіта. Комплексна модель освіти».

«Закони природи: сучасність та перспектива» - проєкт, який створений для педагогів природничої галузі. Передбачає заходи різного спрямування: ознайомлюючого, дослідницького, інформативного, тощо. Це партнерство з установами та організаціями, а також окремими фахівцями, які працюють у природничій галузі. Такими партнерами є:

– Міністерство освіти і науки України – Роман Гладковський, головний спеціаліст директорату дошкільної, шкільної, позашкільної та інклюзивної освіти Головного управління загальної середньої та дошкільної освіти. Головного управління позашкільної та інклюзивної освіти.

– Київський національний університет імені Тараса Шевченка – Сергій Запотоцький, професор кафедри економічної та соціальної географії, доктор географічних наук, професор, декан географічного факультету.

– Всеукраїнське географічне товариство - В'ячеслав Олещенко, старший науковий співробітник відділу проблем аграрного, земельного, екологічного та космічного права, директор Науково-дослідного центру енергетичного, ядерного та природоресурсного права Інституту держави і

права ім.В.М.Корецького НАН України, доцент, заслужений юрист України, лауреат Державної премії України у галузі науки і техніки, академік, член-кореспондент Української екологічної академії наук (відділення права та управління), голова Всеукраїнського географічного товариства.

– Інститут археології НАН України – Сергій Теліженко, кандидат історичних наук, науковий співробітник відділу археології Криму та Північно-Західного Причорномор'я.

– Книжкова палата України – Галина Гуцол, заступник директора з наукових питань.

– Чорнобильський національний заповідник.

– Дунайський біосферний заповідник.

– Дністровський біосферний заповідник.

– Хмельницька АЕС-Андрій Козюра, директор.

– Посол України в Японії Сергій Корсунський.

– Посол України в ПАР Любов Абравітова.

– AR_Book — навчальний мобільний застосунок, який засновано на базі технології доповненої реальності для відображення інтерактивних дослідів. Роман Чванін – представник компанії .

– MozaBook – інтерактивне освітнє програмне забезпечення для учителів з Вікторією Косик.

– Вікторія Круглова, тренерка НУШ, телеведуча програми «Кристал'ня».

– Український державний хіміко-технологічний університет.

– Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара.

«Happy Teaching!_іноземна» - проєкт для педагогів іноземної галузі : англійської, німецької, французької та іспанської. Партнери цього проєкту:

– Міжнародний освітньо-методичний центр «Dinternal Education»;

– Компанія «Learners'Book Company»;

- Видавництво «Oxford University Press»;
- Видавництво «MM Publications»;
- Видавництво «Edelsa»;
- Компанія «ТСП»
- Компанія «Лінгвіст»;
- ГО «Дніпровська Асоціація вчителів англійської мови»;
- Дніпровська міська центральна бібліотека;
- Інформаційно-ресурсний центр «Вікно в Америку» КЗК «Дніпропетровська обласна універсальна наукова бібліотека ім. Первоучителів слов'янських Кирила і Мефодія»;
- «Гете-Інститут»;
- «Альянс Франсез Дніпро»

«Феєрія творчості» - проєкт для педагогів мистецької та технологічної галузей, творчих, креативних учителів та учнів. Під час роботи проєкту започатковано «Освітнянську АРТ-резиденцію», вернісажі педагогічної активності; «Хроніки педагогічного волонтерства»; «Я і ти Україна. Ми Переможемо!»; «Світ підтримує Україну».

Проведено флешмоби з педагогами міста: «365 днів незламності»; «Голуб миру»; «Увага!!! Тривога – укриття, Я і навчання!»

Проведено міські благодійні акції: «Мініатюра на добру згадку», «Подарунок до свята!»

Працює педагогічний проєкт «У майстерні митця»: «Народні витоки. Лялька-мотанка», «Педагогічна досконалість», «Барви Карпат», «Запальний петриківський розпис», «Віртуальний музей Володимира Скуратовського», «Робота на пленері», «Інтерактив на уроці», «Незабаром свято!»

Започатковано та проведено дніпровський міський проєкт «Нові обрії STEAM-освіти», «Кейс STEAM-активностей на уроці», «Віртуальні

родзинки» STEM-технологій», «Мрії про космічні подорожі» та міський освітній проєкт «Фестиваль ART Stream Dnipro», «QUICK START» – командні авторські колекції контенту, «CREATE & ACTIVATE» - реалізація візуальних об'єктів.

«Українська у ритмі серця» - проєкт для педагогів мовно-літературної галузі. На виконання Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» та з метою реалізації Міської програми розвитку та функціонування української мови «Українською, будь ласка», КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР з липня 2022 року запроваджено проєкт «Мовний клуб «Прокачай українську».

На заняттях учасники удосконалюють навички вільного володіння державною мовою за темою «Професійне мовлення педагога закладу дошкільної освіти». Дошкільний вік є найсприятливішим для оволодіння рідною мовою. Виходячи з цього, педагогам було запропоновано три заняття, на яких розглядалися питання звукового складу української мови, відмінкові закінчення та основні граматичні форми слова, монологічне мовлення.

На заняттях учасники удосконалюють навички вільного володіння державною мовою тричі на тиждень.

Проведено круглі столи «Професійний стандарт учителя мовно-літературної галузі» та засідання професійних спільнот учителів мовно-літературної галузі «Професійний стандарт учителя-філолога як орієнтир у плануванні траєкторії професійного розвитку». Під час зустрічей учасники опрацювали нормативні документи щодо професійного розвитку педагога.

Проєкт «Сяйво педагогічних талантів» - творча студія для професійної спільноти, створена з метою популяризації, вшанування величі та значення рідної мови, розкриття багатогранності здібностей сучасних педагогів та реалізації їх мистецького потенціалу.

З метою напрацювання рекомендацій «Сучасний дистанційний урок в умовах воєнного стану» від учителів-методистів мовно-літературної галузі міста Дніпро запроваджено роботу практичної студії проєкту «Дніпро. Українська і крапка!».

«Нові вектори цифровізації освіти»- проєкт для педагогів як інформатичної галузі так і для всіх бажаючих з метою опанування ІТ технологій.

«Початкова освіта _ new generation» – проєкт для педагогів початкової школи. Під час реалізації проєкту було проведено заходи для підвищення рівня фахової майстерності, покращення якості дистанційного навчання та обміну досвідом між учителями початкових класів.

У співпраці з видавництвами «Оріон» та «Ранок» проведено серію онлайн-вебінарів з методичними рекомендаціями для освітян від авторів підручників та вільним доступом до інтерактивних матеріалів. Участь у вебінарах брали більше 1 000 учителів початкових класів.

«Profi_skills_початкова» – серія майстер-класів від сертифікованих спеціалістів галузі. Багато різнопланових заходів під час яких колеги обмінювались досвідом та навчались один в одного лайфхакам викладання.

Воркшоп «Microsoft Teams – центр взаємодії спільноти» - робочі зустрічі з освітянами кожного району міста для вдосконалення співпраці у робочому середовищі онлайн.

Тренінг «Учитель з тьюторськими компетенціями. Подолання освітніх втрат» – сертифікаційна програма курсів для педагогів початкових класів. У рамках цієї програми учителі вдосконалюють власні компетентності, допомагають учням визначити та подолати прогалини у навчальному матеріалі, відновити віру у власні здібності, підтримують інтерес до навчання та розвивають сильні сторони кожної особистості. На постійній основі проводяться освітні заходи із підвищення рівня зацікавленості молодими

педагогами у проходженні сертифікації, компетентного знання нормативної бази та застосування платформ і додатків у освітньому процесі.

«Ментальне здоров'я_GREEN CARD» та «Інклюзивна освіта: крок за кроком» - проєктм для психологів та соціальних педагогів. Для належного психологічного, соціально-педагогічного супроводу учасників освітнього процесу була здійснена робота щодо організації та забезпечення належного науково-методичного супроводу практичних психологів, соціальних педагогів закладів освіти в умовах війни.

Кластер «Співпраця з ГО», «Пілотування та запровадження кращих світових практик психологічної допомоги та психосоціальної підтримки у систему освіти»

З метою підвищення професійної компетентності фахівців психологічної служби закладів освіти були проведені:

- від Центру психосоціальної реабілітації Національного університету «Києво-Могилянська академія» цикл семінарів-практикумів;
- від Данської Ради з питань біженців в Україні інформаційна сесія щодо протидії гендерно зумовленому насильству та цикл тренінгів;
- від ГО «Інститут психології здоров'я» інтервізія та супервізія, як форми методичного супроводу професійного розвитку фахівців психологічної служби та цикл семінарів;
- від Центру допомоги врятованим семінар «Маркери будь-якого виду насильства щодо дитини та алгоритм дій у випадку його виявлення»;
- від Благодійного фонду «Право на захист» серія тренінгів «Як подолати емоційні гойдалки?»;
- від ГО «Асоціація дитячих та сімейних психологів України» при всебічній підтримці Чеської гуманітарної організації «People in need» 3х денний тренінг;
- від ГО «Центр розвитку, корекції: психіатрична, педагогічна,

психологічна допомога для дітей і дорослих «Територія розвитку»» цикл семінарів;

– від Холістік Центр вебінар з нейропсихології

Кластер «Вплив особистості керівника на психологічне здоров'я працівників»

З метою збереження ментального здоров'я працівників освіти для заступників директорів закладів загальної середньої й дошкільної освіти були проведені семінари-практикуми: «Ментальне здоров'я в організації в кризові часи. Готовність до змін», був проведений цикл семінарів на тему «Стійкість під час війни. Опори, на які можна спиратися в ситуаціях кризи й стресу», для викладачів, асистентів, вихователів відбувся семінар-практикум на тему «Вікарна травма. Що робити, якщо немає сил на співчуття?».

Кластер «Презентую свій досвід»:

Задля розвитку психологічної майстерності, творчої ініціативи практичних психологів закладів загальної середньої й дошкільної освіти, удосконалення форм і методів підвищення їх кваліфікації, були проведені практикуми, майстер-класи з обміну досвідом та II фестиваль «ВЕСНА. Перезавантаження» й III фестиваль психологічної майстерності «Різдвяні подарунки».

Кластер «Психологічна освіта фахівців закладів загальної середньої та дошкільної освіти»

З метою збереження ментального здоров'я працівників закладів загальної середньої й дошкільної освіти та задля надання учасникам освітнього процесу ППД проведені щотижневі коворкінги «Діти та війна: протокол надання першої психологічної допомоги дитині під час гострого стресу».

Спільно з ГО «Інститут психології здоров'я» проведено цикл зустрічей «Формування стресостійкості. Особливості взаємодії під час війни та

травматизації» з психологічної підтримки та стабілізації працівників закладів освіти, члени родини яких боронять Україну для фахівців допоміжних професій закладів загальної середньої й дошкільної освіти міста Дніпро.

Відповідно до чинного законодавства про державну мову, задля покращення свого мовного потенціалу, практичні психологи закладів дошкільної/шкільної освіти долучилися до занять мовного клубу «Прокачай українську».

З метою популяризації фахівців психологічної служби освіти, висвітлення та обговорення актуальних питань з фахівцями (психолог, дефектолог, сексолог), продовжила свою роботу студія «Психологія від А до Я», гостями студії були психологині Юлія Силорук, Ольга Шпак.

«Обдарований учитель – талановитий учень» - проект для педагогів-дослідників. Наукові товариства є базою, первинним осередком, де діти залучаються до пошуку чи експерименту, досліду чи конструювання, і це є початковим етапом підготовки майбутньої наукової еліти України.

Проекти працюють в рамках роботи усіх освітянських галузей, охоплюють усіх педагогів закладів загальної середньої та дошкільної освіти міста.

Проекти організовані та впроваджуються за моніторингом потреб освітян, який був проведений шляхом анкетування та аналізу відповідей.

Моніторинг – дієвий спосіб вивчити та проаналізувати запити освітян щодо їх професійної компетентності.

Особливо, якщо цей моніторинг анонімний, і педагоги зацікавлені у зворотному зв'язку.

Таблиця 3.2

**Стратегічної цілі Стратегії розвитку
КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР» до 2027 року**

Стратегічна ціль 2.1.	Стратегічна ціль 2.2.	Стратегічна ціль 2.3.	Стратегічна ціль 2.4.
Професійний розвиток керівників закладів та установ освіти як менеджерів освітніх змін.	Формування професійного розвитку педагогічних працівників в умовах реформування освіти України	Створення єдиного інформаційного освітнього простору міста	Психологічна підтримка педагогічних працівників

Стратегічна ціль 2.1 розвитку Центру.

Для забезпечення методичного супроводу, консультування, психологічної та юридичної підтримки необхідно створити належні умови. Це одна з вимог принципу соціальної справедливості.

Завдання та заходи, реалізація яких сприятиме досягненню стратегічних цілей подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Завдання, реалізація яких сприятиме досягненню стратегічних цілей
Центру до 2027 року**

Завдання	Заходи реалізації

<p>Стратегічна ціль 1</p>	<p>1.1. Поширення інформації щодо основних питань управління закладів та установ освіти.</p> <p>1.2. Здійснення методичної підтримки керівників з питань створення сучасних закладів та установ освіти.</p> <p>1.3. Консультування щодо створення та поширення інформації про перспективний та успішний досвід управлінських практик.</p> <p>1.4. Надання юридичної підтримки керівникам закладів та установ освіти.</p> <p>1.5. Організація та проведення заходів: тренінгів, семінарів, практикумів, конференцій тощо.</p> <p>1.6. Презентація інформаційних кейсів з досвіду роботи успішних керівників закладів та установ освіти.</p> <p>1.7. Реалізація проектів: «Сучасний менеджер освіти»; «Дошкілля: новий формат»; «STEM-освіта. Комплексна модель освіти»; «Ментальне здоров'я_GREEN CARD»; «Нові вектори цифровізації освіти».</p>
<p>Стратегічна ціль 2</p>	<p>2.1. Консультування та допомога для успішного безперервного професійного розвитку педагогічних працівників з урахуванням системного аналізу запитів як важливої умови забезпечення якості освіти.</p> <p>2.2. Надання юридичної підтримки педагогічним працівникам.</p>

	<p>2.3. Здійснення методичного супроводу професійного розвитку педагогічних працівників.</p> <p>2.4. Консультування щодо створення та популяризації педагогічними працівниками міста власних інтернет-ресурсів, сайтів, методичних розробок, у тому числі, з використанням інноваційних методик.</p> <p>2.5. Координація діяльності професійних спільнот педагогічних працівників закладів та установ освіти.</p> <p>2.6. Формування та розвиток партнерського соціуму з освітніми установами, організаціями, закладами освіти та педагогічними працівниками України та країн світу.</p> <p>2.7. Методична підтримка педагогічних працівників щодо узагальнення власного педагогічного досвіду.</p> <p>2.8. Реалізація проєктів: «Закони природи: сучасність та перспектива»; «Happy Teaching!_іноземна»; «Феєрія творчості»; «Українська у ритмі серця»; «Нові вектори цифровізації освіти»; «Дошкілля: новий формат»; «Початкова освіта _ new generation»; «Інклюзивна освіта: крок за кроком»;</p>
--	---

	<p>«Ментальне здоров'я_GREEN CARD»;</p> <p>«Обдарований учитель – талановитий учень»;</p> <p>«STEM-освіта. Комплексна модель освіти».</p>
Стратегічна ціль 3	<p>3.1. Розвиток єдиного інформаційного освітнього простору міста.</p> <p>3.2. Підвищення рівня інформаційної компетентності педагогічних працівників закладів та установ освіти.</p> <p>3.3. Реалізація проєкту: «Нові вектори цифровізації освіти».</p>
Стратегічна ціль 4	<p>1.1. Психологічна підтримка професійного розвитку педагогічних працівників закладів та установ освіти.</p> <p>1.2. Консультування щодо створення безпечного освітнього середовища.</p> <p>1.3. Проведення заходів щодо впровадження методик збереження ментального здоров'я педагогічних працівників.</p> <p>1.4. Координація роботи професійних спільнот практичних психологів закладів та установ освіти.</p> <p>1.5. Надання консультативної допомоги педагогічним працівникам, які працюють з дітьми з особливими освітніми потребами.</p>

	<p>1.6. Консультування щодо формування позитивного психологічного клімату у педагогічних колективах закладів та установ освіти.</p> <p>1.7. Консультування щодо ефективного функціонування системної протидії булінгу у закладах та установах освіти.</p> <p>1.8. Реалізація проєктів: «Ментальне здоров'я_GREEN CARD». «Інклюзивна освіта: крок за кроком».</p>
--	--

Необхідно також урахувати зовнішні фактори, що впливатимуть на розвиток Центру, моніторингові дослідження потреб педагогів та думку засновника Центру (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати вивчення потреб (вимог) та очікувань відповідних зацікавлених сторін КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР

Зацікавлені сторони	Потреби (вимоги) та очікування
Педагоги	Надання якісного методичного супроводу
Співробітники Центру	Належні і безпечні умови праці
Молоді педагоги	Матеріальна підтримка, можливості професійного зростання
Органи влади	Належне реалізація політики у сфері освіти

Візія Центру – створення простору можливостей для удосконалення професіоналізму, підвищення професійної майстерності, супроводу, дієвої підтримки педагогічних працівників у фаховому зростанні з урахуванням академічної свободи педагогів; формування прогресивної, мобільної команди професіоналів, яка впроваджуватиме нові педагогічні ідеї, забезпечуватиме реалізацію потенціалу педагогічних працівників у пошуках нових форм і методів педагогічної діяльності для надання якісних освітніх послуг.

Місія Центру – розбудова і розвиток єдиного освітнього простору, створення комфортних умов для професійного розвитку педагогів, забезпечення ефективного та якісного супроводу розвитку професійних компетентностей педагогів, їх фахового росту, розробка якісних науково-методичних продуктів.

Цінності Центру

Взаємоповага та доброчесність

Перелік активностей:

- системний зворотній зв'язок з педагогічними працівниками та керівниками закладів та установ освіти (анкетування двічі на рік);
- День відкритих дверей для педагогічних працівників (1 раз на рік);
- навчання прийомам конструктивної критики, ненасильницького спілкування, доброчесності, протидії булінгу.

Партнерство

Перелік активностей:

- створення професійних спільнот на засадах партнерства;
- залучення педагогічних працівників міста до планування та аналізу роботи Центру;
- налагоджена система комунікацій між консультантами Центру та педагогічними працівниками; допомога педагогічним працівникам в узагальненні набутого досвіду роботи.

Професіоналізм

Перелік активностей:

- створення системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- створення груп експертів з навчальних предметів;
- консультування з актуальних питань розвитку освіти;
- розвиток інформаційної грамотності педагогічних працівників міста.

Сучасність та інноваційність

Перелік активностей:

- створення бази даних щодо впровадження інновацій вчителями міста;
- організація та проведення заходів для ознайомлення педагогічних працівників із сучасними освітніми практиками [35].

Визначено чотири основні напрями, на підтримку яких буде спрямована діяльність Центру:

1. Професійний розвиток керівників закладів та установ освіти як менеджерів освітніх змін.
2. Формування професійного розвитку педагогічних працівників в умовах реформування освіти України.
3. Створення єдиного інформаційного освітнього простору міста.
4. Психологічна підтримка педагогічних працівників.

ВИСНОВКИ

1. Процес реформування освітньої галузі України виявив необхідність Реформа освітньої галузі є на часі та надзвичайно важливою. Адже сучасна освіта країни не відповідає у повному обсязі потребам економіки та світовим тенденціям. Країна та світ змінилися, змінилося суспільство, а підходи до освіти залишилися далеко в минулому сторіччі. В українських школах і вишах учні та студенти здебільшого здобувають сукупність знань без розуміння того, як це може допомогти їм реалізуватися в житті, тому кожен другий випускник не працює за професією. Саме тому розпочато системну трансформацію цієї сфери, головна мета якої – нова висока якість освіти на всіх рівнях. Цей процес в Україні розпочався із прийняттям у 2017 році нового Закону України «Про освіту», впровадження якого створить умови для розвитку людського капіталу через доступну освіту, здатну забезпечити якісну підготовку кадрів для ринку праці саме нашої держави, регіону, міста тощо. За оцінками Світового банку людський капітал у сучасній економіці формує 64% загального обсягу багатства кожної країни. А у таких країнах як, Японія, Німеччина, частка людського капіталу становить до 80% національного багатства.

Урядом затверджено положення про Центри професійного розвитку педагогів. Центри будуть узагальнювати та поширювати інформацію про можливості професійного розвитку освітян: програми підвищення кваліфікації, вебресурси та інші інструменти, які стануть у нагоді для їхнього професійного зростання.

2. Вивчення особливостей реформування системи закладів загальної середньої та дошкільної освіти дозволило визначити, що реформування системи освіти буде ефективним лише у поєднанні із реформою децентралізації, адже спроможні територіальні громади, мають додаткові повноваження, на них покладаються додаткові обов'язки в частині розробки

пропозицій та рекомендацій щодо реалізації на місцевому рівні державної політики у сфері освіти, розробки і впровадження місцевих освітніх програм, а їх зусилля мають бути направлені на розвиток мережі існуючих комунальних закладів загальної середньої та дошкільної освіти.

Саме місцеві органи влади повинні відігравати ключову роль у зміцненні системи освіти на місцевому рівні як власники установ і органи фінансування, проте необхідний подальший політичний діалог щодо того, яким чином узгодити децентралізовані функції з пріоритетами національної політики в галузі освіти. Тому під час впровадження реформи необхідно шукати агентів змін на рівнях власників закладів та їх керівників, а також інвестувати в зусилля із залучення педагогів закладів загальної середньої та дошкільної освіти та фахівців закладів та установ освітянської направленості.

3.Характеризуючи систему управління КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР необхідно визначити, що установа є провідною організацією, яка здійснює консультативну діяльність та методичний супровід педагогів закладів загальної середньої та дошкільної освіти міста Дніпра. Штатний розпис передбачає 32 працівники Центру як педагогів так і іншого персоналу, а саме: адміністрація, консультанти, відділ інформаційного супроводу та технічний персонал.

Всі працюють відповідно до своїх посадових обов'язків. Цент має Статут та Стратегію розвитку до 2027 року, річний план роботи, місячні та тижневі плани роботи, які висвітлюються на сайті. Центр має власний веб-сайт, сторінку у мережі Фейсбук та You Tube канал, що дозволяє висвітлювати всі події. Які відбуваються у освіті міста.

4.Аналіз діяльності КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР дозволив зробити такі висновки:

– якість освітніх послуг на високому рівні;

– кадрове забезпечення – укомплектованість педагогами – 85 %, фахівцями інформаційного супроводу – 70 %, технічним персоналом – 100%;

матеріально-технічне забезпечення потребує покращення в числі забезпечення технікою для потреб проведення заходів для великої кількості освітян;

– партнерство у системі освіти потребує подальшого розвитку, як Всеукраїнського так і міжнародного рівнів;

Таким чином, актуалізується потреба пошуку шляхів забезпечення конкурентоздатності і якості діяльності й послуг закладу.

Розглянуто загальні тенденції розроблення стратегії розвитку Центру, зокрема, визначено, що стратегічне планування розвитку системи освіти на рівні міста допомагає визначити пріоритети, спланувати дії, узгодивши їх між усіма зацікавленими сторонами, зробити розрахунки щодо ресурсів, які потрібні на виконання завдань, і головне – спрямувати зусилля на покращення якості консультування та здійснення методичного супроводу педагогів закладів загальної середньої та дошкільної освіти міста. Стратегія розвитку Центру має базуватися на Стратегії розвитку міста Дніпра.

Стратегічний план може слугувати підґрунтям для формування проектних пропозицій про залучення додаткових коштів за рахунок спонсорських, благодійних внесків і міжнародної технічної допомоги.

Розроблено проекти основних документів стратегічного планування у КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР, а саме:

– проект місії і стратегічного бачення КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР;

– проект комплексу стратегічних пріоритетів і цілей Стратегії розвитку КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР до 2027 року із визначенням чотирьох стратегічних пріоритетів:

1. Професійний розвиток керівників закладів та установ освіти як менеджерів освітніх змін.
2. Формування професійного розвитку педагогічних працівників в умовах реформування освіти України.
3. Створення єдиного інформаційного освітнього простору міста.
4. Психологічна підтримка педагогічних працівників.

Наведено рекомендації щодо здійснення внесення пропозицій і рекомендацій до її проекту моніторингом, а також щодо здійснення моніторингу ходу реалізації стратегії.

5. Проведений SWOT-аналіз Центру дозволив виявити сильні та слабкі сторони його розвитку, означити можливості та загрози, які виникають перед Центром. А також зробити висновки та надати рекомендації щодо діяльності КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР.

6. Аналіз діяльності Центру дозволив визначити комплекс стратегічних пріоритетів та цілей, а саме:

Стратегічна ціль 1. Професійний розвиток керівників закладів та установ освіти як менеджерів освітніх змін.

Стратегічна ціль 2. Формування професійного розвитку педагогічних працівників в умовах реформування освіти України.

Стратегічна ціль 3. Створення єдиного інформаційного освітнього простору міста.

Стратегічна ціль 4. Психологічна підтримка педагогічних працівників.
Крім того, проведений SWOT аналіз дозволив спрогнозувати очікувані результати реалізації стратегії:

1. Підвищення рівня обізнаності керівників закладів та установ освіти в управлінських питаннях.

2. Підвищення рівня фахової майстерності педагогічних працівників закладів та установ освіти.
 3. Створення та розвиток єдиного освітнього інформаційного простору міста.
 4. Ефективне застосування набутих знань та практичних навичок щодо функціонування дієвої системи психологічного супроводу освітнього процесу в закладах та установах освіти.
- Розроблені під час підготовки магістерської роботи пропозиції подані на розгляд директора КУ «ЦПР «Освітня траєкторія» ДМР.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення : 07.10.2023).
2. Рішення Дніпровської міської ради від 02.09.2020 № 89/60
3. Деякі питання професійного розвитку педагогічних працівників : Постанова Кабінету міністрів України від 29.07.2020 р. № 672. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/672-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення : 07.10.2023).
4. Центр професійного розвитку «Освітня траєкторія» Дніпровської міської ради : веб-сайт. URL: <https://otd.dniprorada.gov.ua/> (дата звернення : 30.11.2023).
5. Стратегія Центру професійного розвитку «Освітня траєкторія» Дніпровської міської ради, затверджена рішенням Дніпровської міської ради від 19.07.2023. URL: https://otd.dniprorada.gov.ua/wp-content/uploads/2023/08/Rishennia-miskoi-rady-vid-19.07.2023-63_39-Stratehiia-rozvytku-Osvitnia-traiektoriia_compressed.pdf.
6. Постанова кабінету міністрів України «Деякі питання професійного розвитку педагогічних працівників», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2020 р. № 672. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/672-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 18.11.2023).
7. Типові посадові обов'язки керівника. URL: https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/2_organizovuyemo-robotu-czentru.pdf.
8. Доценко Т.А. Аналіз міжнародних практик управління професійною кар'єрою публічних службовців. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/24-2021/11.pdf> (дата звернення 17.11.2023).

9. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України від 21 трав. 1997 р. № 280 // Відом. Верховної Ради України. – Режим доступу : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вп> (дата звернення 17.11.2023).
10. Урядовий портал. Веб-сайт. – Режим доступу : URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma> (дата звернення 17.11.2023).
11. Діденко О. В. «Про концептуальні засади реформування системи освіти України», URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32307454.pdf> (дата звернення 17.11.2023).
12. Освіта на основі життєвих навичок. Адвокаційний модуль для керівних кадрів. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/21/108> (дата звернення 17.11.2023).
13. Розпорядження Кабінету міністрів України від 14.12.2016 № 988-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text> (дата звернення 10.12.2023).
14. Рекомендації Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу «Про основні компетентності для навчання протягом усього життя», URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_975#Text. URL: (дата звернення 15.11.2023).
15. Бухгалтерія. Платформа Бюджет та ОМС, URL: [Єдина тарифна сітка https://oblikbudget.com.ua/article/448-tarifna-stka-2022-posadov-okladi-za-ts](https://oblikbudget.com.ua/article/448-tarifna-stka-2022-posadov-okladi-za-ts) (дата звернення 13.10.2023).
16. Keller J., Tvrdý L. (2008). Vzdělanostní společnost? Chrám, výtah a pojišťovna [Educated society? Temple, lift and insurance company]. Praha: SLON. ISBN 978-80-86429-78-6.
17. Конституція України, Розділ II, URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini->

[rozdil-ii](#) (дата звернення: 12.11.2023).

18. Закон України «Про освіту» Прийняття від 05.09.2017. Набрання чинності 28.09.2017. URL: <https://osvita.ua/legislation/law/2231/> (дата звернення: 14.11.2023).

19. Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> (дата звернення: 14.11.2023).

20. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua> (дата звернення: 04.12.2023).

21. Закон України «Про вищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 04.12.2023).

22. Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 10.11.2023).

23. Закон України «Про позашкільну освіту». URL: https://urst.com.ua/download_act/pro_pozashkilnu_osvitu (дата звернення: 10.11.2023).

24. Закон України «Про дошкільну освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text> (дата звернення: 10.11.2023).

25. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» Закону. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.11.2023).

26. Управління освітою. Адміністративне право України, 2015. *Мего-Інфо* : веб-сайт. URL: <http://mego.info/матеріал/глава-31-управління-освітою> (дата звернення : 07.10.2023).

27. Управління освітою на місцях. Децентралізація : веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/education/orhanizatsiia-osvity-v-oth> (дата звернення: 22.10.2023).

28. Державно-громадське управління освітою. Освіта.ua : веб-сайт.

URL: <https://osvita.ua/school/method/1124/> (дата звернення: 12.11.2023).

29. Місія, функції та стратегічні пріоритети МОН. *Міністерство освіти і науки України : веб-сайт.* <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/pro-ministerstvo/misiya-ta-funkciyi> (дата звернення: 12.11.2023).

30. ОСВІТА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ Інноваційна та проєктна діяльність Науково-методичний збірник. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Nauk-metod.zbirnyk-Osv.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu%20Innovatsiyna.ta.projektna.diyalnist.pdf> (дата звернення: 10.10.2023).

31. Наказ МОН «Про затвердження Порядку здійснення аналізу діяльності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, їх структурних підрозділів з питань освіти». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0097-22#Text> . (дата звернення: 12.11.2023).

32. Сайт Комунальної установи Центр професійного розвитку «Освітня траєкторія» ДМР. URL: <https://otd.dniprorada.gov.ua/> (дата звернення 12.10.2023).

33. Сторінка Фейсбук Комунальної установи Центр професійного розвитку «Освітня траєкторія» ДМР. URL: <https://www.facebook.com/otcpr2021> (дата звернення 12.10.2023).

34. You Tube Центру. URL: <https://www.youtube.com/channel/UC0e7TvVyo8BQNFUy4y2z1-Q/featured> (дата звернення 15.10.2023).

35. Статут Центру. URL: <https://otd.dniprorada.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/statut.pdf> (дата звернення 15.10.2023).

36. Дія. Бізнес. Веб-сайт. URL: <https://business.dii.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz> (дата звернення 10.12.2023).